

REFLEXIONES SOBRE EL LIDERAZGO INSTITUCIONAL COMO ESTRATEGIA COMPETITIVA PARA EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE LAS UNIVERSIDADES DEL ECUADOR

REFLECTIONS ON INSTITUTIONAL LEADERSHIP AS A COMPETITIVE STRATEGY FOR THE ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT OF THE UNIVERSITIES OF ECUADOR

AUTORES: Pablo Adan Briones Cuadrado¹

Maite Cecilia Mazacón Contreras²

Sonia Gricelda Molina Orellana³

Adela Carolina García Villalva⁴

DIRECCIÓN PARA CORRESPONDENCIA: padan.briones@gmail.com

Fecha de recepción: 23-11-2017

Fecha de aceptación: 12-01-2018

RESUMEN

La investigación realizada se desarrolló con el objetivo de determinar los factores influyentes del liderazgo, los que se presentan desde un enfoque estratégico competitivo, con una valoración histórica del mismo y de las diferentes teorías y posturas de autores, donde es percibido como un factor preponderante. El estudio se dimensionó hacia una aproximación de su implementación en las unidades administrativas de la Universidad Técnica de Babahoyo, en este sentido, y por tratarse de un análisis descriptivo, se realiza a través de una revisión bibliográfica, cuyos propósitos son tendientes a relacionar las bases teóricas indagadas para la construcción del estado del arte. Como conclusión se afirma, que el liderazgo institucional concebido como una estrategia competitiva, se convierte en un factor agente de cambio dentro de las universidades que buscan la excelencia.

PALABRAS CLAVE: Liderazgo; organización; desarrollo institucional; estrategia competitiva; agente de cambio.

¹ Ingeniero en Sistemas. Especialista de Desarrollo Institucional de la Universidad Técnica de Babahoyo. Posgradista del Programa de Maestría en Sistemas de Información Gerencial de la Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil. Ecuador.

² Química Farmacéutica de la Universidad de Guayaquil, Magíster en Gerencia de Servicios de Salud de la Universidad Técnica de Babahoyo. Docente de la Universidad Técnica de Babahoyo. Ecuador. E-mail: mmazaconm@utb.edu.ec

³ Ingeniera Comercial. Directora de Talento Humano de la Universidad Técnica de Babahoyo. Egresada del Programa de Maestría en Dirección de Talento Humano de la Universidad de Especialidades Espíritu Santo. Ecuador. E-mail: soniamolinaorellana@gmail.com

⁴ Ingeniera en Gestión Empresarial. Analista de Talento Humano de la Universidad Técnica de Babahoyo. Posgradista del Programa de Maestría en Administración de Empresas de la Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil. Ecuador. E-mail: acgarcia@gmail.com

ABSTRACT

The research carried out was developed in order to determine the influential factors of leadership, which are presented from a competitive strategic approach, with a historical assessment of it and the different theories and positions of authors, where it is perceived as a preponderant factor. The study was dimensioned towards an approximation of its implementation in the administrative units of the Technical University of Babahoyo, in this sense, and because it is a descriptive analysis, it is done through a bibliographic review, whose purposes are tending to relate the bases Theoretical questions for the construction of the state of the art. In conclusion, it is affirmed that institutional leadership conceived as a competitive strategy, becomes an agent of change within universities that seek excellence.

KEYWORDS: Leadership; organization; institutional development; competitive strategy; agent of change.

INTRODUCCIÓN

El estudio del liderazgo ha trascendido durante décadas, y ha generado una diversidad de teorías y discusiones a lo largo del tiempo, donde, además se pretende dar respuesta a la interrogante, si el liderazgo es una competencia que se desarrolla a través del aprendizaje, o si es una propiedad intrínseca del individuo (Chiavenato, 2009).

Varios autores han establecido una gran diversidad de estilos y clasificaciones que se le ha otorgado al liderazgo hasta estos últimos tiempos, de ahí emerge la interrogante de cómo identificar un buen líder, dicho de otra manera, si un estilo de liderazgo en particular es necesario o no para el desarrollo de la organización, en conocimiento de la situación por la que ésta atraviesa y la necesidad que tenga para resolver sus dificultades.

El desarrollo de una organización involucra varios criterios que son considerados para su evolución, entre éstos el liderazgo, estrategias y planificación, talento humano, alianzas y recursos, procesos y servicios; sin embargo, el liderazgo juega un papel preponderante y determinante que tiene incidencia no sólo en el clima organizacional, sino que es percibido por los usuarios, puesto que establece la dirección de la institución hacia la consecución de su visión, misión, valores y objetivos propuestos, convirtiéndose en un agente facilitador clave para lograr la excelencia en las universidades del Ecuador, por la influencia que el líder ejerce para movilizar no sólo a los empleados de la organización, sino a los clientes mismos, es decir, no existe ejercicio de liderazgo sólo cuando se influye en los demás, sino que es realmente evidenciado en la movilización o inhibición de la organización en todo su contexto (Contreras Torres & Castro Ríos, 2013).

Las universidades del Ecuador deben responder a una evaluación permanente, donde los organismos de control miden el nivel de calidad considerando varios criterios, entre éstos, la organización, en la que actualmente seis universidades del país muestran un resultado desfavorable, ubicándolas por debajo del promedio global del sistema de educación superior equivalente a la categoría D, conforme a lo establecido por el Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación –

CEAACES, organismo a través del cual se suspendieron definitivamente 14 universidades cuyos resultados de evaluación en el año 2012 las ubicaron en el grupo de las no aceptables “por falta de calidad” (Long, y otros, 2013).

El comportamiento de la universidad no ha logrado cumplir con todas las expectativas de los actores relacionados a la academia, surgen dudas en el cumplimiento de los Resultados; docentes, autoridades y personal administrativo han sido víctimas de las reformas y cambio continuo, con una competencia creciente, “les preocupa la habilidad para retener y graduar estudiantes y, mediante los procesos de evaluación, darse cuenta de que algunos de los servicios que ofrecen ya están obsoletos” (Romero Sandoval, Bermeo, & Ruiz, 2014, pág. 15).

La falta de desarrollo organizacional es consecuencia del ejercicio de una dirección equivocada, por la ausencia de trabajo en equipo, la falta de empoderamiento y déficit en la toma de decisiones, características que son atribuidas al liderazgo de la alta gerencia y directores de unidades de las universidades.

En consecuencia, existen razones suficientes que justifican el presente estudio, que promueve el establecimiento del liderazgo como una estrategia competitiva para fomentar el desarrollo organizacional de las universidades, que coadyuven a mejorar su categorización y sean el punto de partida hacia la excelencia integral.

Para lo cual se propone una metodología cuali-cuantitativa, cuyo estudio es de tipo descriptivo, realizando una revisión bibliográfica profunda que responde a los elementos atribuidos al liderazgo dentro de las universidades; se utilizó la técnica de análisis documental cuya información es provista por los organismos de control y datos estadísticos de investigaciones realizadas por terceros.

DESARROLLO

En Ecuador existen 41 universidades que fueron categorizadas y ubicadas por grupos de desempeño de acuerdo al método de análisis de conglomerados, de las cuales 6 no cumplen con los requerimientos establecidos por el CEAACES, las que se encuentran diseñando un plan de fortalecimiento institucional, tendiente a mejorar el servicio y garantizar la calidad de la educación, es justamente la herramienta donde se debe considerar el liderazgo como una estrategia competitiva, cuyo despliegue debe efectuarse en toda la organización.

Un análisis histórico expone Centurión (2015) en su estudio sobre los factores determinantes del liderazgo, considerando cinco momentos diferentes y progresivos del liderazgo con su evolución histórica:

Edad del liderazgo de conquista: En este periodo la amenaza principal era la conquista. Las personas buscaban un mandatario dominante y despótico que brindara seguridad a cambio de lealtad e impuestos.

Edad de liderazgo comercial: Se dio a comienzos de la edad industrial, las personas deseaban un líder que pudiera enseñar o levantar su nivel de vida, en esta etapa la seguridad ya no era el centro del liderazgo.

Edad de liderazgo de organización: El periodo en que se elevó el estándar de vida y alcanzarlo era menos difícil; las personas buscaban un sentido de pertenencia. El liderazgo se convirtió en la capacidad de organizarse.

Edad del liderazgo de innovación: En esta etapa la tasa de innovación se incrementó, los procesos y productos perdían su valor más rápido porque se volvían obsoletos, en ocasiones, antes de la planeación. La edad de la organización había creado un vehículo que estaba fuera de control. Los líderes tenían la capacidad de ser extremadamente innovadores, la capacitación y adquisición de habilidades era un factor necesario, además podían manejar los problemas de la creciente celeridad de la obsolescencia, la industria buscaba este tipo de líderes creativos.

Edad del liderazgo de la información: Producto de los avances de la tecnología, se hizo evidente que ninguna compañía podría sobrevivir sin líderes que entendieran como debía manejarse la información. El líder moderno de la información es entonces aquella persona que mejor la procesa, aquella que la interpreta más inteligentemente y la utiliza en la forma más moderna y creativa.

Liderazgo en la "Nueva Edad": Estará caracterizado por líderes que deberán conocer cómo se utilizan las nuevas tecnologías, como analizar y sintetizar eficientemente la información que están recibiendo y deberán entender que dirigen gente, no cosas, números o proyectos. Tendrán que ser capaces de suministrar lo que la gente quiere con el fin de motivar a quienes están dirigiendo. Tendrán que desarrollar su capacidad de escuchar para descubrir lo que la gente desea, tanto como su capacidad de proyectar en el mediano y en el largo plazo, y así conservar un margen de competencia.

Por ello el estudio del liderazgo está en la actualidad creciendo de forma acelerada y su investigación es cada vez más interdisciplinaria (Friedman, 2010) siendo investigado por sociólogos, científicos políticos, filósofos, educadores, psicólogos, teóricos del management y estudiosos de la ética, en los próximos 50 años el estudio del liderazgo será realizado también por genetistas, biólogos, químicos e ingenieros (Avolio, 2010).

Algunos autores como Cohen & March (1974) consideran que el liderazgo es un concepto mitológico, por su parte Bass (1990) manifiesta que son inquietudes más antiguas del mundo, mientras que Podolny, Khurana, & Hill-Popper (2005) cree que es uno de los temas más elusivos, marginados y discutidos en las últimas décadas.

En la actualidad está comprobado que el liderazgo se forma por una serie de habilidades que se adquieren con el aprendizaje. Debido a esto en los últimos años se han generado ofertas para el desarrollo de esta competencia (Hughes, Ginnett, & Curphy, 2007). Checa (2013:32), manifiesta que el liderazgo “es el conjunto de habilidades gerenciales o directivas que un individuo tiene para influir en la forma de ser de las personas o en un grupo de personas determinado”.

Según Alejandro Marchesán (2012:41) “El liderazgo implica aprender a moldear el futuro. Existe el liderazgo cuando las personas dejan de ser víctimas de las circunstancias y participan activamente en la creación de nuevas circunstancias.

Autores como Contreras Torres & Castro Ríos (2013), conciben al liderazgo como un fenómeno relacional y social generado por la interacción entre las personas, con el objetivo de: 1) facilitar la interpretación de las expectativas y visiones colectivas de los

individuos que participan directa e indirectamente en las instituciones; 2) promover la adaptación del sistema a su entorno por medio de la movilización del poder entre sus miembros; 3) potenciar la diversidad personal a través del reconocimiento de las habilidades particulares, y 4) generar, a través de la comunicación, contextos propicios para la creatividad e innovación, en donde la virtud más importante es la confianza.

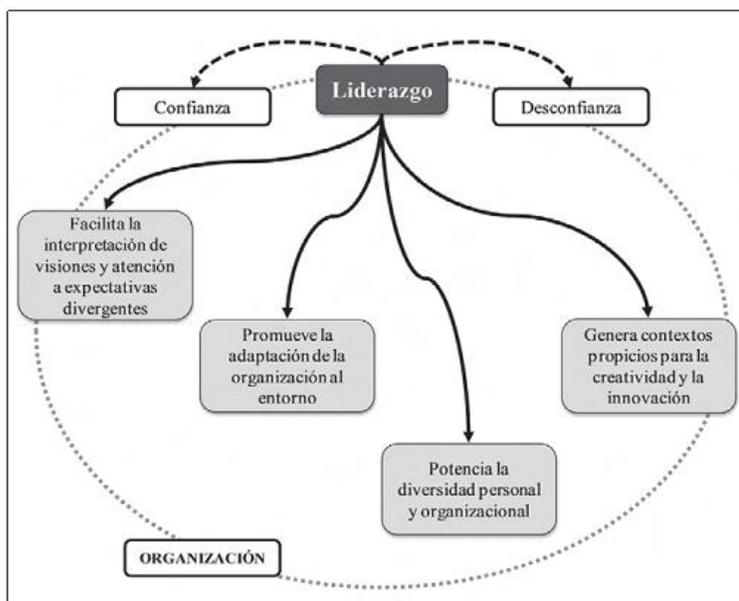


Figura 1: Orientaciones del liderazgo organizacional como proceso relacional

Fuente: (Contreras Torres & Castro Ríos, 2013)

Factores influyentes del liderazgo

Los factores influyentes del liderazgo dependen del estilo adoptado por el líder, es decir, varía en cuanto a sus características y modelo adquirido en el proceso de liderar, Chamorro (2005) expone varios estilos de liderazgo con sus respectivos factores influyentes; el estilo transformacional recogiendo los aportes de Bass (2000), Bass & Avolio (1994) y Kauffman (1999), el estilo transformacional por Pascual Pacheco, Villa Sánchez, & Auzmendi Escribano (1993), el estilo transaccional siguiendo a Bass (2000), Bass & Avolio (1994), el estilo no liderazgo de acuerdo a Cuadrado & Molero (2002) y el estilo instruccional según Blasé (1998).

Tabla 1: Factores influyentes de los estilos de liderazgo

Estilo	Factor influyente	Definición
Estilo Transformacional	Carisma	Representa la capacidad del líder para entusiasmar, transmitir confianza e identidad con la organización.
	Consideración Individual	Es la capacidad que el líder posee para el tratamiento individual de las necesidades y expectativas de desarrollo de cada colaborador.
	Estimulación Intelectual	Aporta al desarrollo de capacidades que permitan potenciar la innovación, creatividad, experimentación controlada y riesgo calculado de los colaboradores, consecuentes a la conciencia y búsqueda de métodos para

		solución de problemas o cumplimiento de los objetivos de la organización.
	Inspiración	Se relaciona con la actitud del líder, orientada a potenciar el entusiasmo, optimismo y moral. Que sirva como un referente para los miembros de la organización.
	Tolerancia psicológica	Es la capacidad de controlar las situaciones de tensión empleando el sentido del humor, clarificación de puntos de vistas, serenidad.
	Liderazgo hacia arriba	Describe el comportamiento del líder en la defensa y apoyo de las determinaciones y posiciones de los colaboradores.
Estilo Transaccional	Dirección contingencia por	El líder utiliza estrategias que clarifiquen el trabajo, ofreciendo incentivos y recompensas que motiven a los colaboradores, además asume el control de los empleados y acciones coercitivas que aseguren el cumplimiento del trabajo de forma eficiente y eficaz.
	Dirección por Excepción	Busca supervisar el trabajo de los colaboradores, y sólo cuando es necesario interviene, de lo contrario permite que el trabajo se desarrolle sin su intervención.
Estilo No Liderazgo	No incentivan	Asumen que los colaboradores deben cumplir con el trabajo encomendado sin que deban motivarlos, mucho menos dar algún tipo de incentivo o recompensa.
	No supervisan	No ejerce control sobre el trabajo que realizan los colaboradores, dando lugar a que cada uno tome sus propias decisiones sobre una situación particular.
	Evitan implicarse	El líder fácilmente abandona a sus colaboradores, se aleja de forma que evita tomar decisiones importantes en la organización
Estilo Instruccional	Visionario	Construye una visión colectiva, establece metas y objetivos claros, asegurando que cada colaborador comparta y comprenda las metas.
	Desarrollo profesional	El líder asesora, apoya y orienta a sus colaboradores a su desarrollo profesional, a través de actividades de capacitación y planes de carrera.
	Clima organizacional	Es capaz de generar un clima positivo basado en valores de colaboración y participación.
	Visibilidad	El líder está presente en todo momento, manteniendo una permanente comunicación y respuesta a los requerimientos

Fuente: (Chamorro Miranda, 2005)

La organización y su desarrollo

El concepto de organización ha cambiado; la visión mecanicista ha sido ampliamente superada para dar paso a una comprensión más integral, en la que se asume que las organizaciones son sistemas altamente complejos, con un conjunto de expectativas compartidas (Etkin, 2003) donde el factor humano cobra especial relevancia. Este concepto va más allá de los tradicionales objetivos comunes que se supone sirven de aglutinadores para lograr la materialización de la organización misma. (Hernández, Aguilar et al. 2017)

Idalberto Chiavenato (2009) define al desarrollo organizacional como:

Una actividad a largo plazo apoyada por la alta dirección para mejorar los procesos de solución de problemas y renovación organizacional, particularmente a través de un particular diagnóstico de colaboración y administración de la cultura organizacional (con énfasis en los equipos formales de trabajo, equipos temporales y cultura intergrupala), con la ayuda de un consultor, facilitador y la utilización de la teoría y la tecnología de las ciencias del comportamiento, incluidas la acción y la investigación (Chiavenato, 2009, pág. 344).

Para Ramos & Díaz (2010) “un programa de DO implica un diagnóstico sistemático de la organización, el desarrollo de un plan estratégico para el mejoramiento, y la movilización de recursos para llevar a cabo dicho esfuerzo”.

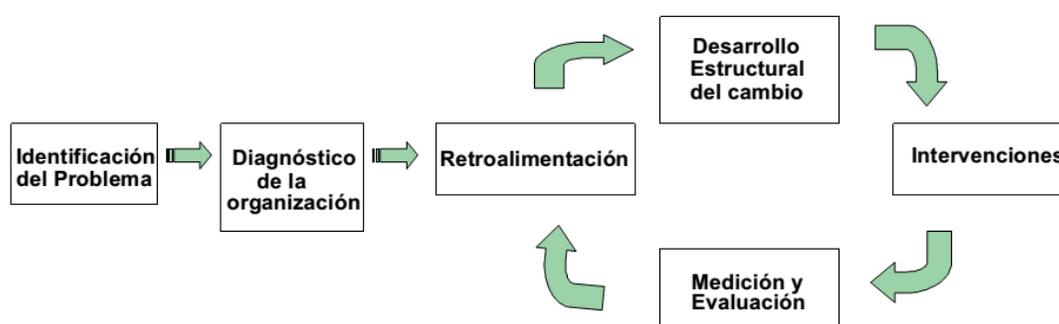


Figura 2: Modelo del proceso de desarrollo organizacional

Fuente: (Ramos & Díaz, 2010)

La relación existente entre el liderazgo y el desarrollo de la organización implica que el líder necesariamente ejerza poder y características que favorezcan la movilización de la organización con la condición de lograr llevar al sistema a los llamados desequilibrios productivos, entonces la movilización del sistema es promovida por el liderazgo y los líderes de la organización, dada su capacidad de influencia. Esta movilización conduce a la organización a 3 estadios: evolución, deterioro o muerte. Cada uno de ellos, con las mismas probabilidades de emerger en el sistema a partir de las decisiones y comportamientos que realicen los líderes, sean estas, formales o informales y que, a través de la interacción, van incidiendo en el comportamiento de los colaboradores, configurando el desarrollo organizacional. (Luis, Hernández et al. 2016)

En este sentido, es importante señalar que esta movilización de la organización implica distintas formas de poder, unas que derivan de un pequeño grupo que determina, de forma legitimada, la dirección del cambio a través de estrategias con o sin participación de los demás miembros (directivos), y otras de manera no legitimada, poco clara pero con evidente efecto (seguidores/colaboradores); la interacción entre estos poderes producirá cambios a su vez en los ámbitos estructurales y funcionales de la organización. En ambos casos, cuanto más poder tiene una persona, mayor es la probabilidad de que lo utilice (Shaw, 2004), lo cual también dependerá del acceso a los factores constitutivos de la organización, lo que demarcaría, a su vez, un comportamiento de liderazgo determinado. (Hernández, Aguilar et al. 2016)

Luego, la movilización de la organización, a partir del liderazgo y del poder ejercido por los diferentes miembros de la organización, cobrará sentido en el momento en que las decisiones asumidas establezcan el rumbo y la dinámica de la organización, pero a su vez de la aceptación o rechazo por parte de la mayoría de los seguidores y/o colaboradores. Lo anterior pone de manifiesto la necesidad de la aceptación por parte de los distintos agentes del sistema, pues de lo contrario puede provocarse desconfianza en las relaciones y retrocesos en el logro de metas organizacionales. (Batista Hernández, Valcárcel Izquierdo et al. 2017)

El liderazgo desde una perspectiva estratégica competitiva para la excelencia de las universidades

Uno de los factores claves para que las universidades se encaminen hacia la excelencia, está en adquirir características que permitan adaptarse a los cambios sociales, responder de forma eficiente ante las crisis que se presenten al interior o exterior de la institución e identificar y cumplir en la medida de lo posible, con las expectativas de la comunidad universitaria.

Establecer un plan estratégico a corto, mediano y largo plazo, es fundamental en el proceso de planificación de las universidades, en el que se hacen constar las estrategias que permitirán dar cumplimiento de manera efectiva a la visión, misión y objetivos trazados; generalmente, los ejes de trabajo de estos planes corresponden a 4 criterios: academia, investigación, vinculación y organización, este último integra todas las estrategias que fomenten la institucionalidad y estructuración de las universidades.

La experiencia evidencia la necesidad de considerar criterios como “agentes facilitadores” que se articulen como ejes transversales para la gestión eficiente del plan estratégico, entre éstos se resalta el liderazgo, talento humano, alianzas y recursos, procesos y servicios. (Ricardo, Vera et al. 2016)

Tal como lo manifiesta Romero, Bermeo, & Ruiz (2014) “la excelencia en la educación superior demanda trabajar bajo un modelo de calidad que se evalúe y mejore continuamente” (pág. 15). Entonces, toda universidad que apunte a la excelencia, necesariamente debe adoptar un control y evaluación permanente, que demuestre el comportamiento de indicadores previamente establecidos para la toma de decisiones. (Ricardo, Coloma et al. 2018)

El liderazgo se convierte en una estrategia competitiva dentro de la institución, que tiene como objetivo, incrementar la eficiencia y eficacia en la implementación de la planificación y la estructura planificada; además, debe contener sub-estrategias que respondan a: dirigir a la institución desarrollando su misión, visión y valores, gestionar la institución, su rendimiento y mejora continua, motivar y apoyar a los servidores públicos de la institución y actuar como modelo de referencia, gestionar las relaciones eficaces con las autoridades políticas y otros grupos de interés (SNAP, 2017).

El líder como agente de transformación e innovación digital

La tecnología ha cambiado el esquema de las cosas, por ejemplo, el teléfono fijo alcanzó los 50 millones de usuarios en 75 años, mientras que el teléfono celular lo alcanzó en los 3 primeros años luego de su invención, sin descartar la mensajería instantánea o chats en línea que alcanzó el mismo número de usuarios en 14 meses.

Agüera (2017) en la revista Everis, establece una definición acerca de la transformación digital:

Proceso de migrar la organización desde un enfoque tradicional hacia nuevas formas de trabajo y pensamiento, incorporando tecnología emergente. Usualmente involucra: cambio en tipo de liderazgo, estímulo a la innovación y nuevos modelos de negocio (Agüera, 2017, pp. 2).

El autor considera como medio de transformación, la incorporación de las Tics, así como replantear el ejercicio de liderazgo con énfasis en la innovación; implica, además, integrar tecnologías de base digital, tales como medios sociales, movilidad, analíticos y aplicaciones en nube, con la finalidad de transformar la forma como opera el negocio. En la conferencia CRUE de las Universidades Españolas, agregan que esta transformación sirve para “mejorar la experiencia de los empleados, clientes, proveedores, socios y partes interesadas de su organización” (CRUE, 2017).

Sánchez (2017) y cree que la transformación digital es la “reorientación de toda la organización, hacia un modelo eficaz de relación digital en cada uno de los puntos de contacto de la experiencia del cliente”. Enfatiza en que las organizaciones que verdaderamente podrán beneficiarse de las oportunidades digitales son las definen, desde el primer nivel ejecutivo, planes de transformación y optimización digital para que todas las áreas de la empresa puedan participar del diseño de nuevas experiencias del cliente.

El escenario de trabajo que representa éxito en la transformación digital, exige conectar a la organización con tres áreas fundamentales: gestión de personas, capacidad y cultura, y el entorno de trabajo, debiendo conocer la experiencia digital de sus clientes estableciendo modelos de atracción digital, además debe centrarse en desarrollar la eficiencia en procesos digitales y exploración digital, generando productos y servicios diferenciales, brindando un modelo de distribución digital. (Estupiñan-Ricardo and de Mora-Litardo)

El sector educativo, como cualquier otra área de actividad, está también inmerso en los procesos de digitalización y de transformación impulsados por la tecnología y por los nuevos modelos y formas de hacer las cosas en un mundo cada vez más digital (Fundación Orange, 2016). La diferencia fundamental con otros sectores es la coexistencia de entornos públicos y privados, que suponen ecosistemas distintos en los que influyen tendencias y grupos de interés bastante diferentes. Por tanto, no se puede analizar de la misma forma que el resto.

La consolidación de una economía y de una sociedad digital requiere que las personas, en sus múltiples facetas de ciudadanos, consumidores y trabajadores, cuenten con una educación y formación adecuadas, a la vez que dispongan de los conocimientos, competencias y habilidades necesarios para el futuro digital. La nueva era digital es compleja y requeriría una educación flexible que permitiera fomentar la creatividad y el espíritu de innovación y de emprendimiento en los estudiantes, a la vez que les dotará de las habilidades necesarias para el cambiante mercado laboral y para desenvolverse en una época de cambios en la que se impone el aprendizaje continuo. Aunque la transformación digital ya ha llegado a los diferentes elementos del sistema educativo y

formativo (profesores, alumnos, herramientas o contenidos), en todos ellos queda mucho camino por recorrer. Los profesores van mejorando su alfabetización digital, a la vez que incrementan su actitud favorable hacia el uso de las nuevas tecnologías en las aulas, lo que repercute en el aumento de la motivación de los alumnos, mientras que estos están cada vez más familiarizados con los dispositivos electrónicos y con todo lo que supone el ecosistema digital. Y en el caso de los más jóvenes son plenamente nativos digitales. (García, Ricardo et al. 2016)

El inicio de transformación de una organización, tras la comprensión por parte de los líderes de las principales tendencias y disrupciones tecnológicas, se produce en la decisión del qué y el cómo impulsar un “plan de transformación digital”. Existen varios modelos de transformación digital, a continuación, se definen por cuatro ejes clave:

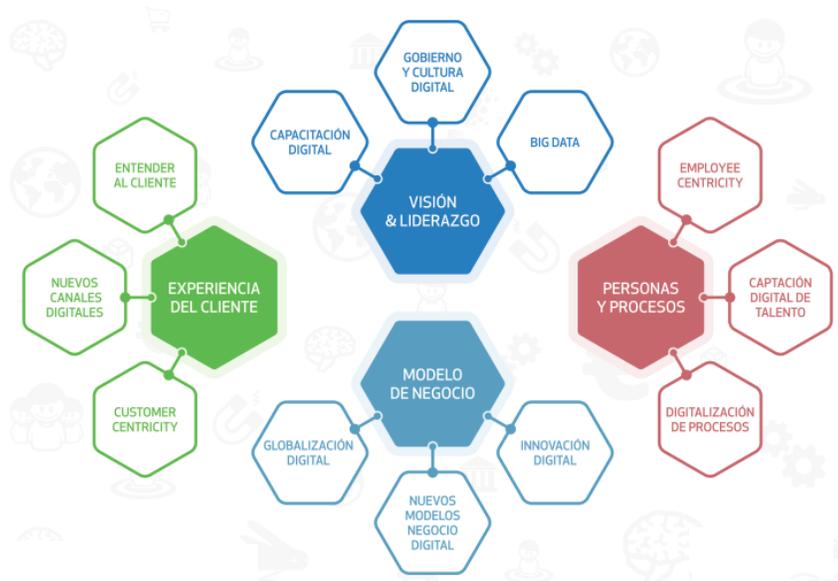


Figura 3: Modelo Íncipiente de transformación e innovación digital

Fuente: (Sánchez, 2017)

Referentes investigativos sobre estilos de liderazgos en las organizaciones

Se muestran diferentes posiciones, las mismas que influyen el éxito o mayor eficiencia en la organización cuyo elemento principal es el liderazgo en sus diferentes estilos. Por lo que, a través de una técnica de recolección de información científica que aporte a las variables en estudio, utilizando teorías de mucha relevancia de autores y expertos. Para la elaboración del presente trabajo, se consideró el estudio realizado por Ramos (2014), cuya investigación de carácter cuantitativa de tipo de campo, exploratoria y descriptiva, permite obtener datos e información sobre su investigación en una población de 48 empleados administrativos. También se consideró la investigación de campo realizada por López (2013), donde aplicó como instrumentos investigativos, 2 test de liderazgo al equipo de Marketing de la empresa Montana Colors.

En un tercer caso se analiza el estudio desarrollado por Chamorro (2005), quien, para alcanzar los objetivos la metodología empleada, es de naturaleza no experimental, específicamente, se trata de un estudio correlacional cuyo interés está orientado a

establecer un modelo lógico hipotético – deductivo que explique las relaciones entre las variables, motivaciones de los directores, características del centro, y el estilo de liderazgo de los/as directores/as de los Centros de Educación Básica e Instituciones Educativas de los departamentos del Atlántico y Magdalena. Para ello, utilizó fundamentalmente el Análisis Causal para determinar los factores asociados al liderazgo, distribuyendo la muestra en un total de 49 directores y 809 profesores.

Se reúne un conjunto de resultados que ponen en evidencia los factores influyentes del liderazgo en el desarrollo organizacional, cuyas variables han sido analizadas y comparadas, en el caso de la investigación desarrollada por Ramos (2014), cuya población está constituida por los colaboradores del área administrativa en el Gobierno Municipal del Cantón Píllaro, Provincia de Tungurahua, donde los resultados se exponen de la siguiente manera:

Tabla 2: Resultados de aplicación de instrumentos de investigación

No.	Ítem	Respuestas				
		Si	No	A veces	Siempre	Nunca
1	Actividades realizadas llevan a un desarrollo organizacional	10	28	4	6	0
2	Habilidades gerenciales aportan al desarrollo organizacional	9	39	0	0	0
3	Se ejerce liderazgo en el equipo de trabajo	16	22	8	2	0
4	Poseen habilidades propias de un líder	25	15	2	2	0
5	Existe liderazgo en los superiores	16	15	10	4	3
6	El liderazgo en los superiores aporta positivamente en el desarrollo organizacional	16	27	5	0	0
7	El líder cumple compromisos de trabajo	18	24	6	0	0

Fuente: (Ramos B. , 2014)

Verificación de hipótesis. - $X^2_t=21,3 < X^2_c=14,67$ de conformidad a lo establecido en la regla de decisión, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, es decir, se confirma que el liderazgo incide en el desarrollo organizacional de los colaboradores del área administrativa en el gobierno municipal del cantón Pillaro, provincia de Tungurahua.

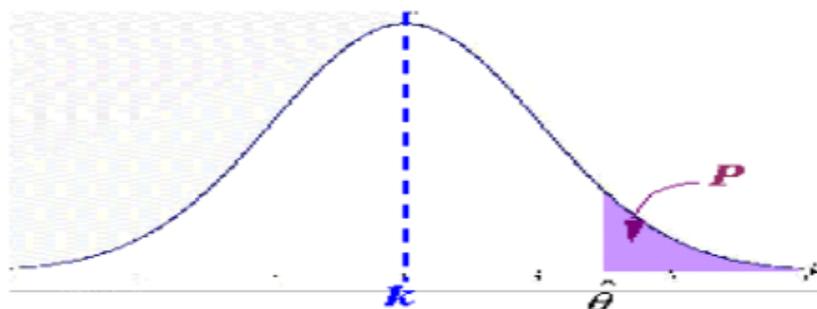


Figura 4: Campana de Gauss. Fuente: (Ramos B. , 2014)

En el caso del estudio efectuado por López (2013) donde aplicó el test de Kurt Lewin y test de Liderazgo Natural a nueve miembros del Departamento de Marketing de la empresa Montana Colors, cuyos resultados fueron los siguientes:

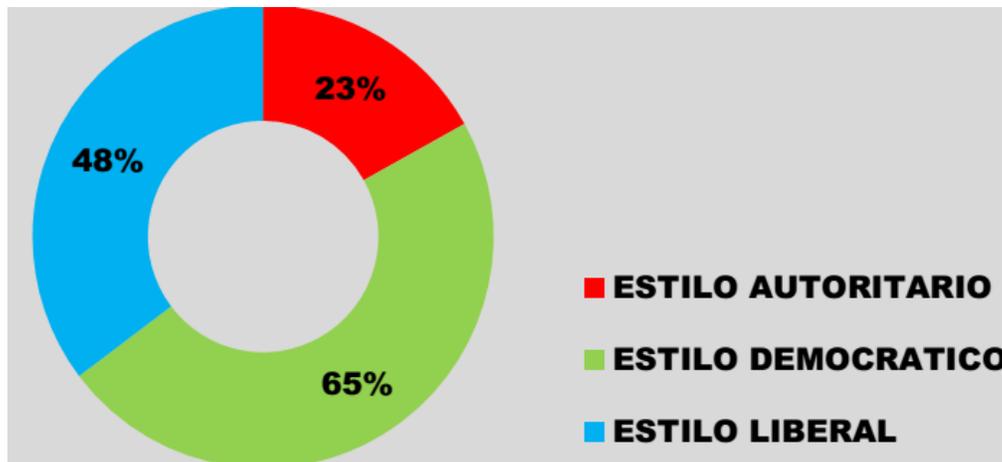


Figura 5: Estilos de liderazgo

Fuente: (López Martínez, 2013)

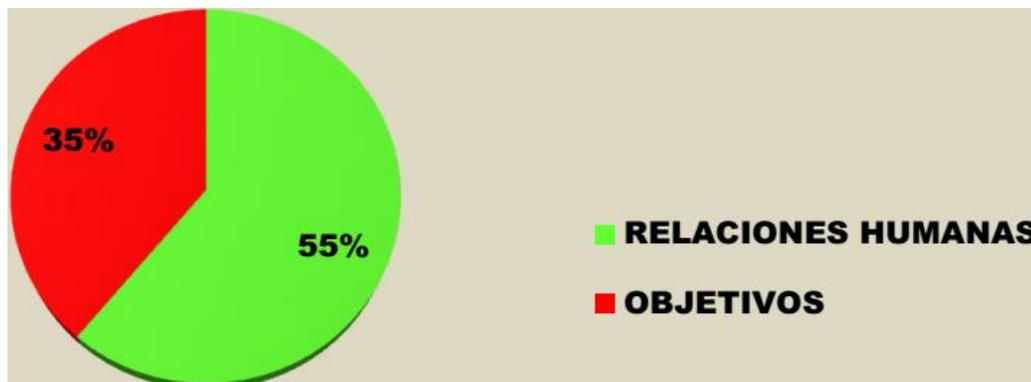


Figura 6: Líder interesado

Fuente: (López Martínez, 2013)

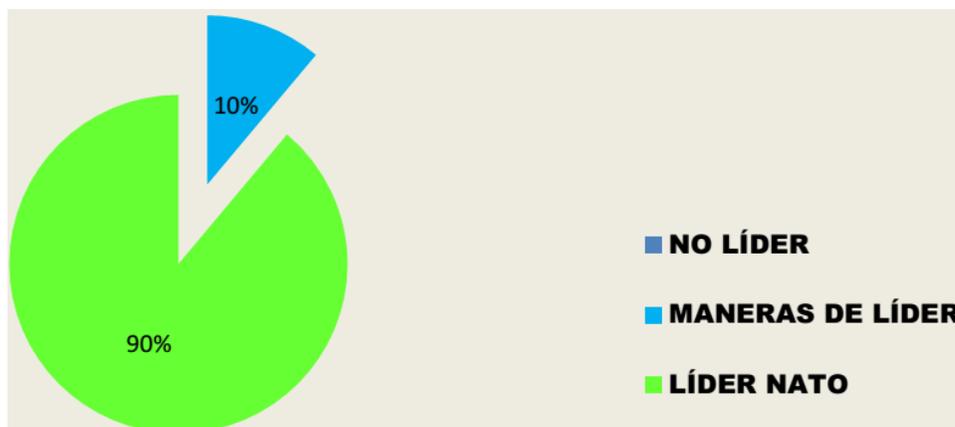


Figura 7: Test de liderazgo natural

Fuente: (López Martínez, 2013)

Los resultados obtenidos en el test de Kurt Lewin, determinan que, no existe un estilo de liderazgo ideal en ningún caso, y que cuando hay carencia de uno, se agrega más lo que se tiene de otro. Se cree que liderazgo democrático sería el más idóneo para cualquier situación, sin embargo, está muy interiorizado que el líder es quien también dirige, no se podría separar estas dos acciones en el mismo individuo cuando es quien además dirige.

De la investigación efectuada por Chamorro (2005), el análisis discriminante (prueba "t" y ANOVA) lo emplea para establecer si los docentes de los departamentos del Magdalena y el Atlántico tienen la misma percepción del estilo de liderazgo del director en función la zona de ubicación, el departamento, el tamaño del centro, y la experiencia anterior del profesorado.

Tabla 3: Prueba T

ET	Prueba de Levene para la igualdad de varianzas		Prueba T para la igualdad de medias						
	F	Sig.	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	Error típ. de la diferencia	95% Intervalo de confianza para la diferencia	
								Inferior	Superior
Se han asumido varianzas iguales	1,284	,258	,800	807	,424	,07	,090	-,105	,248
No se han asumido varianzas iguales			,757	166,600	,450	,07	,095	-,116	,259

Fuente: (Chamorro Miranda, 2005)

Tabla 4: Análisis de Varianza en relación con Estilo Transformacional (ET). ANOVA de un Factor: Número de estudiantes

	N	Media	Desviación típica	Error típico	Intervalo de confianza para la media al 95%		Mínimo	Máximo
					Límite inferior	Límite superior		
1	125	3,70	,945	,085	3,53	3,86	1	5
2	237	3,81	,846	,055	3,70	3,92	1	5
3	242	3,51	,975	,063	3,39	3,63	1	5
4	152	3,66	,907	,074	3,51	3,80	1	5
5	53	3,25	,887	,122	3,01	3,50	1	5
Total	809	3,64	,926	,033	3,57	3,70	1	5

Fuente: (Chamorro Miranda, 2005)

CONCLUSIONES

Los resultados confirman que los estudios de liderazgo aparecen como una constante, cada estilo mantiene un conjunto de características que definen el comportamiento del líder dentro y fuera de la organización, sin embargo, la realidad nos conduce a evidenciar que estas características pueden mezclarse entre sí, donde el líder puede relacionar varios comportamientos y transmitirlos a sus colaboradores. Un estilo con

particularidades que contribuyen significativamente al desarrollo de la organización, es el estilo transformacional que se caracteriza por un conjunto de rasgos que aluden al liderazgo hacia arriba, al carisma, la consideración individual, la inspiración y la estimulación intelectual. Este estilo de liderazgo transformacional orienta al desarrollo y fortalecimiento de las relaciones en la organización mediante el apoyo constante, la motivación, el establecimiento de respeto y la confianza, así también se preocupa por desarrollar el sentido de pertenencia, la estimulación para la conceptualización, el análisis de problemas como la generación de sus soluciones, la comprensión y la implicación de los colaboradores en el desarrollo de la misión y visión institucional.

Los estilos transaccional e instruccional también aportan significativamente al desarrollo de la organización, por los factores influyentes que estos estilos promueven en los colaboradores, la capacidad de utilizar estrategias que clarifiquen el trabajo, incorporando acciones motivacionales tales como ofrecer incentivos y recompensas; además, cuenta con una capacidad constructora de una visión colectiva, estableciendo metas y objetivos claros. Emerge también, la capacidad de generar un clima positivo basado en valores de colaboración y participación, promoviendo en todo momento comunicación asertiva y efectiva. Cada uno de estos factores, una vez que son desarrollados al más alto nivel, pueden catapultar a un desarrollo organizacional integral.

El liderazgo se convierte en una estrategia competitiva dentro de la institución, que tiene como objetivo incrementar la eficiencia y eficacia en la implementación de la planificación y estructura; además, debe contener sub-estrategias que respondan a brindar servicios de calidad donde la dirección “permite que la calidad fluya de arriba hacia abajo; es decir, que el nivel de gobierno de la institución de educación superior debe considerar a la calidad como una función directiva, y no solo como una función técnica” (Romero Sandoval, Bermeo, & Ruiz, 2014, pág. 18); además, contribuye a desarrollar su misión, visión y valores, gestionar la institución, su rendimiento y mejora continua, motivar y apoyar a los servidores públicos de la institución y actuar como modelo de referencia, gestionar las relaciones eficaces con las autoridades políticas y otros grupos de interés (SNAP, 2017).

Para determinar que una universidad ha sido eficientemente desarrollada, no sólo debe haber superado los promedios del sistema de educación superior de la categoría A, sino más bien, en la percepción y la capacidad de movilizar a la comunidad, y esto se logra mediante la capacidad de liderazgo que ejercen todos los actores de la institución.

Indudablemente la transformación digital afecta ya plenamente al sector educativo y formativo y la ola de disrupción va cubriendo y modificando todos sus elementos y apartados, por lo que empresas e instituciones educativas están haciendo un esfuerzo para adaptar sus medios, sus contenidos y sus objetivos a la realidad del mundo.

De esa manera, el desafío no es cambiar las funciones tradicionales de las universidades; se trata de renovar la forma en que algunos de estos se transfieren a la comunidad; es decir, producir y gestionar conocimientos con valor comercial. No se trata tampoco de agregar simplemente otra tarea a las que, históricamente, se les pudo asignar a las universidades. Se trata de hacerlo de manera integral y armónica pues, la tecnología no puede sustituir al desarrollo científico en sus expresiones más “puras”, es

decir, en sus expresiones que, desde el punto de vista económico, sólo se encuentran más alejadas del mercado, para esto, el liderazgo ejerce una función determinante que debe ser adoptado por la alta gerencia, directores departamentales, coordinadores y todos quienes tengan subordinados. Tampoco se trata de superponer actividades alejadas de las especialidades cultivadas en cada centro de investigación, pues las ideas tecnológicas no fructifican sin una sólida base científica. Tampoco se pueden ver alejadas de funciones tradicionales en las universidades como la docencia y la extensión pues, de hecho, éstas se integran necesaria y orgánicamente con la ciencia y tecnología que las nutre. De hecho, la mayor parte de los aportes tecnológicos rupturistas surgen de investigadores jóvenes que aportan audacia y creatividad al conocimiento científico.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Agüera Muñoz, R. (2017). Transformación digital: Impacto en el líder del futuro, 1–14. Retrieved from http://www.usmp.edu.pe/vision2016/pdf/materiales/Transformacion_digital.pdf
- Batista Hernández, N., et al. (2017). "Desarrollo de la competencia de emprendimiento; una necesidad en la formación integral del estudiante." *Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores* 5(1).
- Bass, B. (2000). El futuro del liderazgo en las organizaciones que aprenden. En: Liderazgo y organizaciones que aprenden. III Congreso Internacional sobre Dirección de Centros Educativos. *ICE: Universidad de Deusto. Bilbao. Ediciones Mensajero*, 331- 361.
- Bass, B., & Avolio, B. (1994). *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*. London. Washington: Sage Publications.
- Blasé, J. (1998). *Handbook of Instructional Leadership. How Really Good Principals promote Teaching and Learning*. California: Corwin Press.
- Centurión Quezada, J. (2015). Factores determinantes del estilo de liderazgo del director de la I.E. Jorge Basadre del distrito 26 de Octubre de la provincia de Piura. Piura: Universidad de Piura.
- Chamorro Miranda, D. J. (2005). Factores determinantes del estilo de liderazgo del director-a. Madrid: UCM.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. México: McGraw Hill.
- Cohen, M., & March, J. (1974). *Leadership and ambiguity: The American College president*. New York: McGraw Hill.
- Contreras Torres, F. V., & Castro Ríos, G. A. (2013). Liderazgo, poder y movilización organizacional. *Estudios Gerenciales*, 72-76.
- Cuadrado, I., & Molero, F. (2002). Liderazgo transformacional y género: autoevaluaciones de directivos y directivas españoles. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 39-55.
- CRUE. (2017). *Transformación digital en la Universidad A 19th-Century Vision of the Year*. Madrid. Retrieved from <http://www.theagileelephant.com/what-is-digital-transformation/>
- Estupiñan-Ricardo, J. and K. de Mora-Litardo "La influencia de la programación neurolingüística en estudiantes universitarios en la República de Ecuador The influence of neuro-linguistic programming in university students in the Republic of Ecuador."
- Friedman, W. (2010). Leadership and history. En N. Nohria, & R. Khurana, *Handbook of Leadership Theory and Practice* (págs. 291-304). Boston: Harvard Business Press.
- Fundación Orange. (2016). La transformación digital del sector educación. *E-España*, 56.
- García, J. M. B., et al. (2016). "ACCIONES DIDÁCTICAS PARA LA AUTORREALIZACIÓN FÍSICA INTEGRAL DE LOS ESTUDIANTES DE CARRERAS AGROPECUARIAS." *Revista Didasc@ lia: Didáctica y Educación*. ISSN 2224-2643 7(2): 57-66.

- Hernández, N. B., et al. (2016). "ACERCAMIENTO A LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA FACULTAD DE JURISPRUDENCIA Y CIENCIAS SOCIALES Y POLÍTICAS DE LA UNIVERSIDAD ESTATAL DE GUAYAQUIL." *Revista Didasc@ lia: Didáctica y Educación*. ISSN 2224-2643 6(4): 223-238.
- Hernández, N. B., et al. (2017). "El desarrollo local y la formación de la competencia pedagógica de emprendimiento. Una necesidad en el contexto social de Cuba." *Revista Didasc@ lia: Didáctica y Educación*. ISSN 2224-2643 8(5): 213-226.
- Hughes, R., Ginnett, R., & Curphy, G. (2007). *Liderazgo : cómo aprovechar las lecciones de la experiencia*. México: McGraw - Hill Interamericana.
- Kauffman, R. (1999). Indicator Qualities of the NAPM Report On Business. *Journal of Supply Chain Management*, 29-37. doi:doi:10.1111/j.1745-493X.1999.tb00234.x
- Long, G., Pacheco, L., Chávez, G., Ballas, C., Granda, M. L., Martínez, L., . . . Yerovi, R. (2013). "Suspendida por falta de calidad". *El cierre de catorce universidades en Ecuador*. Quito: CEAACES. Obtenido de 978-9942-07-521-5
- López Martínez, E. (2013). *La importancia del liderazgo en las organizaciones*. Barcelona: Facultad de Derecho - UAB.
- Luis, D. A., et al. (2016). "LA CREATIVIDAD Y EL DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO." *Revista Magazine de las Ciencias*. ISSN 2528-8091 1(2): 17-24.
- Pascual Pacheco, R., Villa Sánchez, A., & Auzmendi Escribano, E. (1993). *El liderazgo transformacional en los centros docentes*. Bilbao: Ediciones Mensajero S.A.
- Podolny, J., Khurana, R., & Hill-Popper, M. (2005). Revising the meaning of leadership. . *Research in organizational Behavior*, 1-36.
- Ramos, B. (2014). *El liderazgo y su incidencia en el desarrollo organizacional de los colaboradores del área administrativa*. Ambato: Universidad Técnica de Ambato.
- Ramos, L., & Díaz, B. (2010). Influencia del liderazgo visionario en el desarrollo organizacional. *Impacto Científico*, 137-153.
- Ricardo, J. E., et al. (2016). "Participación de los estudiantes en el proceso de enseñanza-aprendizaje en la educación superior de Ecuador." *Revista Magazine de las Ciencias*. ISSN 2528-8091 1(2): 35-50.
- Romero Sandoval, A., Bermeo, M., & Ruiz, E. (2014). La institución de educación superior camino a la excelencia. Análisis de la aplicación del modelo de calidad en la universidad. *Cuadernos del Contrato Social por la Educación*, 14-33.
- SNAP. (2017). *Programa Nacional de Excelencia*. Quito: Secretaría de Administración Pública.
- Sánchez, J. (2017). Transformación e innovación digital. *Íncipy*, 45.