



**Trabajo Final para obtener el Grado de Magister Profesional Educación
Mención Currículum y Evaluación Basada en Competencias**

Tesina: Liderazgo Institucional como estrategia competitiva para el desarrollo organizacional de las universidades.

Nombre del candidato/a magister: Criscilia Ruth Bareck Liñan

Nombre del tutor disciplinar: Dra. Marlenis Marisol Martinez

Nombre tutor metodológico: Dra. Marlenis Marisol Martinez

Santiago de Chile, Diciembre 2022

ÍNDICE

Índice.....	2
Resumen	4
1. Introducción	5
2. Marco justificativo	7
2.1 Problematización.....	7
2.2 Justificación.....	8
2.3 Objetivos	11
2.3.1 Objetivo general	11
2.3.2 Objetivos específicos.....	11
2.4 Pregunta problema.....	11
3. Marco metodológico.....	12
3.1. Enfoque y diseño de investigación.....	12
3.2 Campo y muestra	13
3.3. Procedimiento de recolección de datos	14
3.4. Criterios de calidad de la investigación	15
4. Análisis de resultados (Marco Teórico).....	17
4.1. Categorías de análisis emergentes.....	19

4.1.1. Liderazgo institucional	19
4.1.1.1. Estilos del liderazgo	23
4.1.2. Clima organizacional	27
4.1.2.1. Características del clima organizacional	34
4.1.3. Cultura organizacional	36
4.1.3.1 Tipos de cultura organizacional	38
4.1.4. Calidad Institucional	40
4.1.5. Gestionar una Universidad de Excelencia desde una Perspectiva Estratégica Competitiva	45
4.1.6. Los líderes como facilitadores de la transformación y la innovación digital	46
5. Marco conclusivo	49
5.1. Discusiones y conclusiones	49
5.1.1. Discusiones	49
5.1.2. Conclusiones	52
6. Principales dificultades para la realización del estudio	55
7. Propuesta de mejora y futuras líneas de investigación	56
Bibliografía	63

Resumen

La presente investigación se realizó con el objetivo de determinar los factores que influyen el liderazgo institucional, presentados como una valoración historia del mismo y de las diferentes posturas de autores, considerando dicha investigación como una revisión bibliográfica, donde el liderazgo es percibido como un factor ponderante. La metodología a aplicar consiste en un análisis descriptivo realizado a través de la revisión bibliográfica, teniendo como propósito, relacionar las bases teóricas investigadas para la construcción del estado del arte. Finalmente puede concluirse que el liderazgo institucional es concebido como una estrategia competitiva, el cual se convierte en un factor agente de cambio, dentro de las universidades que buscan la excelencia

Palabras claves: Liderazgo institucional, organización, estrategia competitiva

1. Introducción

El estudio del liderazgo ha abarcado décadas y ha generado varias teorías y debates a lo largo del tiempo, y pretende responder a la pregunta: El liderazgo es una habilidad aprendida o una característica individual (Chiavenato, 2009). Varios autores han creado varios estilos de liderazgo y clasificaciones que se han asignado hasta hace poco tiempo, por lo que la cuestión de cómo reconocer a un buen líder, es decir, un determinado estilo de liderazgo necesario para el desarrollo de la organización, es importante para entender de qué se trata, está es una situación y tiene que satisfacer sus complejas necesidades. El desarrollo organizacional incluye varios criterios para su desarrollo, que incluyen liderazgo, estrategia y planificación, talento, alianzas y recursos, procesos y servicios; sin embargo, el liderazgo juega un papel importante

Una fuerza y determinante que no solo incide en el clima de la organización sino que es percibido por los usuarios ya que determina el rumbo de la institución en el logro de su visión, misión, valores y metas, convirtiéndose en el principal agente de excelencia de la universidad, la influencia del líder puede movilizar no solo a los empleados de la organización, sino también a los propios clientes, es decir, el liderazgo no solo se ejerce influyendo en los demás, sino que en realidad justifica la

movilización o la inhibición en todos los contextos organizacionales (Contreras Torres & Castro Ríos, 2013).

Dicho esto, el presente trabajo tiene como objetivo determinar los factores que influyen el liderazgo institucional, teniendo en cuenta que dentro de las universidades de Chile, falta desarrollo organizacional por la falta de usencia en equipo, es por esto que se propone una metodología cuantitativa, de tipo descriptivo, realizando una revisión bibliográfica, donde se tienen por objeto los factores atribuidos al liderazgo dentro de las universidades; la técnica utilizada es el análisis documental cuya información es provista por los organismos de control y datos de investigaciones realizadas por terceros.

La estructura de esta investigación se desarrolla de la siguiente manera, un marco justificativo, marco teórico, metodología de la investigación, análisis de resultados y finalmente sus respectivas conclusiones.

2. Marco justificativo

2.1 Problematización

Según Romero Sandoval, Bermeo, & Ruiz El comportamiento de algunas universidades no han cumplido con todas las expectativas de los actores asociados a la academia, generando dudas sobre el logro de resultados; el cuerpo docente, las instituciones y los administradores han sido víctimas de reformas y cambios constantes y, a medida que se intensifica la competencia, temen. Los estudiantes de posgrado y en proceso de evaluación se dan cuenta que algunos de los servicios que ofrecen están desactualizados” (Romero Sandoval, Bermeo, & Ruiz, 2014, p. 15).

Chile cuenta actualmente con 58 universidades que concentran una matrícula de 780.391 personas. Estas instituciones imparten carreras técnicas y profesionales con licenciatura, además de programas de posgrado y pregrado. De ellas, 30 pertenecen al Consejo de Rectores y otras 28 son privadas. (Mineduc, 2022)

Sin embargo, se ha evidenciado que existe una falta de desarrollo organizacional como resultado de la mala dirección debido a la falta de trabajo en equipo, delegación y toma de decisiones atribuidas al liderazgo del personal superior y los jefes del departamento de las universidades.

Es por esto que se plantea realizar la presente investigación para conocer cuáles son los factores que inciden en cuanto al liderazgo institucional, dentro de estas universidades.

2.2 Justificación

Liderazgo en la "Nueva Edad": Va a estar caracterizado por dirigentes que deberán conocer cómo se aplican las novedosas tecnologías, como examinar y sintetizar eficientemente la información que permanecen recibiendo y deberán comprender que dirigen gente, no cosas, números o proyectos. Van a tener que ser capaces de proporcionar lo cual la población desea con el propósito de motivar a quienes permanecen dirigiendo. Van a tener que desarrollar su capacidad de oír para encontrar lo cual la población quiere, tanto como su capacidad de proyectar en el mediano y en el extenso plazo, y de esta forma mantener un margen de competencia.

Por esto el análisis del liderazgo está actualmente creciendo de manera apresurada y su indagación es cada vez más interdisciplinaria (Friedman, 2010) siendo investigado por sociólogos, científicos políticos, filósofos, educadores, psicólogos, teóricos del management y investigadores de la ética, en los siguientes 50 años el análisis del liderazgo va a ser llevado a cabo además por genetistas, biólogos, químicos e ingenieros (Avolio, 2010).

Ciertos autores como Cohen & March (1974) piensan que el liderazgo es un criterio mitológico, por su lado Bass (1990) plantea que son inquietudes más viejas de todo el mundo, mientras tanto que Podolny, Khurana, & Hill-Popper (2005) sospecha que pertenece a los temas más elusivos, marginados y discutidos en las últimas décadas.

Actualmente está comprobado que el liderazgo se forma por una secuencia de capacidades que se adquieren con el aprendizaje. Gracias a esto en los últimos años se han creado ofertas para el desarrollo de esta competencia (Hughes, Ginnett, & Curphy, 2007). Checa (2013:32), afirma que el liderazgo “es el grupo de capacidades gerenciales o órdenes que un sujeto tiene para influir en la manera de ser de los individuos o en un conjunto de individuos determinado”.

Según Alejandro Marchesán (2012:41) “El liderazgo involucra aprender a moldear el futuro. Existe el liderazgo una vez que los individuos dejan de ser víctimas de las situaciones y participan activamente en la construcción de novedosas situaciones. La interacción que existe entre el liderazgo y el desarrollo de la organización involucra que el jefe precisamente ejerza poder y propiedades que favorezcan la movilización de la organización con la condición de conseguir llevar al sistema a los denominados desequilibrios productivos, entonces la movilización del sistema es promovida por el liderazgo y los dirigentes de la organización, dada su capacidad de predominación. Esta movilización conduce a la organización a 3 estadios: evolución, deterioro o muerte. Todos ellos, con las mismas probabilidades de emerger en el sistema desde las elecciones y comportamientos que realicen los dirigentes, sean estas, formales o informales y que, por medio de la relación, van

incidiendo en la conducta de los ayudantes, configurando el desarrollo organizacional. (Luis, Hernández et al. 2016)

En este sentido, es fundamental señalar que esta movilización de la organización involucra diversas maneras de poder, unas que derivan de un diminuto conjunto que establece, de manera legitimada, la dirección del cambio por medio de tácticas con o sin colaboración de los otros miembros (directivos), y otras de forma no legitimada, poco clara empero con evidente impacto (seguidores/colaboradores); la relación en medio de éstos poderes producirá cambios paralelamente en los entornos estructurales y funcionales de la organización. En los dos casos, cuanto más poder tiene una persona, más grande es la posibilidad de que lo use (Shaw, 2004), lo que además dependerá del ingreso a los componentes constitutivos de la organización, lo cual demarcaría, paralelamente, un comportamiento de liderazgo definido. (Hernández, Aguilar et al. 2016).

Por lo tanto, existen buenas razones para justificar este estudio que promueve la construcción gerencial como estrategia competitiva para el desarrollo de las organizaciones universitarias teniendo en cuenta que ayuda a mejorar la clasificación desde el punto de partida para una amplia excelencia.

2.3 Objetivos

2.3.1 Objetivo general

Determinar los factores que influyen en el liderazgo institucional

2.3.2 Objetivos específicos

- Realizar una revisión bibliográfica correspondiente al liderazgo de las universidades de Chile
- Facilitar la interpretación de las expectativas y visiones colectivas de los individuos que participan de manera directa e indirecta en las universidades
- Potenciar la diversidad a través del conocimiento de las habilidades particulares

2.4 Pregunta problema

¿De qué manera inciden los factores del liderazgo institucional dentro del desarrollo organizacional de las universidades de Chile?

3. Marco metodológico

3.1. Enfoque y diseño de investigación

Metodológicamente, busca abordar perspectivas teóricas sobre el cambio organizacional mediante la síntesis de la literatura representativa sobre el tema durante un período de tiempo (torraco, 2005). Se pretende encontrar una variedad de disciplinas que incluyan tipos de teorías del cambio para comentar su desarrollo e interrelaciones. Se ha demostrado que este enfoque agrega valor y la tipología es una forma única de desarrollo teórico (Doty y Glick, 1994) y uno de los pilares de la literatura organizacional y de gestión estratégica (Fiss, 2011).

La investigación se basa en un diseño bibliográfico de tipo cuantitativo, el cual según Sampieri, (2004) se fundamenta en un esquema deductivo y lógico que busca formular preguntas de investigación e hipótesis para posteriormente probarlas, es por esto que lo que sugiere que se trata de una búsqueda de información sobre un tema y en su caso información sobre el liderazgo organizacional y sus diversas características y/o teorías, así como la dirección estratégica, sus fuentes son datos secundarios, es decir, datos recopilados en investigaciones anteriores.

Por lo tanto, los datos recolectados en la búsqueda de información son recopilados, sistematizados y finalmente procesados para obtener resultados sobre el tema de interés.

3.2 Campo y muestra

Una muestra es esencialmente un subconjunto de una población previamente identificada. Para lograr esto, no se implementó ningún procedimiento de muestreo estadístico en este registro bibliográfico. Por lo tanto, la estrategia de selección de sujetos para participar en el estudio se hace intencionalmente utilizando un muestreo determinista, que según Martínez Chávez (2000) se caracteriza por la selección de elementos que no depende de la probabilidad, sino de razones relacionadas con las características del investigador que realiza la muestra.

Maykut y Morehouse (1994) argumentan que los investigadores cualitativos seleccionan individuos (o escenarios) seleccionados con diferentes objetivos: obtener más conocimiento sobre los fenómenos experimentados por un grupo de personas cuidadosamente seleccionado, en este caso estudios realizados anteriormente sobre el liderazgo institucional.

La muestra seleccionada fue de tipo teórico o conceptual, constituida por estudios rastreados en la Base de Información Científica desde 2018 hasta la actualidad, cuya información consiste en el liderazgo dentro de una organización, su evolución y su impacto en la dirección estratégica.

3.3. Procedimiento de recolección de datos

Para la recolección de datos se usó un procedimiento bibliométrico para explorar la representación en que los documentos de campo, procedimiento, artículos científicos, revisiones bibliográficas tienen la posibilidad de ser concernientes entre ellos (Zupic & Čater, 2015). Por esta razón, se desarrolló el artículo bajo el criterio de science mapping, el cual es una cartografía científica, instantánea en el campo interdisciplinario creada en ciencia informática. El mapeo científico es el desarrollo y aplicación de técnicas computacionales para la visualización, estudio y modelado de una vasta gama de conocimientos científicos y tecnológicos. En un procedimiento interdisciplinario campo específico en las superficies de cienciometría, cita estudio de iones y conciencia informática en el área donde se visualiza la información, visual analítica de información y hallazgo de conocimientos. Una gran diversidad de aplicación de resultados y herramientas son cada vez más disponibles no solo para los estudios realizados dentro del campo, sino además a los analistas, académicos en rango del liderazgo institucional. Procedentemente abarcara 2 periodos de tiempo trascendentales para lograr el estudio anhelado, el cual empieza con un análisis del campo en estudio y un análisis bibliométrico.

De igual forma, se efectúa una investigación en diferentes fuentes científicas como lo son Ebsco, redalyc, scielo, google académico y distintos repositorios institucionales, para el lapso de estudio del liderazgo institucional, experimentando o evaluando los indicadores bibliométricos.

Para obtener acceso a dichas fuentes bibliográficas como revistas, libros, artículos, etc., se tuvieron como palabras claves las siguientes:

- Liderazgo institucional
- Desarrollo organizacional
- Estrategia competitiva

Teniendo en cuenta los criterios de búsqueda, fue posible encontrar 347 documentos relacionados con la temática objeto de estudio.

3.4. Criterios de calidad de la investigación

El tema del liderazgo es moderno y estamos constantemente bombardeados con instituciones educativas y empresas que promueven el "desarrollo del liderazgo del siglo XXI". Todos los niveles de educación y varias organizaciones relacionadas con el liderazgo educativo solicitan capacitación en liderazgo y están dirigidas por grupos de trabajo de liderazgo; además, "convertirse en líder" equivale a victoria, superioridad, mejores niveles de vida y estatus socioeconómico y entrada en la organización. la idea de una posición de poder se ha convertido en un lugar común. Es vital que los responsables de la educación en nuestra sociedad tengan las cualidades necesarias para liderar con eficacia y que puedan promover e implementar eficazmente el cambio organizacional sin comprometer la calidad del aprendizaje. La complejidad y la velocidad del cambio en el mundo de hoy, especialmente en los sistemas educativos con diferentes culturas y prioridades, requiere profesionalismo en la gestión y el cambio organizacional, a menudo en un

atolladero de indicadores de desempeño predefinidos regulatorios, prioridades políticas y restricciones presupuestarias. Como conclusión, hay que decir que los participantes del sistema educativo deben necesariamente aprender, analizar y reflexionar sobre los conceptos básicos del liderazgo para poder participar adecuadamente en este proceso. La inevitable subjetividad de estos criterios no resta interés ni valor a las conclusiones, aunque relativiza la posibilidad de su generalización en diferentes contextos. La premisa de este concepto es que el liderazgo existe cuando existe el poder de persuadir y animar a otros a seguir su ejemplo. La diferencia esencial del mero ejercicio del poder es la fe. Esta no es una diferencia menor: algunas cosas se pueden cambiar con la obediencia, pero los cambios profundos que son esenciales para el liderazgo educativo y que son inseparables de las actitudes, aprendizajes y patrones de las personas, son difíciles de lograr de esta manera. Por el contrario, la autoridad sin liderazgo suele ser suficiente para desalentar cualquier carrera transformadora. En resumen, se puede decir que quien persuade a otros y les transmite sus puntos de vista es capaz de transformarlos y neutralizarlos.

4. Análisis de resultados (Marco Teórico)

Las universidades necesitan un liderazgo institucional como proceso estratégico para la mejora continua en la educación, la investigación y la innovación que desafía al profesorado. Como empleado clave, se le pide que realice una variedad de tareas laborales que van desde la autoeficacia creativa,

El empoderamiento psicológico y la automotivación para el aprendizaje en el lugar de trabajo (Deroncele et al., 2021a) como motores de la innovación pedagógica orientada a un aprendizaje adecuado (Palacios Núñez et al., 2021). Por tanto, la práctica docente es crucial para la misión de la educación, la investigación y la innovación en la transformación de las universidades (UNESCO, 2016), pero necesita de la formación investigadora para encontrar el apoyo necesario en el desarrollo de las capacidades cognitivas de los docentes. (Dronsseler, 2020). Al mismo tiempo, se necesita una política educativa que promueva y apoye este diseño para que los docentes universitarios puedan utilizar su capacidad educativa, de investigación e innovación (Cerna, 2013; UNESCO, 2016; Kromydas, 2017; Alemán et al., 2020). La política educativa es ayudada a comprender tales desafíos por el modelo ecosistémico de Bronfenbrenner y Morris (UNESCO, 2016), ya que analiza el contexto, el sistema educativo, las instituciones educativas y sus relaciones (Bronfenbrenner, 2009) y participa activamente en El modelo ecológico de contextualización. . Política Educativa (Kromydas, 2017). De esta forma, Cerna (2013) propone un enfoque híbrido que combina un enfoque “top-down” (los políticos como actores centrales) y un enfoque “bottom-up” (bottom-up con respecto a la política). Por lo tanto, la política educativa debe ser transversal en términos de

un enfoque sistémico de gestión, que incluya todos los niveles de la organización: individuo, grupo, institución, sociedad, con el fin de promover oportunidades reales de calidad educativa y ser una palanca para mejorar la educación superior. Sistema (Henard, 2010); diálogo entre naciones y gobiernos que afirman que esta triple hélice permite la innovación estratégica para una ventaja competitiva (Brink, 2020). Para lograr esta calidad de la educación de manera sostenible, el proceso de gestión puede recaer no solo en la alta dirección (Salvioni et al., 2017), sino en todos los niveles de la organización, especialmente en los docentes, ya que juegan un papel crucial en las universidades. (Deroncele et al., 2021)

b) Por lo tanto, la gestión compartida relacionada con los procesos administrativos es importante como determinante de la eficacia universitaria (Kayode y Naicker, 2021). Al mismo tiempo, la evidencia científica sugiere que los procesos académicos de alta calidad median la relación entre el liderazgo distribuido y la eficacia universitaria (Kayode et al., 2019). El liderazgo transformacional es especialmente valorado por sus efectos positivos en las organizaciones, generando creatividad, satisfacción, empoderamiento, automotivación e innovación (Pedraja-Rejas et al., 2021; Rais et al., 2022); porque también es un estilo.

Liderazgo dinámico que transforma los estilos tradicionales: autoritario, tolerante y democrático donde sea necesario para lograr sinergia en toda la organización; revela el liderazgo transformacional distribuido como mecanismo para la gestión sostenible de la calidad educativa en las universidades (Kayode y Naicker, 2021, 2021; Kayode et al., 2019; Pedraja-Rejas et al., 2021; Rais et al., 2022). Por tanto, la calidad sostenible de la educación en una universidad requiere de la participación

de toda la comunidad universitaria, pues la dirección universitaria debe institucionalizar la sostenibilidad (Brito et al., 2018). Al respecto, Ramos et al. (2018:131) que, “teniendo en cuenta el desarrollo sostenible, es cada vez más necesario mejorar la investigación, y estos autores, que analizan la relación entre la gestión universitaria y la formación docente, como “profesionales con cultura científica y estándares analíticos para analizar e intervenir en la realidad” (Ramos et al., 2018: 135), por lo que es realmente necesario fomentar las habilidades cognitivas como un docente que tiene una actitud crítica, proactiva y analítica (Deroncele, 2020), destacando un aspecto especial de esta competencia: liderazgo institucional.

4.1. Categorías de análisis emergentes

4.1.1. Liderazgo institucional

Los estudios de gestión han superado las décadas, y todo tipo de teorías y discusiones se han preparado con el tiempo. Durante este período, también tiene como objetivo responder a esta pregunta, si es una competencia en el aprendizaje y el desarrollo, o si es competitivo o no, o si es una especie de propiedad interna (Chiavenato, 2009). El autor ha creado varios estilos y categorías, y solo recientemente tiene talentos de gestión. Por lo tanto, si se necesita un cierto estilo de gestión, se necesita cómo determinar el problema para el desarrollo de la organización. La situación y la dificultad deben resolverse. El desarrollo de la organización implica más estándares. Estos estándares se consideran su desarrollo, incluida la gestión, estrategia y planificación, talentos, talentos, alianzas y recursos, procesos y servicios; La atmósfera de la organización tiene un impacto

y está influenciada por la percepción de los usuarios, ya que determina la dirección de la agencia para realizar su visión, misión, valores, valores y recomendaciones, y se ha convertido en la clave para lograr resultados sobresalientes en las universidades. Promueva al agente como afecta a otros, pero en realidad se ha demostrado en la movilización o supresión de la organización (Contreras Torres y Castroríos, 2013)

Liderazgo en la nueva era: los conductores deben saber cómo usar nuevas tecnologías, como el análisis y la integración efectiva de la información que reciben, y comprender que dirigen personas, no cosas, números o proyectos. Deben ser capaces de proporcionar lo que la gente quiere para inspirar a aquellos a quienes lideran. Necesitan desarrollar la capacidad de escuchar para descubrir lo que quiere la gente y la capacidad de planificar a medio y largo plazo para mantener una ventaja competitiva. Por esta razón, los estudios de liderazgo actualmente se desarrollan rápidamente y su investigación se vuelve cada vez más interdisciplinaria (Friedman, 2010), influenciada por sociólogos, politólogos, filósofos, educadores, psicólogos, teóricos del mal y éticos. En los próximos 50 años, genetistas, biólogos, químicos e ingenieros también realizarán investigaciones sobre liderazgo (Avolio, 2010).

Algunos autores como Cohen & March (1974) afirman que el liderazgo es un concepto mítico, mientras que Bass (1990) afirma que es el problema más antiguo del mundo, mientras que Podolny, Khurana y Hill-Popper (2005) afirman que es uno de los temas más escurridizos, marginados y debatidos de la década. Ahora se ha demostrado que el liderazgo consiste en un conjunto de habilidades aprendidas. Por

ello, en los últimos años han surgido propuestas para el desarrollo de esta habilidad (Hughes, Ginnett, & Curphy, 2007). Checa (2013:32) dice que el liderazgo “es un conjunto de habilidades de liderazgo o de gestión que tiene un individuo para influir en cómo existen las personas o ciertos grupos de personas”. Según Alejandro Marquesan (2012:41), “Liderazgo es aprender a moldear el futuro. El liderazgo existe cuando las personas dejan de ser víctimas de sus circunstancias y participan activamente en la creación de otras nuevas. Autores como Contreras Torres & Castro Ríos (2013) consideran el liderazgo como un fenómeno relacional y social que se da como resultado de la interacción humana, con el objetivo de: 1) promover la interpretación de las expectativas y visiones colectivas de los individuos directa e indirectamente involucrados. en instituciones; 2) al movilizar las fuerzas de los miembros, promover la adaptación del sistema a su entorno; 3) promover la diversidad individual mediante la identificación de competencias específicas y 4) crear un entorno que promueva la creatividad y la innovación a través de la comunicación, cuya Virtud más importante es la confianza.

Si bien el liderazgo ha sido una preocupación desde la antigüedad, se ha fortalecido desde el siglo XX y continúa haciéndolo en la actualidad. Desde esta perspectiva y en el proceso de definición del concepto, el liderazgo ha sufrido cambios significativos, ya que inicialmente se estudiaba desde un punto de vista individual y ahora se considera global, complejo, socialmente dinámico y estratégico. (Serrano y Portalanza, 2014). Por lo tanto, el liderazgo ahora se considera el proceso de influir en otras personas a través de una comunicación efectiva, motivándolos así a

contribuir al logro de los objetivos del equipo o de la organización. (Haslam y Reicher, 2016).

Uno de los desafíos para implementar un liderazgo efectivo es que el ambiente de trabajo se ha vuelto más complejo en cuanto a la naturaleza y dinámica de los desafíos que enfrentan los líderes (Mohanty et al., 2016), por lo que estos desafíos deben ser flexibles y así asegurar el encaje organizacional. . Una medida de supervivencia y prosperidad futuras. Asimismo, el proceso por el cual los seguidores perciben el liderazgo involucra no solo los mecanismos organizacionales formales (trabajos o profesiones) sino también las redes informales que los rodean, ya que el liderazgo requiere construcciones sociales para que los líderes tengan credibilidad con sus seguidores. Grado y reconocimiento (Chiu, Balkundi & Weinberg, 2017).

Históricamente, las empresas han buscado oportunidades para lograr mejores resultados, y aquí el liderazgo gerencial aparece como una respuesta para lograr una ventaja competitiva, pero hoy se reconoce su papel como uno de los factores fundamentales para lograr el éxito organizacional, no solo se limita al campo de los negocios ya que también incluye otros sectores como la sociedad, la defensa y las instituciones educativas. En este contexto, diversos estudios han demostrado que la gestión es considerada una herramienta que puede mejorar la eficiencia y el desempeño de cualquier tipo de organización (Araneda-Guirriman et al., 2016), ya que puede influir en el nivel de compromiso organizacional, satisfacción laboral. y disposición para realizar tareas fuera de sus respectivas áreas de responsabilidad (Chiu, Balkundi & Weinberg, 2017).

Ahora bien, en el contexto de la educación superior, existen estudios empíricos que muestran que el liderazgo implementado en este campo afecta la satisfacción laboral, la flexibilidad organizacional (Rashid et al., 2016) y el nivel de gestión de conflictos, la calidad (Araneda-Guirriman et al., 2016), y el desarrollo, mantenimiento y eficacia a largo plazo de las instituciones (Dey y Sood, 2018). Desde un punto de vista conceptual, por lo tanto, se puede entender que el liderazgo va mucho más allá del logro de las metas, porque un líder eficaz es aquel que influye en los empleados, interviene en sus acciones, para lograr las metas. Encuentra buenas organizaciones (Serrano y Portalanza, 2014).

4.1.1.1. Estilos del liderazgo

Se han dedicado esfuerzos a diferenciar las propiedades y comportamientos de los dirigentes, estableciendo así diversos estilos de liderazgo. Es así como ha tomado más fuerza el modelo planteado por Bass y Avolio, consolidándolos como uno de los más grandes exponentes referente a esta materia hace referencia. Este modelo califica a los dirigentes en 3 estilos: transformacional, transaccional y laissez-faire.

Los dirigentes transformacionales inspiran pasión y compromiso en sus seguidores y logran motivar a dichos construyendo una perspectiva llamativa, siendo un óptimo modelo a continuar y estableciendo metas desafiantes en un clima de respeto (Pedraja-Rejas et al., 2018b), con la intención de empoderar a sus subordinados para poder hacer alinear sus fines y los institucionales (Araneda-Guirriman et al., 2016). El liderazgo transformacional está formado de 5 componentes, los cuales

son: Predominación Idealizada (Atribuida y Conductual), aquí los subordinados transforman a sus dirigentes en modelos de alusión al tener en cuenta que las propiedades y/o conductas exhibidas por dichos son importantes (Asrar-ul-Haq y Kuchinke, 2016); Motivación Inspiracional, dedicada a la capacidad del jefe de inspirar y motivar a sus seguidores, promoviendo una perspectiva común y construyendo un clima de confianza y recíproco conocimiento (Rodríguez-Ponce y Pedraja-Rejas, 2017); Estimulación Intelectual, basada en las propiedades de los dirigentes para desafiar las ideas y valores de sus seguidores al solucionar inconvenientes (Jyoti y Dev, 2015), y finalmente, Importancia Individualizada, la cual pasa una vez que el jefe se caracteriza por prestar atención a las necesidades personales de sus subordinados, proporcionando empatía, un clima de apoyo y oportunidades de capacitación y aprendizaje (Niessen et al., 2017).

Por su lado, el liderazgo transaccional está más orientado a las labores u fines que a los individuos, y se inspira primordialmente en el trueque equitativo entre dirigentes y seguidores centrándose en los intereses propios de los dos (Rosenbach et al., 2018). Asimismo, los dirigentes transaccionales clarifican las labores, responsabilidades y papeles de los seguidores, y los recompensan o castigan de consenso al funcionamiento que dichos alcanzan (Yahaya y Ebrahim, 2016). Este estilo está formado de 3 componentes, los cuales son: Recompensa Contingente, donde los dirigentes se enfocan en conceptualizar precisamente las labores y se condecora a los seguidores con recompensas materiales o inmateriales si cumplen con sus obligaciones (Jelača et al., 2016); Gestión por Exclusión Pasiva, en la cual el jefe participa solamente ocurrido el error, y al final Gestión por Distinción Activa,

que pasa una vez que el jefe monitorea activamente el incremento de los seguidores y aplica actividades correctivas una vez que se detectan desviaciones para eludir que estas se vuelvan preocupaciones serias (Russell et al., 2018).

Finalmente, el liderazgo laissez-faire se puede explicar como un estilo no directivo y pasivo. Dichos dirigentes son considerados indiferentes y, debido a lo cual, podría ser difícil para los empleados implantar qué tan bien se desempeñan en sus labores, o cuánto los respeta su jefe (Van Prooijen y De Vries, 2015), construyendo de esta forma un ambiente de trabajo estresante para dichos. Este estilo es la manera más inactiva e ineficaz de liderazgo, debido a que el jefe no se implica en el desarrollo de sus subordinados, no proporciona retroalimentación ni recompensas, no auxilia al incremento de los otros, no posee idea y no produce compromiso (Yahaya y Ebrahim, 2016). Con base a lo anteriormente expuesto y a modo comparativo, en la Tabla 1 se muestra un resumen de las primordiales propiedades de los estilos de liderazgo transformacional, transaccional y laissez-faire planteados por Bass y Avolio.

Ahora bien, respecto a la enseñanza preeminente se hicieron enormes descubrimientos en cuanto al impacto que poseen los estilos de liderazgo en esta clase de instituciones. Ejemplificando, Al-Mansoori y Koç (2019) al encuestar a maestros de 2 escuelas de ingeniería de 2 territorios diversos (Estados Unidos y Qatar), descubrieron que el estilo transformacional está enormemente correlacionado con los niveles de satisfacción gremial. Asimismo, la averiguación hecha por Akhtar et al. (2019) donde participaron 273 alumnos de maestría de una universidad de China, lanzó que la percepción de este estilo tiene un impacto

positivo en la comunicación y confianza entre los miembros del equipo de trabajo, lo cual debido a lo cual optimización la creatividad y el manejo de dichos. Por otro lado, Rodríguez-Ponce y Pedraja-Rejas (2017) han realizado un análisis en 38 unidades académicas de 4 universidades chilenas, y descubrieron que 2 magnitudes del estilo transformacional (influencia idealizada atribuida y estimulación intelectual) impactan positivamente sobre el clima orientado al servicio de los alumnos, o sea, en el clima donde los maestros se preocupan por la preparación de clases, por los estudiantes y por la calidad de los procesos educativos, lo cual por lo cual perjudica de forma directa y significativa a la calidad de las carreras universitarias. Este último planteamiento se ve respaldado por el análisis hecho por Araneda-Guirriman et al. (2016), donde al examinar a 55 profesores de 6 universidades del norte de Chile, descubrieron que el estilo transformacional es el que tiene más grande efecto conveniente en la calidad de las carreras de pregrado.

En cuanto al liderazgo transaccional además hay estudios que sostienen el impacto positivo de este estilo en el entorno previamente dicho, ejemplificando, Torlak y Kuzey (2019) por medio de una encuesta elaborada a 189 trabajadores de instituciones de enseñanza preeminente en Pakistán, descubrieron que la magnitud de gestión por distinción correspondiente al estilo transaccional, tiene un impacto positivo y importante con la satisfacción gremial y con el manejo de los empleados. Del mismo modo la indagación de Dey y Sood (2018) donde participaron 215 profesores de diferentes instituciones de enseñanza preeminente de India, lanzó que este estilo tiene un efecto relevante en la efectividad organizacional. Al final,

para la situación del estilo laissez-faire los estudios no son muy auspiciosos en este entorno, debido a que, ejemplificando, hay averiguaciones como la de Bernasconi y Rodríguez-Ponce (2018), donde desde las opiniones de 56 dirigentes formales de 4 instituciones chilenas de enseñanza preeminente, se concluyó que este estilo es potencialmente negativo para el logro de la calidad en las titulaciones universitarias. Así mismo, Sadeghi y Pihie (2012) en su análisis donde encuestaron a 298 profesores de Universidades de Investigación de Malasia, descubrieron que el estilo laissez-faire se correlaciona de forma negativa con la efectividad del liderazgo, lo que es considerado nocivo debido a que el triunfo de los departamentos es dependiente de forma directa de la efectividad de su jefe, lo cual paralelamente cumple un papel fundamental en el triunfo de la organización de enseñanza preeminente.

4.1.2. Clima organizacional

El raciocinio y la filosofía de las organizaciones constantemente han girado alrededor de la consecución de metas de orden económico, por medio de diferentes modelos que buscan asegurar la supervivencia y su productividad, basados en distintas propuestas teóricas como es la gerencia de la calidad (Antony et al., 2005); otra es la teoría de recursos y habilidades (Barney 1991); y del mismo modo la teoría alrededor de la administración del entendimiento (Nonaka y Takeuchi 1995) y (Eppinger, et al., 1994). Estas propuestas promueven la forma más idónea en que las empresas tienen la posibilidad de mejorar su funcionamiento; no obstante, ninguno de dichos constructos teóricos puede ofrecer los superiores resultados sin la conveniente administración del recurso humano. En este sentido, (Tzafrir et al.,

2004) asegura que las ocupaciones orientadas al ingenio humano producen algunas secuelas tangibles e intangibles en las empresas; es por esa razón que la administración del recurso humano (GRH) debería velar por la generación de canales de comunicación y transparencia en los métodos, lo cual disminuye la incertidumbre de los ayudantes e incrementa la confianza en la organización. Al respecto, (Al Mehrzi, y Singh, 2016) dicen que es objetivo de la GRH plantear herramientas que posibiliten a los ayudantes comprometerse con las metas y proyectos de la organización. Por su lado (Taneja et al., 2015) concluyen que la administración de ingenio humano debería estar alineada con las primordiales tácticas organizacionales, la tarea, la perspectiva, los valores y el estilo de liderazgo, para que exista una exclusiva dirección que oriente al recurso humano. Los autores citados concuerdan en indicar que el deber de la gerencia es conservar involucrados a los empleados, por lo cual es deseable que las organizaciones aseguren la utilización de recursos que garanticen la promoción de la cultura de compromiso organizacional de la misma forma que lo exponen (Findley et al., 2014).

En aquel orden de ideas, las empresas comprenden que un ambiente gremial positivo permite el alcance de las metas propuestas (Sanders y Reuver, 2008), por tal fundamento las organizaciones tienen que velar por asegurar el mejor clima organizacional, debido a que afecta en la manera como los empleados perciben la organización y se comprometen con ella (Dimitriades, 2007). Un correcto ambiente en las empresas puede lograr una más grande vinculación del recurso humano y un más grande esfuerzo; o sea, es conservar a los ayudantes relacionados e

reconocidos con su papel organizacional, para que desarrollen una reacción positiva hacia los cargos que desempeñan y conseguir una conexión emocional positiva como exhorta (Anitha, 2014), quien además ofrece un modelo, que muestra como los empleados involucrados, se transforman en ejemplo de motivación para los demás empleados; el modelo está formado de 7 componentes: confort en el sitio de trabajo, políticas de la organización, indemnización, formación y desarrollo profesional, interrelaciones interpersonales, liderazgo y clima o ambiente de trabajo; del mismo modo, las empresas que fomentan un conveniente clima o ambiente de trabajo, se preocupan por las necesidades, emociones de sus ayudantes y por consiguiente buscan generar espacios de retroalimentación positiva.

Marulanda, López y Cruz (2018) concuerdan con Anitha (2014), en relación a tener en cuenta que un conveniente ambiente organizacional influye en el manejo de los ayudantes. Por tal fundamento, es imprescindible aprender y examinar el clima organizacional. Lapo y Bustamante (2018) señalan que el CO está construido por distintos componentes los cuales inciden de forma directa en el desarrollo de comportamientos sociales, de igual manera están afectando los recursos mediadores de las reacciones laborales; de igual modo Pacheco y Rodríguez (2019), piensan que el clima organizacional es concebido como la mezcla en la cual se conjugan varios componentes interrelacionados, que están afectando la percepción o interpretación de los ayudantes, ante las tareas o papeles que los mismo desempeñan en las empresas. Las perspectivas del criterio propuestas previamente permiten mirar que esencia, el clima organizacional está formado por diferentes recursos, ya sean aspectos o componentes (elementos peculiares o

diferenciales), los cuales son notados subjetivamente por lo ayudantes. Estos aspectos o componentes permanecen representados por cambiantes, que en su integridad y separadamente poseen conexión con el equilibrio del clima en las organizaciones; al respecto Méndez (2010), en su análisis “clima organizacional en Colombia: IMCOC: un procedimiento de estudio para su intervención”, ofrece 9 cambiantes: Identidad, Cooperación, Liderazgo, Toma de elecciones, Colaboraciones interpersonales, Motivación, Control, Comunicación y Proceso de Cambio.

El clima organizacional o gremial es el constructo intangible que se relaciona a la percepción que tienen los trabajadores sobre su ámbito gremial. Es el tono emocional interno de los empleados de la entidad con en interacción a diversos componentes en un rato dado.

Como lo refiere Sandoval (2004) toda organización tiene características o propiedades que tienen otras empresas, no obstante, todas ellas tiene una serie única de aquellas propiedades y características.

Arce (2017) hace énfasis refiriendo que es la percepción de una organización de su desempeño estructural y dinámico que influye en los niveles de satisfacción y motivación, en la disposición a quedar en la organización y en el manejo del personal. Para eso, dice, que si se desea conocer el clima se debería de medir para obtener beneficios como: crecimiento de motivación, involucramiento, compromiso, disminuye rotación y ausentismo, efecto en la productividad y mejorar las colaboraciones incrementando la lealtad.

Según Cortada (2015), patrona de comunicaciones de Great Place To Work Institute, en el Perú diferentes estudios revelan que las organizaciones con mejor clima gremial y social son más productivas, innovadoras y más rentables.

García et al (2017), incorpora que en las empresas, el componente humano juega un papel fundamental, por esto es importante que se mantenga un conveniente clima organizacional y paralelamente conlleve a los empleados a sentirse satisfechos laboralmente.

El clima gremial es un ente importante que construye cada individuo de la organización con base a su vivencia y las percepciones, tanto físico como humanas en donde desarrollan sus ocupaciones diarias y siendo un indicador importante pues un mal clima gremial constituye un grave inconveniente para entender los inconvenientes y necesidades de los grupos de trabajo que la unen. (Gan y Triginé 2012).

Meza (2017) en su averiguación sobre satisfacción y clima organizacional, evidenció que hay diferencias significativas en la satisfacción gremial y el clima organizacional, por consiguiente, es fundamental que las interacciones entre dichas cambiantes sean estudiadas por separado. Asimismo, según los resultados conseguidos, se muestra que la compañía donde se logró el análisis parece conservar un grado de satisfacción equitativa puesto que no se encontraron diferencias referente a la percepción que poseen las damas de las condiciones de trabajo comparativamente a los hombres, lo cual desea mencionar que se maneja un ambiente propicio para el manejo de los trabajadores.

Visbal (2014) explica un análisis de la Oficina Nacional de Trabajo Público para el año 2007, en Argentina, donde se hizo un análisis cuantitativo de clima gremial a 1.141 trabajadores de la gestión pública, en el cual se aplicó una encuesta de carácter anónimo. Este análisis ha sido considerado por su extensa data de estudio, por haberse llevado a cabo en la gestión pública. En el análisis dicho se expuso que un 58,9% estaba orgulloso de ser un empleado público (aunque el porcentaje reduce al incrementar el grado educativo), 64,5% mencionó estar satisfecho con su trabajo, 93,9% considera hacer labores útiles y un 79,8% les resulta aquellas labores motivadoras.

Entre los elementos del ambiente interno se encuentran la organización propiamente esa, con su composición organizativa, historial de éxitos, comunicaciones, el cumplimiento de metas, etcétera.; el personal, que comprende sus interrelaciones laborales, instrucción, adiestramiento, programas de capacitación, satisfacción gremial, test doctores preventivos hechos, ausentismo, capacidad para y reacciones frente al trabajador, y la producción, que involucra condiciones idóneas y seguras para el proceso de beneficioso, el trabajo de la tecnología, la compra de materias primas. (Salazar 2009).

Se parte de tener en cuenta el clima organizacional como un fenómeno complejo, multifactorial, que implica a: componentes involucrados con liderazgo y prácticas de dirección referente a solución de conflictos, dirección participativa y trabajo en grupo; así como componentes involucrados con el sistema formal y la composición de la organización y las secuelas del comportamiento en la organización. (Segredo, 2015).

El análisis de Midlej (2009) apunta que los resultados aseguran que la interacción en medio de las "buenas prácticas" de recursos humanos y productividad investigadora en la muestra de alusión es "contingente", o sea, condicionada por la realidad de un "clima organizacional" conveniente, componente que se afirma como "moderador" y "mediador" de la relación entre prácticas de recursos humanos y productividad investigadora.

Domínguez, et al (2013) dicen que una vez que los empleados valoran de manera positiva el clima organizacional, primordialmente en las magnitudes de dirección y composición, infraestructura, la permanencia y el funcionamiento personal, hay una extensa aprobación del empleado y los jefes, primordialmente una vez que no son solamente preferencias del líder.

El concepto clima organizacional no es nuevo en las entidades públicas del Perú, sin embargo aun no siendo novedosas, no posee la verdadera relevancia y uso que se le debería ofrecer como un potente instrumento de indicadores de administración pública. En la actualidad se sabe que varias instituciones públicas desarrollan mediciones de clima gremial como: Indecopi, Ministerio de Salud, Foncodes, ONP, Reniec y DEVIDA, según su disponibilidad presupuestal. A mencionar de Tassano, ex líder de Indecopi: "No existe una sola fórmula para conseguir un clima gremial conveniente en una organización. Cada una, según su identidad y cultura, realiza tácticas propias" (Cortada, 2015).

4.1.2.1. Características del clima organizacional

Tagiuri (1968, citado por Brunet (2011,)), apunta que las propiedades que tiene el clima organizacional, son, cierta continuidad sin embargo no está establecido de manera persistente como la cultura, por lo cual el clima gremial puede perturbar luego de una participación especial. Está definido en su mayoría por las propiedades, conductas, capacidades y expectativas de los trabajadores, así como por las realidades sociológicas y culturales de la organización. Es una configuración especial de cambiantes situacionales, siendo el empleado un mánager que coopera en la naturaleza del clima. Los elementos que lo conforman tienen la posibilidad de cambiar aunque el clima puede continuar siendo el mismo. Afecta en la conducta del trabajador. Es un determinante directo del comportamiento al actuar sobre las reacciones y expectativas.

Las mediciones del clima organizacional no son ajenas en el área privado en el Perú. Muchas de estas organizaciones como: Banco Continental, Pontificia Universidad Católica del Perú, Atento, Banco de Crédito, Liderman, entre otras, lo realizan de manera anualizada, así sea implementando la metodología Great Place To Work (Encuestas: Trust index y culture audit) o Hay Group (Encuesta de efectividad del empleado).

Según Great Place To Work las superiores organizaciones (Hasta con 250 colaboradores) para laborar en Perú el 2016 fueron: Hotel Hilton, Visa Net, Natura, Hotel Atton, Cofide, Viva GyM, Molpack, Wester Union, SAP y Oracle.

Arce (2017) ofrece que la verdad de cada organización o entidad pública direccionará la utilización de las magnitudes a medir a lo largo de la aplicación de una encuesta de clima organizacional.

Algo del cual no nos debemos olvidar es lo condenado por Salazar (2017), quien afirma que la averiguación de la eficiencia y la productividad como garantía del retorno de la inversión ha llevado al empresario a focalizar su esfuerzo en el proceso benéfico, olvidando el deterioro progresivo del ambiente gremial, hecho que no solamente suscita más grandes niveles de ausentismo, tasas de rotación y renuncia, sino además lentitud, desgano e indiferencia.

Patlán, Martínez y Hernández (2012) realizan alusión que los "componentes de clima organizacional permanecen asociados a los componentes de satisfacción gremial primordialmente con colegas". O sea, cuanto más grande prevalece un clima de soberanía en el puesto, existe menores niveles de satisfacción con los colegas y bastante posiblemente, las empresas deban impulsar un ambiente de interacción interpersonal y un clima organizacional más conveniente que contribuya a la satisfacción de los trabajadores. En la situación de Hernández, Méndez y Contreras (2012) concluyeron que el clima organizacional está fundamentado en "percepciones colectivas del personal con interacción a las ocupaciones que hace en el trabajo y la relación diaria. Segredo (2013) refiere al clima organizacional como componente dependiente entre sí, aporta al desarrollo y al cambio organizacional.

Arias (2014) dice que el clima organizacional es un óptimo descriptor de la composición de una organización, en el modelo de Renis Likert de corte integrador dice que la conducta de los trabajadores es provocado por las propiedades administrativas y organizacionales, así como por la información que los trabajadores tienen de la compañía, sus percepciones y habilidades, las razones y efectos, del mismo modo como para los componentes fines como para los componentes subjetivos. El cuestionario de medición debería ser lo más breve viable, incluyendo cada una de las cambiantes relevantes. No debería integrar otras cuestiones no asociadas al objetivo de análisis. (Jáuregui, 2015).

Los componentes de suma trascendencia para poder hacer las metas organizacionales, se debería valorar y apreciar el esfuerzo y las contribuciones de los empleados, así como permitirles manifestar sus ideas, tener en cuenta sus aportaciones, propiciar que los trabajadores sepan hacer frente a inconvenientes, que aplique sus capacidades y creatividad en la resolución de dichos y propiciará el desarrollo de ocupaciones en la organización. (Catota 2017)

4.1.3. Cultura organizacional

El término de cultura organizacional fue extensamente examinado en el marco de la antropología cultural y se ha vuelto famosa tras descubrimientos que indican que esta tendría una incidencia directa sobre el manejo organizacional, la conducta y la reacción de los individuos en una organización (Warrick, 2017). Varias conceptualizaciones fueron proporcionadas por los autores, no obstante, tienen la posibilidad de descubrir numerosas similitudes entre estas. En impacto, la cultura de un conjunto se puede conceptualizar como un jefe de suposiciones simples

compartidas y aprendidas al solucionar sus inconvenientes de habituación externa e incorporación interna (Schein, 2004). En otros términos, puede decirse que la cultura de una organización corresponde a los valores, filosofía, ideologías, creencias, expectativas, reacciones, reglas y procesos compartidos en todas ellas (Zhu, 2015). Estos elementos sentarían la base de la comunicación y el saber recíproco que determinaría la conducta de los empleados, así como sus procesos de adhesión y coordinación general (Naranjo-Valencia et al., 2016).

Se ha postulado que el tener una cultura organizacional dominante puede conducir a una baja rotación de estudiantes, asimismo, esta tiene un papel fundamental al influenciar y dirigir la conducta de los estudiantes hacia el logro de las metas institucionales (Tang, 2017), pudiendo que dichos sienten más grande confianza y compromiso hacia sus tareas, lo cual conlleva paralelamente que mejore el funcionamiento de la organización como un todo. Por su lado, Ogbonna y Harris (2000) plantean que las empresas deberían orientar su cultura tanto en producir un enfoque externo como en generar cohesión interna, debido a que centrarse solo en los valores compartidos en estas podría minimizar la productividad a corto plazo, impedir el incremento e inclusive dañar su supervivencia. Es por ello que, a partir de la perspectiva conceptual, se entiende que hacer de la capacitación cultural y la administración positiva de esta una prioridad puede traer una predominación significativa en el triunfo y la virtud competitiva de una organización (Warrick, 2017) sin que importe el entorno al que pertenezca.

4.1.3.1 Tipos de cultura organizacional

Cameron y Quinn plantean el Modelo de Valores en Competencia, el cual fue uno de los más influyentes y usados en el sector de indagación de la cultura organizacional (Yu y Wu, 2009). Este destaca 2 magnitudes, una de estas contrapone la flexibilidad y la prudencia, ante el equilibrio y el control, tal cual varias empresas son consideradas efectivas si tienden al cambio, o sea, esas que son adaptables y orgánicas, mientras tanto que otras son vistas como efectivas a medida que sean estables, predecibles y mecanicistas. Asimismo, la segunda magnitud contrapone un enfoque externo ante uno interno, de tal forma que varias empresas son vistas como efectivas si poseen propiedades internas armoniosas, mientras tanto que otras se piensan efectivas si estas se enfocan en interactuar o competir con otros fuera de sus parámetros (Cameron y Quinn, 2006; Naranjo-Valencia et al., 2016). Del modelo de Cameron y Quinn se desprenden 4 tipos de cultura que se contraponen, la magnitud de clan se opone diagonalmente a mercado mientras tanto que la magnitud adhocrática se opone diagonalmente a jerarquía (Cameron y Quinn, 2006).

La cultura en grupo o de clan recibe este nombre gracias a su parecido a la composición organizacional de una familia (Cameron y Quinn, 2006). En las empresas que tienen esta clase de cultura, los individuos, fines y procesos se enfocan en la cooperación y la participación (Cameron y Quinn, 2011). Esta cultura enfatiza la flexibilidad, mientras tanto que sus valores más relevantes corresponden a la pertenencia, confianza y colaboración de sus miembros. Sin embargo, la cultura adhocrática o de desarrollo aspira impulsar la adaptabilidad, flexibilidad y la

creatividad, asimismo la incertidumbre, ambigüedad y sobrecarga de información es típico en ellas (Cameron y Quinn, 2006). Las empresas que tienen cercanía a esta clase de cultura tienden a ser innovadoras, les agrada admitir retos y responden inmediatamente a los cambios del mercado. Asimismo, la cultura jerárquica o burocrática se caracteriza por tener una composición organizacional bastante clara, normas y métodos estandarizados, además de control riguroso y responsabilidades bien definidas. Es por ello que los individuos que pertenecen a estas empresas tienden a ser sistemáticas, cuidadosas y prácticas (Cameron y Quinn, 2011). Finalmente, la cultura racional u dirigida al mercado se enfoca en las transacciones con entes externos en vez de internos (Yu y Wu, 2009) y es gracias a esta orientación de posicionamiento que estas empresas logran ser competitivas y productivas en el mercado (Cameron y Quinn, 2006). El eslogan de esta cultura es hacer las cosas velozmente (Cameron y Quinn, 2011), por esta razón bajo esta tipificación, las empresas se caracterizan por ser competitivas, consistentes y tener respuestas rápidas (Naranjo-Valencia et al., 2016).

Dentro de la enseñanza preeminente, existe prueba que sugiere que la cultura organizacional tiene una incidencia en los niveles de calidad, como es la situación de Motilewa et al. (2015), donde por medio de un análisis llevado a cabo en la Universidad de Covenant, se concluye que la cultura en estas instituciones además podría tener un impacto positivo en la motivación y la moral de los trabajadores, además de crear una buena voluntad que puede ser productivo para la productividad, eficiencia, calidad y reacción de dichos en su sitio de trabajo, de la misma forma que posibilita impulsar una reacción innovadora e creativa en la

organización, además de contribuir a que los alumnos se desempeñen más eficientemente y con un mínimo de distracciones. Sin embargo, Daud et al. (2015) hacen un análisis en instituciones de elevado y bajo funcionamiento en Malasia, descubriendo que para mejorar los niveles de funcionamiento es aconsejable expresar una cultura que comparta aspectos de los 4 tipos (clan, adhocrática, mercado y jerárquica), no obstante, Bendermacher et al. (2016) por su lado indican que pese a que los 4 tipos de cultura conforman una virtud potencial respecto a criterios de efectividad, civilizaciones como la jerárquica puede obstaculizar el desarrollo de la calidad. Así mismo, en un análisis llevado a cabo por Trivellas y Dargenidou (2009) en el Instituto Educativo Tecnológico de Larissa, se hizo establecer que la cultura adhocrática optimiza los niveles de calidad de servicio en la enseñanza preeminente, debido a que esta incluye el intraemprendimiento, la experimentación, la creatividad, la proactividad, la habituación y la innovación, los cuales corresponden a valores propicios para mejorar la calidad de la educación y la gestión.

4.1.4. Calidad Institucional

Calidad es un término bastante extenso, y cómo es viable aplicarla a distintas ramas de análisis, diferentes autores proponen interpretaciones diversas para su sentido. Para Deming (1982), quien es considerado uno de los gurús de la calidad, esta representa un nivel predecible de uniformidad, fiabilidad a bajo precio y adecuación al mercado, en otros términos, calidad significa llevar a cabo con las necesidades del consumidor. A pesar que el enfoque de la calidad estaba en sus inicios primordialmente orientado a la dirección de las empresas, en el último tiempo se ha

consolidado la lógica de la calidad total dentro de la enseñanza preeminente, debido a que actualmente se reconoce que una enseñanza eficiente es un elemento fundamental para el incremento económico de las naciones (Pedraja-Rejas et al., 2018a).

Harvey (1995) garantiza que calidad en la enseñanza preeminente es un criterio relativo, el cual tiene significados diferentes según los individuos y el entorno educacional, por esta razón las políticas de calidad tienen que ajustarse a las metas y fines de la organización, a la tarea y a los stakeholders dañados (Varouchas et al., 2018). Asimismo, Harvey y Green (1993) en su artículo tradicional resaltan 5 magnitudes de calidad en la enseñanza preeminente (González y Espinoza, 2008; Harvey, 1999; Rodríguez-Ponce y Pedraja-Rejas, 2017), las cuales corresponden a: 1) calidad como exclusión: entiende la calidad como algo particular. Convencionalmente la calidad tiene relación con algo distintivo y elitista, mientras tanto que en la enseñanza se relaciona a la excelencia y al logro de metas altas, sin embargo alcanzables. Involucra elevados estándares, exclusividad y optimización continua; 2) calidad como perfección o consistencia: estima la calidad como un resultado perfecto, basándose en las conjeturas de “cero defectos” y “hacer las cosas bien al primer intento”. De cualquier modo democratiza la calidad, por lo cual cree que esta podría ser alcanzada por todos; 3) calidad como capacidad para poder hacer un objetivo: sugiere que se tienen que llevar a cabo los requerimientos, necesidades o anhelos del “cliente” de manera eficaz. En enseñanza preeminente, una organización de calidad debería ser consistente con sus logros y su tarea, perspectiva y fines planteados; 4) calidad como costo añadido: entiende la calidad

como el retorno a la inversión, o sea enfoca la calidad a la eficiencia económica. Si el producto podría ser alcanzado a un precio menor, o un producto mejor podría ser logrado por el mismo precio, entonces el servicio es de calidad; y 5) calidad como transformación: estima la calidad como un estado de cambio. Si se entiende a partir de la perspectiva educacional, tiene relación con los logros y empoderamiento de los alumnos, junto al desarrollo de entendimiento el cual enriquece a dichos, estando una transformación de los mismos en expertos y de la averiguación en nuevo entendimiento.

Es fundamental medir, garantizar y aumentar la calidad en las instituciones, por ello el aseguramiento de la calidad es el proceso sistemático por medio del cual se evalúan y verifican los insumos, productos y resultados con los estándares de calidad aceptados, a fin de asegurar que las instituciones cuenten con las condiciones requeridas para hacer sus funcionalidades académicas, manteniendo y perfeccionando la calidad en estas, además de garantizar la responsabilidad y facilitar la armonización de estándares en programas académicos, instituciones y sistemas (González y Espinoza, 2008). Asimismo, el proceso de acreditación de la calidad se realiza alrededor de la administración académica, la cual está vinculada con la consecución y asignación de los recursos necesarios para llevar adelante el plan educativo y consumir con las funcionalidades universitarias contempladas en la tarea de la organización. Esta además es forzosa en el sector de docencia de pregrado y electiva en las zonas de docencia de postgrado, averiguación y expansión. Del mismo modo, esta no es persistente, ya que se da por un tiempo de tiempo determinado, dependiendo de su viabilidad y consistencia con el plan

institucional y profesor (Pedraja-Rejas y Rodríguez-Ponce, 2015; Henríquez y Juri, 2018). Ahora bien, los procesos de evaluación de la calidad de las carreras universitarias en Chile han focalizado su medición en 3 gigantes criterios establecidos por la Comisión Nacional de Acreditación (CNA), a saber: los fines e institucionalidad, las condiciones de operación y los resultados con la función de autorregulación. Sea como sea, estos criterios han sentido en los últimos años un ordenamiento en el territorio (Pedraja-Rejas et al., 2018b). Así mismo, se dice que el aseguramiento de la calidad está formado de 3 etapas: 1) la etapa interna, la cual tiene relación con un proceso de autoevaluación, así sea por medio de encuestas a los estudiantes, revisión interna desarrollada por profesores pares, auditorías internas para evaluar los métodos de calidad, encuestas a recién graduados y a empleadores, etcétera.; 2) la etapa externa, la cual incluye auditorías externas, revisión externa por pares evaluadores, entre otros (Harvey, 1999), y al final 3) el pronunciamiento de la comisión, el cual decide si se da o se rehúsa la acreditación a la organización por un definido lapso de años. En la actualidad en Chile el proceso de acreditación es voluntario y a partir de su puesta en marcha se había construido como requisito para las instituciones de enseñanza preeminente que deseen entrar a financiamientos del estado. Asimismo, el proceso había involucrado la participación entre organismos del estado como la CNA, el propio establecimiento, maestros, alumnos, agencias acreditadoras, etcétera. Permitiendo afirmar el cumplimiento de un grupo de exigencias mínimas que avalan que las instituciones cuentan con las condiciones requeridas para hacer sus funcionalidades académicas (González y Espinoza, 2008). Sin embargo, es fundamental nombrar que este caso cambiará desde el año 2020 ya que la acreditación institucional va a ser forzosa

para las instituciones de enseñanza preeminente autónomas, así como además para la carrera de odontología.

Pese a que se estima que los años de acreditación corresponden a la mejor “proxy” de calidad en la enseñanza preeminente en Chile (Bernasconi y Rodríguez-Ponce, 2018), hay otros indicadores que así mismo tratan de cuantificarla por medio de algún índice o medida, como es la situación de la tasa de titulación conveniente, la cual sugiere la cantidad de alumnos que logran concluir su formación profesional en la época previsto por el proyecto de estudios más un margen de un año (Latorre et al., 2010). Tomando en cuenta que uno de los atributos de calidad en la enseñanza se relaciona con una eficiente administración de recursos para el cumplimiento de metas, este indicador se levanta como una buena medida para conocer los precios asociados a la formación profesional y la administración de los activos de las instituciones de enseñanza preeminente.

Por otro lado, la calidad de la educación se considera un factor fundamental para lograr mejores resultados de aprendizaje, pues la calidad de la educación no solo especifica lo que se debe enseñar y aprender en las diversas materias, sino que también incluye los esfuerzos de las instituciones para ayudar. Los estudiantes se desarrollan junto con los empleadores, el entorno y sus propias habilidades y competencias que están en línea con su misión institucional (Woya, 2019). En este contexto, se menciona que la calidad de la educación incide en la preparación de profesionales competentes (Harry et al., 2018), es decir, profesionales con cualidades y habilidades clave como la iniciativa, la resolución de problemas. - resolución, escucha y flexibilidad (Bhola & Dhanawade, 2013). De manera similar,

Støren y Aamodt (2010) recolectaron información sobre 36,000 estudiantes de posgrado de 13 países europeos y concluyeron que la calidad del programa de capacitación influyó significativamente en su desempeño debido a lo que aprendieron durante la fase de capacitación. Y el comportamiento es uno que se usa a menudo en el lugar de trabajo. Por esta razón, se ha vuelto extremadamente importante que las instituciones monitoreen continuamente sus planes de estudios (teniendo en cuenta la integración de habilidades clave) como parte de los mecanismos de garantía de calidad para garantizar una mejor experiencia de aprendizaje para los estudiantes. Satisfacción de estudiantes y empleadores potenciales (Reino Unido, 2018).

4.1.5. Gestionar una Universidad de Excelencia desde una Perspectiva Estratégica Competitiva.

Uno de los factores clave para que las universidades tengan éxito es tener las cualidades que les permitan adaptarse al cambio social, responder de manera efectiva a las crisis que surgen dentro y fuera de la institución, y reconocer y ajustarse a las expectativas de la universidad tanto como sea posible a la comunidad universitaria. El desarrollo de planes estratégicos de corto, mediano y largo plazo es fundamental en el proceso de planeación de la universidad, el cual determina las estrategias para la implementación efectiva de la visión, misión y metas; En general, las direcciones de trabajo de estos planes corresponden a 4 criterios: academia, investigación, comunicación y organización, integrando esta última todas las estrategias de institucionalización y estructuración de la universidad. La experiencia demuestra que los estándares deben ser vistos como

“aceleradores”, es decir, como un eje horizontal para la gestión efectiva de iniciativas estratégicas, dentro de las cuales emergen liderazgo, talento, alianzas y recursos, procesos y servicios. (Ricardo, Vera et al., 2016).

Según Romero, Bermeo y Ruiz (2014) “Alcanzar la excelencia en la educación superior requiere trabajar bajo un modelo de calidad de evaluación y mejora continua” (p. 12). Por lo tanto, cualquier universidad que aspire a la excelencia debe aplicar controles y evaluaciones constantes que demuestren el comportamiento de indicadores de decisión predeterminados. (Ricardo, Coloma et al. 2018)

La gestión se convierte en una estrategia competitiva dentro de la institución destinada a aumentar la eficacia y eficiencia de la planificación e implementación de la estructura del programa; además, debe incluir subestrategias que respondan a: conducir a la institución en el desarrollo de su misión, visión y valores, liderar la institución, el desempeño y la mejora continua, motivar y apoyar a los funcionarios de las instituciones y servir de modelo para gestionar relaciones efectivas con autoridades políticas y otros grupos de interés (SNAP, 2017).

4.1.6. Los líderes como facilitadores de la transformación y la innovación digital

La tecnología está cambiando el panorama de las cosas, por ejemplo, las líneas fijas alcanzaron los 50 millones de suscriptores en 75 años y los teléfonos móviles no se han apagado durante 14 meses en los primeros 3 años después de su invención Mensajería instantánea o chat en línea para llegar al mismo número de usuarios. Agüera (2017) en Everis define la transformación digital como: un proceso en el que una organización pasa de los métodos tradicionales a nuevas formas de

trabajar y pensar que incluyen las nuevas tecnologías. Esto suele incluir: cambiar estilos de liderazgo, promover la innovación y nuevos modelos de negocio (Agüera, 2017, p. 2). El autor ve la integración de las TIC como un medio de transformación y reflexiona sobre la implementación del liderazgo, centrándose en la innovación; también significa integrar tecnologías digitales como redes sociales, movilidad, análisis y aplicaciones en la nube para transformar la forma en que opera el negocio. En su intervención en las jornadas de la CRUE en las universidades españolas, añadió que esta transformación ayuda a “mejorar la experiencia de empleados, clientes, proveedores, socios y partes interesadas en su organización” (CRUE, 2017). Según Sánchez (2017), la transformación digital es “la reestructuración de toda la organización hacia modelos de relación digital efectivos en cada punto de contacto de la experiencia del cliente”. Enfatiza que las organizaciones que verdaderamente pueden beneficiarse de las oportunidades digitales se definen, desde el primer nivel de gestión, con iniciativas de transformación y optimización digital que involucren a todas las áreas del negocio en el desarrollo de nuevas experiencias de cliente. Refleja el escenario del trabajo exitoso En la transformación digital, las organizaciones deben estar ligadas a tres áreas básicas: gestión de RRHH, competencia y cultura y clima laboral. Comprender la experiencia digital del cliente es imperativo al construir un modelo de compromiso digital. También debe centrarse en la mejora de los procesos digitales, la eficiencia y la investigación digital, crear productos y servicios diferenciados y proporcionar un modelo de distribución digital. (Estupiñan-Ricardo y de Mora-Litardo) Como cualquier otro campo de actividad, el sector educativo está inmerso en un proceso de digitalización y transformación impulsado por la tecnología y los nuevos modelos y formas de

hacer las cosas en un mundo cada vez más digital (Fundación Orange, 2016). La diferencia esencial con otras industrias es la coexistencia de entornos públicos y privados, que representan diferentes ecosistemas influenciados por diferentes tendencias y grupos de interés. Por lo tanto, no se puede analizar de la misma manera que de otra manera. La consolidación de la economía y la sociedad digital requiere que las personas, como ciudadanos, consumidores y trabajadores, estén suficientemente educadas y formadas en muchas áreas, y que necesiten los conocimientos, habilidades y competencias para el futuro digital. La nueva era digital es compleja y requiere una educación flexible que fomente la creatividad y el espíritu empresarial innovador de los estudiantes, mientras los equipa con las habilidades para adaptarse a una fuerza laboral cambiante y hacer frente a los tiempos cambiantes.

El aprendizaje continuo es imprescindible. Si bien la transformación digital ha afectado a varios elementos del sistema educativo (docentes, alumnos, herramientas o contenidos), a todos les queda mucho camino por recorrer. Los docentes mejoran sus competencias digitales a la vez que mejoran las actitudes positivas hacia el uso de las nuevas tecnologías en el aula, lo que aumenta la motivación de los alumnos a la vez que les permite familiarizarse más con los dispositivos electrónicos y todo lo que conlleva el ecosistema digital. Para los niños más pequeños, son completamente nativos digitales. (García, Ricardo, etc. 2016)

El comienzo de la transformación organizacional, después de que los líderes hayan entendido las tendencias clave y las disrupciones tecnológicas, es cuando deciden qué y cómo impulsar una "iniciativa de transformación digital".

5. Marco conclusivo

5.1. Discusiones y conclusiones

5.1.1. Discusiones

En la actualidad, instituciones estatales y privadas están tratando de desarrollar las habilidades gerenciales de los profesionales responsables de las organizaciones líderes. En este sentido, el enfoque principal está en brindar los medios y recursos para que el estilo de gestión haya marcado los estándares de la gestión estratégica, ya que es una de las formas más efectivas para que los empleados asuman una identidad institucional que asegure el logro de los objetivos institucionales. metas. La complejidad de la gestión del día a día de una institución educativa o sistema educativo hace que sea insuficiente para que los líderes logren lograr una educación de calidad para todos los estudiantes.

Es importante que la institución en su conjunto se comprometa y encomiende a su dirección a implementar una gobernanza institucional efectiva para que su trabajo influya positivamente en las organizaciones afines como los centros educativos para lograr el reconocimiento y reconocimiento en general. Esto es apreciado por el público ya que fortalecerá su marca que reflejará la calidad de los servicios brindados, las características garantizadas, los resultados logrados, el impacto logrado, convirtiéndolos en una opción válida para quienes buscan la excelencia en la educación.

Este es un desafío inevitable para las organizaciones educativas o los sistemas educativos locales en relación con la responsabilidad social que asumen como

condición de su existencia. Todos los responsables del funcionamiento de los centros educativos y de sus organismos o sistemas de gobierno establecidos para lograr con mayor eficacia una educación de calidad para todos los alumnos deben asumir estos retos como propios.

Cuando se trata de garantizar la calidad de las instituciones de educación superior, se refiere no solo al cumplimiento de los requisitos mínimos establecidos por varios países al respecto, sino a un proceso que se establece armonizando los objetivos e intereses de todas las partes, como instituciones, estudiantes y la sociedad. En general, para Chile, un país en vías de desarrollo, la formación de profesionales competentes puede ser la clave para mantenerse competitivo en un mundo cambiante y cada vez más centrado en el conocimiento y la innovación. Es por ello que, considerando que la masa en sí misma es un concepto complejo, ya que depende de muchos factores, es interesante generar una aproximación teórica que nos permita comprenderla para contribuir con este tema. Muchos autores coinciden en que las variables de gestión y cultura organizacional están relacionadas con el logro de la calidad institucional porque inciden en su eficacia, productividad y eficiencia. Por lo tanto, se reconoce que destacar factores como el liderazgo institucional y la gestión de la cultura organizacional puede ayudar a mejorar la gobernanza universitaria. Finalmente, el análisis conceptual de la revisión documental permitió la construcción de modelos teóricos y jerarquías de la calidad en las instituciones de educación superior a partir de los estilos de gestión (transformacional, transaccional y laissez-faire) y la cultura organizacional (familiar, autocrática, de mercado) como medio para lograr este factor de baja incidencia. Si

bien es posible que el modelo propuesto no cubra todos los factores que afectan la calidad institucional, brinda la oportunidad de describir las relaciones entre variables, que están confirmadas por estudios empíricos previos, y pueden influir en todos los factores en mayor medida que la variable dependiente seleccionada.

5.1.2. Conclusiones

La investigación en liderazgo parece ser una constante, cada estilo mantiene un conjunto de características que determinan el comportamiento de los líderes dentro y fuera de la organización, pero la realidad es que estas características se pueden mezclar entre sí, los líderes pueden asociar distintos comportamientos y se trasladan a sus socios comerciales.

Un estilo transformacional es un estilo específico que hace una contribución significativa al desarrollo organizacional y se caracteriza por un conjunto de características que indican liderazgo ascendente, carisma, consideración personal, inspiración y estimulación intelectual. Este estilo de liderazgo institucional se construye con apoyo continuo, motivación, construcción de respeto y confianza, y un enfoque en fomentar un sentido de pertenencia estimulando la conceptualización, el análisis, como las soluciones, la comprensión y la participación de los compañeros de trabajo en la misión y visión institucional. Los estilos transaccionales y de tutoría también contribuyen significativamente al desarrollo organizacional porque estos estilos promueven factores de influencia entre los asociados, la capacidad de utilizar estrategias que aclaran el trabajo, incluyen incentivos como ofrecer incentivos y recompensas; además, tienen la oportunidad de crear una visión colectiva y establecer objetivos claros. También surgió la capacidad de crear una atmósfera positiva basada en los valores de cooperación y participación, promoviendo de manera constante una comunicación segura y eficaz.

Cada uno de estos factores, cuando se desarrolla al más alto nivel, puede convertirse rápidamente en un desarrollo organizacional general. La gestión se

convierte en una estrategia competitiva dentro de la institución destinada a aumentar la eficacia y eficiencia de la planificación y ejecución estructural; además, debe incluir una subestrategia para la entrega receptiva de un servicio de calidad, donde la gestión "permita que la calidad fluya de arriba hacia abajo más arriba". Técnico". (Romero Sandoval, Bermeo y Ruiz, 2014, p. 18) y además, ayuda a desarrollar su misión, visión y valores que guían a la institución, el desempeño y la mejora continua, motiva y apoya a los funcionarios de la institución y sirve como modelo de referencia para gestionar relaciones efectivas con autoridades políticas y otros grupos (Snapshot, 2017).

El desarrollo efectivo de una institución de educación superior se juzga no solo por superar el nivel promedio del sistema de educación superior de categoría, sino, lo que es más importante, por su capacidad para sentir y movilizar a la comunidad, lo que se logra a través de la gestión de la institución. No cabe duda de que la transformación digital ha afectado a la industria de la educación y la formación en todos los ámbitos, y las olas de disrupción están cubriendo y transformando todos sus elementos y partes, dificultando que empresas e instituciones educativas adapten sus medios, contenidos y objetivos. a la realidad mundo. Por lo tanto, el desafío no es cambiar las funciones tradicionales de las universidades, sino actualizar las formas en que algunas de ellas se comunican a la sociedad, es decir, la creación y gestión de conocimiento comercialmente valioso. Tampoco se trata simplemente de añadir una tarea más que históricamente las universidades han sabido imponer.

Se lleva a cabo de manera integral y armónica, porque la tecnología no puede sustituir el desarrollo de la ciencia en su expresión "más pura", es decir, en su expresión desde un punto de vista económico, alejado del mercado, en el que la gestión se implementa con decisión, la función debe ser desempeñada por los altos directivos, jefes de departamento, coordinadores y todos los subordinados. Tampoco se trata de superponer actividades alejadas de las especialidades que promueve cada centro de investigación, porque las ideas técnicas no pueden florecer sin una base científica sólida. Tampoco pueden desligarse de las funciones tradicionales de la universidad, como son la docencia y la información.

6. Principales dificultades para la realización del estudio

De manera directa no se presentaron dificultades en el estudio, sin embargo al momento de investigar sobre liderazgo institucional, si fue un poco difícil encontrar información, pero luego de varios días de búsqueda, finalmente se cumplió con el objetivo, teniendo en cuenta que se encontraron documentos que sirvieron de enlace para completar la investigación

7. Propuesta de mejora y futuras líneas de investigación

7.1. Propuesta de mejora

Los hallazgos encontrados a lo largo del proceso de indagación, permiten detectar el valor de la funcionalidad del líder como ejecutor de las funcionalidades de un equipo de trabajo, es muy importante que existan componentes motivacionales que posibiliten la ejecución del liderazgo institucional dentro de las universidades, teniendo en cuenta, que las universidades deben no solo superar los promedios del sistema de educación superior, sino también mejorar la percepción y la capacidad de movilizar a la sociedad, y esto se consigue por medio de la función de liderazgo que ejercen todos los actores de las universidades.

Lo anterior, posibilita detectar las falencias propias de este conjunto de individuos en su día a día, de otro lado, las investigaciones realizadas, permitieron identificar que el reto no es modificar las funcionalidades clásicas de las universidades; se trata de renovar la manera en que ciertos de dichos se transfieren a la sociedad; es mencionar, generar y gestionar conocimientos con costo institucional. No se trata tampoco de añadir sencillamente otra labor a las que, históricamente, se les ha podido conceder a las universidades, se trata de realizarlo de forma integral y armónica puesto que, la tecnología no puede suplir al desarrollo científico en sus expresiones más "puras", o sea, en sus expresiones que, a partir de la perspectiva económico, únicamente se hallan más alejadas del mercado, para esto, el liderazgo practica una funcionalidad determinante que debería ser adoptado por la alta gerencia, directores departamentales, coordinadores y todos quienes tengan

subordinados. Tampoco se trata de superponer ocupaciones alejadas de las especialidades cultivadas en cada centro de averiguación, puesto que las ideas tecnológicas no fructifican sin una sólida base científica. Tampoco tienen la posibilidad de ver alejadas de funcionalidades clásicos en las universidades como la docencia y la expansión puesto que, por cierto, éstas se unen elemental y orgánicamente con la ciencia y tecnología que las nutre. De hecho, la más grande parte de los aportes tecnológicos rupturistas emergen de estudiosos adolescentes que aportan audacia y creatividad al entendimiento científico.

Según los hallazgos encontrados en las distintas investigaciones, se presentan las siguientes propuestas de mejora:

- Se necesita, evaluar los canales de comunicación existentes entre el jefe y su conjunto laboral, estableciendo si los recientes, cumplen con las necesidades del mismo.
- Uno de los componentes apreciados en la investigación, prueba la limitación de este conjunto para participar en las ocupaciones llevadas a cabo por las universidades, teniendo en cuenta lo anterior, se ofrece replantear las condiciones para mejorar la percepción y la capacidad de movilizar a la sociedad, y esto se consigue por medio de la función de liderazgo que ejercen todos los actores de la organización.
- Para las universidades el cumplimiento de sus horarios limita la posibilidad de desarrollar su formación profesional, en la actualidad, el dominio del lenguaje extranjero inglés, es una condición primordial para todos, considerando el portal de beneficios ofrecido el sistema educativo a

representantes, se ofrece generar una unión con un instituto dedicado a la educación de lenguajes, debido a que por los horarios establecidos, no es posible, recibir capacitación de esta clase con la alternativa ofrecida en la sede primordial.

- Considerando los componentes de localización externa y tiempo de colaboración, es fundamental, buscar la forma de conectar a los burócratas de puntos de vista de las universidades con el total de las ocupaciones hechas, promoviendo su colaboración y llevando a cabo seguimiento a las condiciones primordiales para su ayuda, si no es viable la misma, lo sugerido, es que el líder reciba el suvenir entregado por las universidades en las ocupaciones, debido a que comúnmente, esta acción no es completada.
- Fomentar otras formaciones, como ejemplo cursos de Excel dictados los sábados en la tarde, repasando la frecuencia para poder hacer asentimiento
- Comprobar la carga gremial de los líderes de puntos de vista las universidades ante las necesidades de apoyo de los ayudantes y la función de contestación por los mismos, es viable que se perciba débil el canal de comunicación no por falta de interés por parte del líder, puede suceder que sus funcionalidades no permitan que su presencia sea constante.

- El líder deberá indagar con recursos humanos la programación de ocupaciones de confort y laborar coordinado con esta área de las universidades, tal va a poder desarrollar acertadamente la convocatoria del personal sin que resulte arbitrario, que los ayudantes adelanten de forma considerable su jornada gremial, dejando de lado compromisos particulares numerosas veces en la semana.

Las actividades propuestas, se hallan descritas en los 4 puntos de vista involucrados en las líneas anteriores, la ejecución de esta iniciativa está dirigida a los líderes de las universidades y consecuentemente en sus supervisores, va a ser elaborada para objetivos de autorización, planificación y control las universidades que deseen aplicar dichas mejoras.

Se ofrece que las actividades correctivas sean realizadas a partir de la fecha de ejecución de dicha revisión bibliográfica, el resultado de esta propuesta, facilitara el cumplimiento de la táctica universal, enfocada en el cumplimiento de los estándares de la educación superior lo cual beneficiara los resultados de las universidades en general.

Los lineamientos de las universidades permanecen inmensamente dirigidos hacia la motivación de la población.

Esta característica permite la aplicación de la iniciativa de mejoramiento, la misma busca conceder resoluciones de simple desempeño a situaciones que se evidencian con inconformidad en los lideres, no obstante, la corrección a estas actividades, tienen la posibilidad de dar resultados óptimos en la siguiente

investigación, debido a que a partir de la perspectiva teórico, atender a sus necesidades incrementara la motivación y demostrara su trascendencia dentro poblacional organizacional.

Un líder sin la motivación acertada y con inconformidades marcadas es vulnerable a la ocurrencia de errores, los líderes llevan a cabo algunas funcionalidades propensos a la participación de estas propiedades, que tienen la posibilidad de producir conocimientos e innovación en las universidades.

La aplicación de la iniciativa, incentivara a que el líder, desarrolle compromiso y sentido de pertenencia hacia la universidad, del mismo modo la proximidad con el jefe y la funcionalidad activa del mismo, facilitara la afirmación de un equipo de trabajo sólido y dispuesto a dar su mejor aporte para las universidades, promoviendo la motivación en los burócratas haciéndolos sentir que permanecen en el mejor sitio para laborar.

7.2. Futuras líneas de investigación

En la actualidad es claro para las instituciones que la clave del éxito en la educación es cada vez más competitivo esta en tener no solo una estructura organizacional adecuada y eficiente, sino a la vez tener el personal adecuado dentro de ella.

Es evidente que el bienestar y la satisfacción institucional influyen directamente en el desempeño de las instituciones. Tener unas condiciones de trabajo favorables, un ambiente en el cual ellos sientan que pueden aprender y desarrollarse profesionalmente y como personas.

Por lo tanto el garantizar que dentro de una universidad exista calidad de educación y bienestar requiere liderazgo dentro de los grupos de trabajo, entendiendo como líderes aquellos que tienen la capacidad de crear un ambiente institucional favorable, que le permita a las personas participar, aportar, generar un sentido de pertenencia con la estructura organizacional, todo basado en la comunicación y el respeto hacia el bienestar y las aspiraciones de las personas.

Es complejo desarrollar tácticas o mecanismos que garanticen una calidad de educación en las universidades ya que lo que resulta efectivo en una situación, en otra puede no ser eficaz. Esto causa la necesidad de habilidades especiales en el líder para desarrollar un vínculo positivo con su grupo de colaboradores, espacios que permitan el crecimiento institucional, y todas las herramientas que permitan el bienestar de ellos. De esta manera se está generando un proceso de concientización en las organizaciones de incentivar la capacitación de sus directivas y ejecutivos por medios de programas de coaching y otros programas que puedan

ayudar al desarrollo de habilidades para generar estrategias para desarrollar un ambiente institucional satisfactorio. Es tarea de los líderes desarrollar un sentido de grupo en los trabajadores a través de canales de comunicación eficaces que les permitan hacer aportes, expresar sus opiniones e inconformidades.

Es importante tener en cuenta el cambio que se está generando en las instituciones, pasando de ver a las personas solo como empleados que tienen que desarrollar ciertas tareas, a tener en cuenta más a cada individuo como persona, que tienen necesidades distintas, así como habilidades que hay que incentivar.

Teniendo en cuenta lo anterior, se plantean las siguientes futuras líneas de investigación.

- Percepción del liderazgo institucional en las nuevas tecnologías de educación
- Incidencia de la tecnología en el liderazgo institucional
- La clave para el éxito institucional, basado en el liderazgo, calidad de vida y bienestar
- Percepción de la cultura del liderazgo institucional en las universidades

Bibliografía

- Terrar, D. (2016, October 11). *What is Digital Transformation?* Agile Elephant Making Sense of Digital Transformation.
<http://www.theagileelephant.com/what-is-digital-transformation/>
- 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: Corín Press.

CAMEJO, J. (01 de 02 de 2016). GRANDES PYMES. Recuperado el 06 de 04 de 2016, de DEFINICION Y CARACTERISTICAS DE LOS INDICADORES DE GESTION EMPRESARIAL:

<http://www.grandespymes.com.ar/2012/12/10/definicion-y-caracteristicas-d-los-indicadoresde-gestion-empresarial/>

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 Didáctica y Educación. ISSN 2224-26437(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: Didáctica y Educación. ISSN 2224-26436(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 Didáctica y Educación. ISSN 2224-26438(5): 213-226.

Hughes, R., Gannett, R., & Curphy, G. (2007). Liderazgo: como aprovechar las lecciones de la experiencia. Mexico: McGraw -Hill Interamericana.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 2528-80911(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 2528-80911(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.

Responsabilidad social corporativa. (2004, 12 de octubre). Peru Economico, Apoyo comunicaciones. Perú Económico, Apoyo Comunicaciones, Recuperado el día 01 de Diciembre del 2022, en www.lexisnexis.com/hottopics/lnacademic

Scott, I. (2007). El Coaching Gerencial: una propuesta para fortalecer el liderazgo en las instituciones. Revista Posgrado y sociedad, 7 (2), 38- 55. Recuperado el día 01 de Diciembre del 2022, en <http://estatico.uned.ac.cr/posgradoysociedad/revista/documents/EIcoachingGerencial-IvonneScott.pdf>

Tobón L. G. (2005). Empleo digno. Portafolio. n/a. Recuperado el día 01 de Diciembre del 2022, en <http://search.proquest.com/docview/334472856?accountid=50434;www.ada.org?genre=article&sid=ProQ:&atitle=Empleo+digno&title=Portafolio&issn=&date=2005-1006&volume=&issue=&spage=&author=Gustavo+Tob%C3%B3n+L>

Vásques, R., & Vásquez, X. (2006). Gestión humana y liderazgo transformacional en los nuevos tiempos. *Folletos Gerenciales*, 10(10), 15-28.

Willman, S., Velasco, M. (2011). Relación en las percepciones del estilo de liderazgo del jefe inmediato con el desempeño laboral de los estudiantes en Práctica de la universidad Icesi1. *Estudios Gerenciales*, 27(118), 67-84.

Recuperado el día 01 de Diciembre del 2022, en

<http://search.proquest.com/docview/880289648?accountid=50434>.