

Aspectos estructurales del liderazgo directivo en instituciones universitarias de Santa Marta, desde el enfoque de la responsabilidad social empresarial (RSE)

*Iris Cantillo Velázquez**

RESUMEN

Esta investigación tuvo como objetivo caracterizar los aspectos estructurales del liderazgo directivo en instituciones universitarias de Santa Marta (Colombia). Para tal cometido, se utilizaron aportes de Hogg y Vaughan (2010), Jara, Sánchez y Cox (2019), Diaz, Andrade y Ramírez (2019), Argos y Esquerro (2014), Salinas-Reyna y García (2019) y Alles (2013) entre otros. Se trató de una indagación descriptiva, enmarcada en un diseño no experimental (transeccional). La población estudiada se constituyó por 122 docentes y 9 directivos, para un total de 131 sujetos. Como técnica de recolección de datos se empleó la encuesta y un instrumento tipo cuestionario con preguntas cerradas. La técnica de análisis de datos se basó en la estadística descriptiva; el programa SPSS v. 20 se usó para tabular los datos recolectados. El estudio permitió evidenciar que la población encuestada se orientó más hacia la alternativa, lo que, en la mayoría de los casos, dio como resultado un nivel moderado. En atención a ello, los resultados evidencian que los líderes de las universidades encuestadas se identifican con el desarrollo del talento organizativo, mientras que los docentes se identifican más con la disposición actitudinal que el directivo muestre hacia ellos, asunto al que le conceden bastante importancia. También, los resultados reflejan que se mantiene una directriz relacionada con la disposición actitudinal que tienen los líderes de la organización en su relación con el personal docente y en su función de fomentar la investigación, entendida esta

* Corporación Unificada Nacional (CUN), Colombia.

última como una actividad asociada a las iniciativas de innovación y desarrollo científico en las que deben estar enmarcadas todas las universidades de la región y del país, a fin de garantizar la calidad educativa y dar garantía de egresar profesionales de las áreas administrativas que respondan a las necesidades de demanda de las empresas vinculadas a esta área económica del mercado.

Palabras clave: *disposición actitudinal, investigación, liderazgo, talento organizativo*

INTRODUCCIÓN

Actualmente, las instituciones universitarias se han visto afectadas por factores internos y externos que exigen de ellas cambios significativos. Este fenómeno ha llevado a estas organizaciones a realizar grandes esfuerzos con miras hacia el mejoramiento, que conduzcan hacia el logro de la calidad educativa mediante la implementación de nuevas estrategias en lo tocante a la administración de los recursos materiales y humanos. En este sentido, el papel desempeñado por el gerente, en su función de líder, y el clima o atmósfera que presente la organización desempeñan un papel importante para su planeación y ejecución.

Al respecto, cabe recordar que el éxito o fracaso de cualquier organización dependerá, en gran medida, de la calidad de sus líderes. Por eso, la forma como se asume la dirección de las instituciones de enseñanza se ha convertido en un reto que exige, de modo imprescindible, adoptar un estilo de liderazgo capaz de manejar adecuadamente las relaciones interpersonales, intermediar para solucionar los problemas que podrían entorpecer la consecución de un propósito común y, en definitiva, de mantener a las organizaciones educativas libres de desequilibrios como pueden ser los conflictos organizacionales y las luchas de poder. Solo de este modo será posible crear un clima organizacional que refleje comportamientos adecuados por parte de todos los que integren la institución. Son variados los factores que influyen en la intención de las instituciones universitarias de lograr la calidad educativa y el buen manejo de sus recursos, entre ellos, los aspectos estructurales del liderazgo que adopte el personal gerencial o directivo.

EL PROBLEMA

El dinamismo ejercido por las sociedades contemporáneas a nivel mundial ha creado transformaciones en todos los aspectos que se reflejan en los principales sistemas en los que participan: económico, social, político y educativo. Las instituciones universitarias, como organizaciones, son sistemas integrados por grupos humanos que tienen metas en común; por consiguiente, requieren de una idónea administración de sus recursos para su óptimo funcionamiento. Estas componen una estructura organizada y compleja, en la que el liderazgo desempeñado por el directivo y la percepción que tengan los individuos que interactúan en ella determinan su clima organizacional e inciden en la calidad educativa.

En este sentido, las instituciones universitarias deben estar preparadas para los cambios adoptados por una sociedad de diferencias, ya que estas son un reflejo de lo que experimentan sus actores principales. Se presume que situaciones como el abuso de autoridad por parte del directivo, el mal manejo de los recursos físicos y humanos, las fallas en la comunicación, la mala interpretación de las instrucciones por parte de los subordinados, los constantes conflictos entre ellos, etc., son algunos de los factores que afectan el clima institucional. Estos problemas, a su vez, derivan en la desorganización y falta de interés por parte del personal. Por estos motivos, se juzga entonces indispensable desarrollar un liderazgo directivo capaz de estimular esfuerzos compartidos que ayuden a minimizar los conflictos en estas instituciones.

En Latinoamérica se han dado pasos agigantados hacia una educación de calidad. La aplicación de la gestión de calidad en el contexto educativo es más que una nueva tendencia; hablamos del compromiso que cada sociedad debe establecer, desarrollar y defender, con el fin de egresar de las instituciones educativas individuos capacitados integralmente para desenvolverse en cualquier situación. La educación proporcionada por los países de Latinoamérica debe tener una característica primordial: estructurarse y desarrollarse para alcanzar la meta de calidad exigida por quienes forman parte de ella y para obtener resultados concretos. Ahora, para garantizar que esto se dé, es importante que se genere un clima basado en las necesidades y expectativas de la organización.

Según lo plantea Solera (2011, p. 6), los problemas del continente deben resolverse con soluciones propias, esto es, nacidas en su propio. La educación tiene

un papel preponderante en esta misión, pues es la única herramienta capaz de reorientar a las naciones hacia un nuevo orden social y económico: tal cometido solo es posible a partir de la administración de la educación, por supuesto, una vez se haya comprendido que el liderazgo en los centros educativos está directamente relacionado con su dirección, ya que su función radica en identificar la forma y la estructura como se dinamizan tanto las decisiones de los directivos como la convivencia de los actores de la organización. Por ello, es importante atender a las percepciones que sus miembros tienen de ella.

El liderazgo directivo dentro de la organización de una institución educativa es vital para equilibrar las diferencias creadas dentro de ella. Su ejercicio facilita que los miembros de la organización se sientan valorados y se produzca un ambiente de respeto y calidad humana, en el que todos participen en conjunto, con el fin de generar espacios de protagonismo, identificación con la institución y satisfacción laboral. En esta medida, el personal directivo se constituye en un agente de apoyo tanto para la institución educativa como para el personal docente; su función primordial es precisamente colaborar y servir para garantizar correcto funcionamiento de la institución. De lo anterior se desprende el arduo desafío que significa dirigir un colectivo con el fin de lograr los objetivos tratados como organización.

Según Argos y Esquerri (2014, p. 194), para poder gestionar con eficacia un centro de enseñanza se requiere un líder que sea capaz de definir con claridad los retos y buscar las soluciones pertinentes en colaboración con los otros. Esto implica que debe discernir adecuadamente cuando hay que tomar las decisiones y tener la capacidad de utilizar la evidencia disponible y la información necesaria para apoyar y comunicar sus decisiones. En consecuencia, un líder institucional generará cambios profundos en el ambiente educacional en el que se desenvuelve.

Es necesario acotar la importancia que tiene, en el ejercicio del liderazgo por parte del personal directivo, su formación específica. Lo anterior, en el sentido de garantizar que este grupo adquiera las habilidades que le permiten mantener un equilibrio en el ambiente organizacional de las instituciones de educación y considerar las necesidades, la visión y el compromiso de cada institución y de cada uno de sus integrantes. En esencia, es preciso que comprendan el hecho de que conforman no solo una estructura, sino también una organización donde la actuación de todos y cada uno de sus miembros, unida

a la percepción o el clima de la organización son de vital importancia para su óptimo funcionamiento.

Al respecto, Dianine (2010, p. 28) establece que el liderazgo es una cuestión de virtud, y la virtud es un hábito adquirido por la práctica, de manera que se puede decir que nadie nace líder, sino que llega a serlo mediante el entrenamiento y la práctica. Es por ello que las personas adquieren capacidades que les permiten cumplir funciones de liderazgo, por lo general, a partir de estudios de perfeccionamiento y a través de experiencias que implican la práctica de actividades asociadas a la dirección de grupos.

En este sentido, en las instituciones universitarias de Santa Marta (departamento del Magdalena) donde se ofrece el programa académico de Administración de Empresas, se han presentado situaciones en las que se cree que el clima organizacional está en función de la forma como los directivos asumen su papel de líderes en el contexto universitario. En ocasiones, ellos han creado situaciones de malestar, desánimo y apatía, durante su ejercicio de dirigir a sus subordinados. Probablemente, este fenómeno se explique por su intento de privilegiar los intereses institucionales, acción en la que suelen olvidar las necesidades e intereses de aquellos a quienes lideran. En otros casos, la situación es totalmente opuesta: hablamos del desenvolvimiento de líderes extremadamente permisivos. Su pasividad, al parecer, tiene mucho que ver con los abusos de confianza, bajos rendimientos, desenfoque con respecto a los objetivos laborales y descontrol de las organizaciones. En este punto se hace necesario destacar que los docentes son agentes de cambio; de ahí que su opinión deba ser tenida en cuenta a la hora de la toma de las decisiones institucionales. En efecto, este gesto tiene gran incidencia en el proceso de producir un ambiente de trabajo que permita el desarrollo de las potencialidades de cada uno de los integrantes de la organización y que garantice la armonía y estabilidad en sus relaciones.

Con base en lo expuesto hasta aquí, se plantea el siguiente interrogante: ¿Cómo se describen las características de los aspectos estructurales del liderazgo directivo en las instituciones universitarias de Santa Marta?

El objetivo de esta investigación, por tanto, fue precisamente caracterizar los aspectos estructurales del liderazgo directivo en las instituciones universitarias de Santa Marta.

FUNDAMENTO TEÓRICO

Planteamientos teóricos acerca del liderazgo

Para obtener los resultados esperados a nivel institucional, el líder educativo debe exhibir habilidades técnicas, humanas y conceptuales que le permitan centrarse en un estilo de liderazgo propio y que fomente en los docentes la seguridad y dirección para que estos alcancen las metas esperadas y puedan, de paso, desarrollar sus potencialidades, en espera del logro de un bien común. El directivo, en ejercicio de su función de líder de la institución, ha de propiciar un clima institucional que motive a los docentes a compartir e integrarse en las diversas actividades institucionales que requieren de la reunión y participación de todos ellos. Con esto en mente, en la tabla 1 presentamos algunos conceptos clave del liderazgo:

Tabla 1. Planteamientos teóricos de *liderazgo*

Planteamientos teóricos de liderazgo		
Concepto	Autores	Definición
<i>Liderazgo directivo</i>	Homs (2013)	Homs (2013, p. 11) define el liderazgo como un proceso natural e inherente a la conformación de todo grupo social. Su conceptualización se basa en un doble principio: autoafirmación y autovaloración por parte del líder; sumisión y subestimación por quien reconoce el liderazgo del otro.
	Hogg y Vaughan (2010)	Para Hogg y Vaughan (2010, p. 310), el liderazgo es un proceso de influencia social en el que un individuo influye en la conducta de otro individuo o de un grupo. Por consiguiente, puede establecerse que el liderazgo es, más específicamente, un proceso grupal o colectivo. Asimismo, se trata de un sistema de influencia que se despliega más concretamente en los procesos grupales que en los procesos interpersonales.
	Northouse (2007)	
	Chiavenato (2009)	

<p><i>Liderazgo directivo</i></p>	<p>Homs (2013)</p> <p>Hogg y Vaughan (2010)</p> <p>Northouse (2007)</p> <p>Chiavenato (2009)</p>	<p>Northouse (2007), cuya propuesta retoma Ayoub (2011), define el liderazgo como el “proceso de influir en los demás para entender y ponerse de acuerdo sobre lo que hay que hacer y cómo hacerlo” (p. 25). En este sentido, hablaríamos del proceso de facilitar el esfuerzo individual y colectivo para el logro de los objetivos compartidos que, a su vez, llevará al grupo a alcanzar las metas comunes de la organización.</p> <p>Según Chiavenato (2009, p. 289), propiciar el liderazgo en las organizaciones significa orientar a las personas, definir objetivos y metas, ampliar horizontes, evaluar el desempeño y ofrecer realimentación. Por ello, es preciso señalar que el liderazgo del directivo se considera importante para fijar una orientación, elaborar una visión de futuro y generar estrategias que permitan introducir cambios significativos</p>
<p><i>Estilos de liderazgo</i></p>	<p>Diaz, Andrade y Ramírez (2019)</p> <p>Avolio y Bass (1994)</p> <p>Gilbert, Horsman y Kelloway (2016)</p> <p>Clarke (2013)</p> <p>Wang, Waldman y Zhang (2014)</p> <p>Skogstad, Hetland, Glaso y Einarsen (2014)</p>	<p>Diaz <i>et al.</i> (2019) hablan de una visión transformacional que se basa en la premisa de un liderazgo transformacional capaz de fomentar el desarrollo de los colaboradores, incrementar los niveles de motivación y proporcionar una visión inspiradora, de estimulación intelectual y consideración individualizada.</p> <p>Para Bass y Avolio (1994), y Gilbert, Horsman y Kelloway (2016), el liderazgo transformacional hace referencia al conjunto de comportamientos del líder que transforman las necesidades de sus seguidores mediante la autorrealización, al estimular sus expectativas a niveles superiores.</p> <p>Para Clarke (2013), el estilo de liderazgo transaccional basa su influencia en la construcción de un acuerdo con sus seguidores respecto de los objetivos o metas, y de las expectativas de reconocimientos y recompensas. Se enfoca en el diseño del marco transaccional, y en la medición y control de lo logrado.</p>

<p><i>Estilos de liderazgo</i></p>	<p>Díaz, Andrade y Ramírez (2019)</p> <p>Avolio y Bass (1994)</p> <p>Gilbert, Horsman y Kelloway (2016)</p> <p>Clarke (2013)</p> <p>Wang, Waldman y Zhang (2014)</p> <p>Skogstad, Hetland, Glaso y Einarsen (2014)</p>	<p>El estilo <i>laissez faire</i> hace referencia al surgimiento de una situación en la cual quien debe hacer de líder evita tomar decisiones, realiza mínimas acciones de gestión o control y no asume sus responsabilidades. Dicha determinación da libertad para que los seguidores decidan y actúen de acuerdo con su propio criterio, más que por las directrices o influencia del líder (Skogstad, Hetland, Glaso y Einarsen, 2014)</p> <p>Según Wang, Waldman y Zhang (2014), la visión compartida es aquella que ejerce una fuerza de poder impresionante, resultado de una orientación creativa que está unida a la capacidad para compartir la imagen de lo que se pretende crear en la organización, y fomentar un compromiso compartido de ese futuro que se quiere obtener.</p>
<p><i>Tipos de liderazgo</i></p>	<p>Aguilar, Morales, Vallejo (2007)</p>	<p>De acuerdo a Aguilar, Morales y Vallejo (2007) existen los siguientes tipos de liderazgo:</p> <p>Liderazgo generativo punitivo: el líder está preocupado por la producción; es posesivo e inflexible, exigente y conservador; genera presión en el grupo y toma una decisión sin anunciarla.</p> <p>Liderazgo generativo nutritivo: el líder se caracteriza por hacer el bien al grupo: lo nutre, da libertad y es generoso. Se siente tranquilo mientras comprueba los progresos del grupo.</p> <p>Liderazgo racional: el líder se caracteriza por hacer que el grupo marche en ausencia del líder y capta sus necesidades. Recibe ideas y sugerencias, respeta y confía en el grupo. Es considerado, servicial y amistoso.</p> <p>Liderazgo emotivo libre: el líder hace lo que siente: es natural, espontáneo, expresa emociones auténticas, aspira a ser líder racional, pero con cierto grado de inseguridad sobre su éxito.</p>

<i>Tipos de liderazgo</i>	Aguilar, Morales, Vallejo (2007)	<p>Liderazgo emotivo dócil: el líder hace lo que le dicen, presenta un alto grado de sumisión, tiene vergüenza y sentimientos de culpa.</p> <p>Liderazgo emotivo indócil: El líder hace lo contrario a lo que le dicen, presenta cargas de resentimiento, celos, rencor y grados de rebeldía. El grupo funciona por presión.</p>
<i>Liderazgo responsable</i>	Ahumada, Ravina y López (2020)	Ahumada, Ravina y López (2020) asocian el liderazgo responsable con la ecosostenibilidad, la administración de la felicidad y la responsabilidad social. Argumentan que los líderes responsables actúan como agentes sociales más relevantes porque ostentan los territorios para transformar su tejido productivo desde el enfoque del talento creativo, la sostenibilidad, el emprendimiento y desarrollo social.
<i>Responsabilidad social universitaria</i>	Hernández, Velazco, Ripoll, y Hernández (2020)	Hernández <i>et al.</i> (2019, p. 6) afirman que “la responsabilidad social universitaria debe generar una cadena de valor con cultura organizacional dirigida hacia la ética, integridad, respeto y responsabilidad social. Se orienta como una estrategia institucional que promueve el pensamiento crítico y la solidaridad a través de aspectos inter y transdisciplinarios que contribuyen al desarrollo sostenible y al bienestar colectivo de un país”.

Fuente: elaboración propia

Aspectos estructurales del liderazgo

Según Ayoub (2011), “el liderazgo no es una característica propia del individuo sino una compleja relación entre las características del líder, las actitudes, las necesidades y otras características personales de los seguidores” (p. 41). Aunado a esto se tienen las características de la organización, a saber, su propósito, estructura, la naturaleza de su labor y el ambiente socioeconómico, político y

cultural. El líder será más eficaz en la medida en que logre un balance óptimo entre ambos comportamientos.

Asimismo, Ayoub (2011, p. 32) explica que el comportamiento del líder, orientado hacia las tareas, proporciona la dirección que conduce hacia el cumplimiento de los objetivos que se persiguen en el grupo. El líder que se caracteriza por tener una clara orientación hacia las personas se preocupa por el bienestar, las necesidades y la satisfacción de sus seguidores, ya que los directivos son las personas que planifican, organizan, dirigen y controlan la totalidad de la organización. Por lo tanto, en este caso hablamos de personas responsables de las actividades y labores de quienes tienen a su cargo.

Por su parte, Acosta (2013, p. 84) sugiere que el líder busca potenciar el desarrollo de sus colaboradores, de sus capacidades, motivaciones y valores, y no solo mejorar su desempeño. Al líder le aburre la rutina; busca soluciones innovadoras. Se preocupa por lograr que el trabajo tenga un significado, un propósito para cada persona, y de que el resultado de su gestión sea satisfactorio para la organización. En este sentido, las características que el líder posea constituirán la imagen que este refleje en la institución.

Dispuesto así, el líder debe ser indudablemente constructivo e innovador, potencialmente capaz, buen planificador, administrador y organizador, justo, entusiasta, talentoso y comprometido con su organización. De manera que, si los líderes están armonizados con los valores institucionales –lo que, de paso, garantiza que los demás los descubran–, estos se sentirán identificados con la visión de la que participan. Esto traerá como resultado que el directivo pueda llevar el control de la institución y determinará los rasgos o aspectos que tiene como líder. Algunos aspectos estructurales del liderazgo se indican a continuación:

Disposición actitudinal: dirección por valores

La disposición del personal directivo se enmarca en un estilo de profesionalización permanente caracterizado por el análisis y la reflexión, tanto de forma individual, como en colaboración con otros profesionales, sobre el sentido y las implicaciones de las prácticas educativas. Como podrá preverse, tal disposición propende por que la reflexión sobre las conductas y acciones genere cambios positivos en las actitudes y comportamientos. Así, la disposición actitudinal es

el elemento de valor en el colectivo de profesionales que trabajan en contextos escolares como la forma de perfeccionamiento y desarrollo profesional.

En este orden de ideas, Argos y Esquerri (2014, p. 196) expresan que el proceso de disposición actitudinal del personal directivo debe ir orientado a ayudarle a comprender que forma parte de una sociedad con culturas diversas y que, como profesional, ha de ofrecer respuestas positivas a las demandas del entorno. Es importante que el directivo reconozca que, a pesar de trabajar con grupos humanos con marcadas diferencias, estos han sido direccionados por el trazado de metas comunes, y que para ejercer el liderazgo debe poseer cualidades personales y humanas relacionadas con la flexibilidad, la intuición, la facilidad para la negociación, la diplomacia, empatía y asertividad, vocación de servicio, capacidad de análisis, autodisciplina y dominio del estrés.

Por su parte, Baguer (2011, p. 14) indica que las personas tienen conocimientos (aptitudes) y habilidades (actitudes); no obstante, resalta que las actitudes, al escasear con respecto a los conocimientos, resultan más demandadas. Si una persona no tiene los conocimientos necesarios para desarrollar una labor, puede adquirirlos informándose al respecto a través de textos, publicaciones y ciclos formativos. Sin embargo, la falta de actitudes en una persona es un asunto mucho más complejo de solucionar, ya que las actitudes difícilmente se adquieren por medio del simple ejercicio de documentarse. Las actitudes y habilidades personales son todas importantes, pero, dado el entorno cambiante en el que las organizaciones desarrollan su actividad, todas serán imprescindibles.

Según Chiavenato (2009, p. 120), las actitudes tienen un efecto importante sobre la motivación y las expectativas de las personas con relación al trabajo y las relaciones grupales, y determinan los resultados que se pueden esperar de las personas y de la misma organización. De igual forma, el autor expone que las actitudes determinan el comportamiento porque están relacionadas con la percepción, la personalidad, el aprendizaje y las motivaciones. La actitud es un estado mental de alerta organizado por la experiencia que ejerce una influencia específica sobre la respuesta de una persona en lo tocante al objeto, las situaciones y otras personas; por ello, depende de muchos factores y de la forma como estos se manejen.

En este punto, es menester hacer mención de tres aspectos. Primero, las actitudes definen las predisposiciones ante determinados aspectos del mundo: las

personas adoptan actitudes hacia su trabajo, su organización, sus colegas, su remuneración y otros factores. Segundo, las actitudes son la base emocional de las relaciones interpersonales y de identificación de las personas con los demás. Tercero, las actitudes están organizadas y muy cerca del núcleo de la personalidad, pero están sujetas a cambios.

Al respecto, Acosta (2013, p. 41) refiere que el planteamiento inicial más extendido considera en la actitud del líder dos grandes ejes: orientación hacia la tarea, entendida como el objetivo, y orientación hacia las personas, o apoyo socioemocional. Estas directrices buscan suplir la necesidad del logro y de la afiliación, así como crear y mantener un buen ambiente dentro del equipo capaz de satisfacer a las personas. Las actitudes también determinan la conducta, pues están vinculadas a la percepción, personalidad y motivación de las personas y organizaciones. Por ello, constituyen respectivamente parte importante de la personalidad del individuo y de la identidad de las organizaciones.

Por su parte, Acosta (2011, p. 51) establece que las personas pueden cambiar su disposición y actitud ante un determinado grupo. La experiencia y la formación ayudan a ello. Sin embargo, esto también depende de la capacidad de análisis crítico que posean –la cual también depende de la calidad y cantidad de los conocimientos que se tengan–. Por ello, surge la necesidad de estudiar la disposición actitudinal del personal directivo que, en oficio de su función de líder, está llamado a generar estructuras cognitivas, afectivas y conductuales con el fin de lograr un mejor aprovechamiento de los recursos que tiene a su disposición y que permiten un mejor desempeño del personal.

Por otro lado, Cañedo y Guerrero (2008) sostienen que

la dirección por valores (DPV)[...] es una filosofía gerencial centrada en la persona y en su crecimiento, tanto en su dimensión racional como emocional... La DPV va más allá de la dirección por objetivos... para responder al reto actual de moverse de forma eficiente, ética y emocionalmente desarrollada en un contexto de competitividad creciente, que exige altos niveles de rendimiento, confianza, compromiso, pertenencia y creatividad por parte de todas las personas que componen la empresa. Se trata de una nueva propuesta de dirección de empresas de carácter humanista e integrador, donde la persona se ubica en el centro del pensamiento administrativo. (p. 5)

Desarrollo del talento organizativo

Para Araujo y Brunet (2012, p. 113), el desarrollo de talento se entiende como el medio que permite mejorar el nivel de competencia de los trabajadores y aumentar sus capacidades. El talento organizativo es la capacidad demostrable, producto del potencial intelectual y emocional de una persona, que le permite asumir mayores responsabilidades, decisiones y acciones con respecto al resto del grupo de una organización. En este sentido, el talento constituye un conjunto de insumos que intervienen en la producción de nuevos conocimientos y en la posibilidad de establecer nuevos niveles de competencia profesional.

Según Alles (2013, p. 275), las personas deben saber qué se espera de ellas y cuáles son sus responsabilidades. Para tal efecto, se requiere del desarrollo de talento que permita centrar las competencias del personal directivo como una medida para potenciar la inteligencia, la racionalidad y la resolución de problemas sobre la base de las habilidades, destrezas y conocimientos que puedan mostrar durante su ejercicio profesional. En resumen, el desarrollo del talento organizativo de los profesionales influye en los resultados institucionales de la organización.

Por su parte, Argos y Esquerra (2014, p. 186) plantean que el liderazgo es el resultado de personas con conocimientos y talentos determinados que se ven impulsados por la visión que desean que la organización persiga y requiera. No obstante, el liderazgo también facilita las herramientas necesarias para mejorar lo que ya se posee y adquirir valores agregados complementarios. En esta medida, es posible encontrar líderes comprometidos con su organización que, en ocasiones, requerirán herramientas novedosas para mejorar los resultados.

Al respecto, Araujo y Brunet (2012, p. 104) exponen que el desarrollo del talento permitirá que algunos miembros de la organización puedan ir asumiendo nuevas responsabilidades, favorecerá puestos más complejos y fomentará el crecimiento continuo de los empleados. De ahí que las organizaciones educativas, sea cual fuere la naturaleza de los objetivos que se proponen conseguir, se vean abocadas a desarrollar un talento organizativo acorde con las pautas establecidas en la distribución y adecuación del trabajo educativo, a fin de garantizar la productividad y las metas propuestas por la organización con base en las directrices del personal directivo.

Para tal efecto, el proceso de desarrollo del talento dentro de la institución debe centrar las competencias del personal directivo como medida para potenciar

la inteligencia, la toma de decisiones y la resolución de problemas sobre la base de las habilidades, destrezas y conocimientos que estos puedan demostrar como líderes institucionales durante su ejercicio profesional, preparación que, además, requiere de un crecimiento continuo, motivación y compromiso para alcanzar el éxito como administradores de la institución.

Creación de un ambiente participativo

Concebir las instituciones educativas como estructuras que lideran el desarrollo social implica saber en qué contexto existen y funcionan, pues ellas ocupan un espacio determinado, es decir, operan en un ambiente que las envuelve: el contexto en el que se encuentra la institución. Este ambiente debe gravitar alrededor de la participación, esto es, en procura de generar las condiciones más idóneas para la promoción de nuevos conocimientos y habilidades. Esto, en contraprestación, facilitará la gestación de relaciones armónicas entre los miembros de la universidad y el desarrollo de estrategias que permitan la resolución de problemas bajo la conducción del liderazgo directivo.

En esta vía, Argos y Esquerra (2014, p. 178) explican que en la educación interesa una concepción de liderazgo que combine la participación, el ejercicio de una autoridad auténtica y las iniciativas que susciten ilusión por el cambio y la innovación. Por ello, es necesario comprender la importancia que reviste generar un ambiente de respeto, cordialidad y participación en el que todos los que laboran en la institución comprendan que son parte de ella y piezas fundamentales que se requieren.

Al respecto, Davis y Newstrom (2007), citados por Alles (2013, p. 217), expresan que la participación es el instrumento mental y emocional de los individuos embebidos en situaciones grupales que les estimula a contribuir a favor de las metas del grupo y a compartir sobre ellas. Dicho concepto sostiene tres ideas importantes: el involucramiento, la contribución y la responsabilidad. Se deduce entonces que, si la institución universitaria posee un ambiente participativo y cordial, el personal que allí labora establecerá vínculos mentales y emocionales más fuertes con ella. No se trata simplemente de participar en sus actividades académicas, de bienestar o de extensión; hablamos de involucrar a la totalidad de los miembros de la organización en el desarrollo de medidas que coadyuvarían a minimizar los conflictos que puedan tenerse a nivel laboral.

Según lo plantean Araujo y Brunet (2012, p. 46), la motivación del trabajador puede medirse en términos de su participación en la toma de decisiones asociadas al funcionamiento de los sistemas de reconocimiento, el acceso a la información, la libertad de acción y grado de autonomía permitido, y la imagen o percepción que se tiene sobre la cúpula organizativa, a saber, el personal directivo de la institución. En esta medida, mientras más motivado esté el personal, más participativo será.

Cabe expresar que los hombres y mujeres se mueven por intereses comunes, por la participación en un mismo proyecto, por los mismos valores y por relaciones de participación y trabajos realizados en común. La misión del líder dentro de la institución es hacer que efectivamente existan esos puntos comunes, afianzarlos, fortalecerlos y ampliarlos. En un contexto de interdependencia, se deben entablar relaciones ricas, honestas y auténticas que capaciten y generen la sinergia y libertad requeridas para alcanzar los objetivos de los que participan los miembros de la institución.

Compromiso con el desarrollo de la institución

El compromiso es un aspecto estructural que forma parte del liderazgo del personal directivo, pues soporta la capacidad de logros con respecto a los niveles de expectativas que poseen para lograr desarrollar la escuela como organización. Según Davis y Newstrom (2007), citados por Alles (2013, p. 310), el compromiso organizacional se mide de acuerdo al grado de identificación que exhibe un empleado con la organización a la que pertenece y al deseo de seguir participando en ella. En esta medida, tal compromiso puede verse como una fuerza que desarrolla el posicionamiento de las personas frente la institución y les da la disposición para cumplir con sus responsabilidades.

Para Alles (2013, p. 310), un compromiso es la capacidad de sentir como propios los objetivos de una organización. En este sentido, se habla de apoyar las decisiones, comprometerse por completo con el logro de objetivos comunes, prevenir y manejar los obstáculos que puedan interferir con las metas propuestas por la institución y cumplir con las acciones acordadas, tanto individuales como organizacionales.

Según Araujo y Brunet (2012, p. 145), el compromiso se define como la dirección de un esfuerzo voluntario: actuar de una forma que vaya más allá de

los intereses propios. Dispuesto así, se entiende que los empleados realmente comprometidos dirijan su acción en pro de los objetivos institucionales. Tal disposición se expresa mediante la motivación, dedicación e interés que estos ponen en las acciones que destinan para obtener resultados favorables; en otras palabras, hablamos del hecho de sentirse responsable de su trabajo y reconocer que su esfuerzo garantiza el desarrollo institucional.

Araujo y Brunet (2012, p. 16) también señalan que vincular la consecución de los resultados individuales a los organizativos es uno de los retos de mayor envergadura de la gestión integral de los recursos humanos, ya que su objetivo es incrementar el nivel de compromiso organizativo. Por ello, la motivación de las organizaciones de incrementar los niveles de compromiso se fundamenta en que el compromiso es un factor importante para su competitividad sostenible.

En este orden de ideas, el compromiso es uno de los aspectos estructurales del liderazgo de mayor significancia organizacional y desarrollo docente, ya que genera vínculos estrechos entre los profesores y los otros miembros de la comunidad educativa. En esta correlación, los gerentes y docentes tienen la oportunidad de conocer, por una parte, cuál es su contribución para el logro de los objetivos de la organización y, por otra parte, la relación existente entre el rendimiento y las recompensas que desean adquirir.

La comunicación del líder

La comunicación consiste en la transferencia de información de una persona a otra. Un buen líder debe lograr que la comunicación sea efectiva por medio de dos líneas básicas. En primer lugar, buscar mayores logros en sus habilidades y, en segundo lugar, para superar las barreras que ella misma pueda ocasionar. Por ello, las comunicaciones que se mantienen dentro del nicho institucional determinan las relaciones en general y permiten alcanzar un mejor desempeño en un clima de satisfacción y bienestar.

De acuerdo con González (2013, p. 9) la comunicación es un factor determinante para medir el potencial de las personas, tanto en el ámbito profesional, como el personal, y, en general, en todas las áreas de su vida. En esta medida, la preparación y experiencia de un líder no son suficientes para generar impacto y alcanzar los resultados esperados; el poder de la inteligencia comunicacional

se mide, si se quiere, en un nivel más alto por la capacidad de conquistar, enamorar, sensibilizar y concientizar a las personas.

Para Chiavenato (2009, p. 308) la comunicación se refiere tanto a la transmisión de información mediante símbolos comunes como a su comprensión. Los símbolos comunes pueden ser verbales o no verbales. Así, la comunicación es una transferencia de información y significados de una persona a otra, el flujo de información entre dos o más personas, y su comprensión o relación entre ellas. Por ello, la comunicación es un elemento clave porque los administradores no trabajan con cosas, sino con información acerca de ellas; además, todas las funciones administrativas, como la planeación, la organización, la dirección y el control, solo pueden funcionar en la práctica mediante la comunicación.

Lo expresado anteriormente refleja que el manejo de la comunicación es un aspecto estructural en el ejercicio del liderazgo del personal directivo que, en ejercicio de su liderazgo, posee la capacidad de comunicar ideas y objetivos complejos de manera clara y conveniente, de manera que todos, desde la alta dirección hasta las bases de la organización, entiendan y se identifiquen con su mensaje. Solo el diálogo permitirá que aumenten los niveles emocionales de sus seguidores y de los que aspiran a sumarse a su visión. Los líderes suelen aprovechar sus habilidades comunicativas para estimular la participación de sus seguidores, al tiempo que ganan apoyo institucional.

Por su parte, Menchén (2009, p. 93) enuncia que una preocupación fundamental del líder ha de ser la intención de crear una organización permeable, esto es, en cuyo seno no existan fronteras entre los grupos, departamentos, órganos, así como propender por que la información, las experiencias y recursos circulen de manera fluida a través de todos los rincones. Así, establecer relaciones entre el personal basadas en la confianza, la colaboración y la resolución conjunta de problemas es importante. El logro de tal cometido se evidencia justamente cuando existe una buena comunicación y flujo de información entre los que forman parte de la organización.

Al respecto, Chiavenato (2009) explica que toda organización funciona con base en procesos y comunicaciones, debido a que la dinámica de la organización solo puede desarrollarse cuando esta se encarga de que todos sus miembros estén conectados e integrados. La buena comunicación se da a partir de vínculos que entrelazan a todos los integrantes de la organización, por tanto, resultan fundamentales para su funcionamiento cohesionado y congruente.

En este sentido, la organización funciona como un sistema de cooperación en el que, por medio de la comunicación, las personas interactúan para alcanzar los objetivos comunes. Cuando no hay comunicación, los integrantes de la organización permanecen aislados y no tienen contacto entre sí. Pero, recordemos: los individuos no viven aislados ni son autosuficientes; ellos se relacionan continuamente con otras personas por medio de la comunicación. De ahí la importancia del buen flujo comunicativo entre el director, como líder, y los docentes, como subordinados.

METODOLOGÍA

Tipo de investigación

Esta investigación es de carácter descriptivo, ya que su función primordial es obtener algunas características fundamentales de un conjunto de factores y fenómenos al utilizar criterios sistemáticos que permitan, en este caso, poner de manifiesto el comportamiento de las actitudes del liderazgo directivo y buscar información precisa de la variable tal cual como se presenta en la realidad.

Según Hernández, Fernández y Baptista (2010), la investigación descriptiva busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Dentro de este nivel descriptivo, se señalan características básicas, fundamentales, de una realidad existente en la organización de las instituciones en las que se realiza el presente estudio con el propósito de interpretarlas, entender su naturaleza y los factores contribuyentes, así como explicar sus causas y efectos.

Diseño de la investigación

Para Hurtado (2012),

el diseño de investigación es el conjunto de decisiones estratégicas que toma el investigador, relacionadas con el dónde, el cuándo, el cómo recoger los datos, y con el tipo de datos a recolectar, para garantizar la validez interna de su investigación (p. 691).

Al respecto, el diseño se refiere a dónde y cuándo se recopila la información en sí. En otras palabras, representa el aspecto operativo de la investigación para el que han de tomarse estrategias que permitan garantizar su validez y confiabilidad.

Esta investigación está enmarcada en un diseño no experimental, transeccional, descriptivo, en la medida en que se recolectan datos en un solo momento y en un tiempo único. Al respecto, Hernández, Fernández y Baptista (2010) manifiestan que “un diseño no experimental es un estudio que se realiza sin la manipulación deliberada de variables, en lo que solo se observan los fenómenos en su ambiente natural” (p. 184). Por otra parte, los diseños transeccionales descriptivos, según estos autores, tienen como objetivo indagar la incidencia de las modalidades o niveles de una o más variables en una población.

Los diseños de investigación transeccional o transversal, de acuerdo a Hernández, Fernández y Baptista (2010), “recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es como tomar una fotografía de algo que sucede” (p. 151). Por ello, el diseño apropiado para un enfoque de tipo no experimental es el transeccional. A este respecto, los autores establecen que este tipo de investigación es el que se realiza sin manipular deliberadamente las variables independientes y se basa en categorías, conceptos, variables, sucesos, comunidades o contextos que ya ocurrieron o se dieron sin la intervención directa del investigador.

Población y muestra

Para Hueso y Cascant (2012), “la población es el conjunto de todos los sujetos sobre los que queremos conocer cierta información relacionada con el fenómeno que se estudia” (p. 10). En este sentido, se entiende por población al total de las personas que conforman los sujetos de estudio en los que estará basada la investigación y que constituyen la herramienta que probará su confiabilidad.

En este caso, la población estuvo constituida por el personal docente y directivo que labora en las instituciones universitarias objeto de estudio. Hablamos de 122 docentes y 9 directivos –representados por 3 decanos de facultades de Ciencias Administrativas, 3 coordinadores del programa académico de

Administración de Empresas y 3 coordinadores de centros de investigación asociados al programa-, para un total de 131 sujetos de investigación distribuidos en tres instituciones universitarias de Santa Marta (Magdalena), como se muestra a continuación.

Tabla 1. Población de estudio

Instituciones universitarias	Directivos	Docentes	Total
Universidad Cooperativa de Colombia	3	51	54
Universidad Sergio Arboleda	3	31	34
Universidad del Magdalena	3	40	43
Totales	9	122	131

Fuente: elaboración propia

Técnicas para la recolección de información

Para la recolección de la información, y con el fin de desarrollar un estudio confiable acerca de las variables en estudio, se utilizó como técnica la encuesta, mecanismo cuantitativo que, según Hueso y Cascant (2012, p. 21), es el más habitual en la recolección de datos. Este, mediante la utilización de un cuestionario estructurado o un conjunto de preguntas, permite obtener información sobre la población a partir de la obtención de una muestra. Para el cálculo estadístico de los resultados se usó el programa estadístico SPSS (versión 20.00), pues este posee la capacidad de trabajar con bases de datos de gran tamaño y también de efectuar análisis estadísticos complejos, hecho que, a su vez, permite obtener una visión clara de los resultados del estudio de la variable y ofrecer una interpretación y comparación a partir del análisis estadístico.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Los siguientes resultados se presentan en función del objetivo dirigido a caracterizar los aspectos estructurales del liderazgo directivo en instituciones universitarias de Santa Marta:

Tabla 2. Aspectos estructurales del liderazgo directivo

Alternativas	Siempre		Casi siempre		Casi nunca		Nunca	
	Dir.	Doc.	Dir.	Doc.	Dir.	Doc.	Dir.	Doc.
Población Indicadores	Dir.	Doc.	Dir.	Doc.	Dir.	Doc.	Dir.	Doc.
Disposición actitudinal	37,03	27,04	62,96	68,03	0,00	4,91	0,00	0,00
Desarrollo del talento organizativo	22,22	35,65	77,77	56,55	0,00	7,78	0,00	0,00
Creación de un ambiente participativo	51,85	47,26	48,14	48,63	0,00	4,09	0,00	0,00
Compromiso con el desarrollo de la institución	30,55	47,13	69,44	49,18	0,00	2,45	0,00	1,22
La comunicación del líder	27,77	47,95	69,44	47,74	2,77	2,45	0,00	1,84
Promedio	33,88	41,01	65,55	54,03	0,55	4,34	0,00	0,61
Porcentaje	37,44%		59,79%		2,44%		0,30%	

Fuente: elaboración propia

De acuerdo con los resultados para la variable “Aspectos estructurales del liderazgo directivo”, el 59,79% de los encuestados manifestó que casi siempre se identifica con los siguientes indicadores: disposición actitudinal, desarrollo del talento organizativo, creación de un ambiente participativo, compromiso con el desarrollo de la institución y la comunicación del líder. El 37,44% manifestó que siempre se identifica con estos indicadores. El 2,44% expresó que casi nunca. Finalmente, el 0,30% de los encuestados indicó que nunca se ha identificado con estos indicadores.

Con base en estos resultados, se observa que el mayor porcentaje se refleja en el 77,77% de los directivos, quienes casi siempre se identifican con el desarrollo

del talento organizativo. Para ellos se trata de una fortaleza debido al alto índice de frecuencia que representa. Por su parte, en los docentes se evidencia que el mayor porcentaje estuvo en la disposición actitudinal, representado por un 68,03%, cifra que indica que, para ellos, este indicador resulta una fortaleza en el personal directivo.

De igual forma, se evidencia que las menores frecuencias están dadas por el 48,14% del personal directivo en el caso del indicador “creación de un ambiente participativo”, y el 47,74% de los docentes en relación al indicador “comunicación del líder”. Este hecho permite evidenciar una debilidad moderada en ambos casos.

Con relación a estos resultados, Araujo y Brunet (2012) expresan que el desarrollo del talento es el medio que permite mejorar el nivel competencial de los trabajadores y aumentar sus capacidades. También exponen que el desarrollo del talento permitirá que algunos miembros puedan ir asumiendo nuevas responsabilidades, favorecerá puestos más complejos y fomentará el crecimiento continuo de los empleados. Esto evidencia que los directivos de las instituciones en estudio muestran un alto nivel de desempeño con relación a este indicador y que ofrecen la posibilidad a los docentes de establecer nuevos niveles profesionales de competencia.

De igual forma, los resultados coinciden con lo planteado por Chiavenato (2009), quien señala que las actitudes, por un lado, tienen un efecto sobre la motivación y las expectativas de las personas en relación al trabajo y las relaciones grupales; y, por el otro, determinan los resultados que se pueden esperar de las personas y de la organización. Con esto en mente, puede evidenciarse que la disposición actitudinal del personal directivo es determinante en el comportamiento del personal docente porque está relacionada con la percepción, la personalidad, el aprendizaje y las motivaciones.

CONCLUSIONES

De acuerdo con lo abordado desde el aspecto teórico, cabe subrayar el liderazgo responsable. En especial, cómo este, desde la planeación estratégica de las organizaciones y en el caso particular de las universidades, logra ejercer una responsabilidad social universitaria no solo desde los valores, sino desde

los diferentes estilos y tipos de liderazgo que identifican la estructura organizacional a través de sus miembros, quienes, a su vez, reflejan unas actitudes y valores en la práctica.

Ahora bien, con base en la investigación desarrollada para dar respuesta a los objetivos planteados con respecto a la variable *liderazgo directivo*, los resultados obtenidos permiten responder a su objetivo general, a saber: caracterizar los aspectos estructurales del liderazgo directivo en instituciones universitarias de Santa Marta. Se evidenció que la población encuestada se orientó más hacia la alternativa, hecho que casi siempre dio como resultado un nivel moderado.

En atención a ello, los resultados evidencian que los líderes de las universidades encuestadas se identifican con el desarrollo del talento organizativo, mientras que los docentes se identifican más con la disposición actitudinal que el directivo muestre hacia ellos, rasgo al que le conceden bastante importancia. Los resultados mantienen una directriz relacionada con la disposición actitudinal que tienen los líderes de la organización en relación con el personal docente y en su función de fomentar la investigación. Esta última labor, como se ha señalado, implica promover la innovación y desarrollo científico, en esencia, el marco en el que deben estar enmarcadas todas las universidades de la región y del país a fin de garantizar la calidad educativa y que sus egresados profesionales de las áreas administrativas respondan a las necesidades de demanda de las empresas vinculadas a este ámbito económico del mercado.

Del mismo modo, lo anterior se ve reflejado en la disposición actitudinal de la dirección por valores que tienen los directivos en su ejercicio frente a la filosofía comportamental de los individuos en una organización y en respuesta a la gerencia de procesos por parte del líder. Cañedo y Guerrero (2008) también sostienen que la dirección por valores se trata de una propuesta de dirección de carácter humanista e integrador según la cual tanto directivos como colaboradores deben concertar los logros organizacionales a través de unos compromisos responsables desde lo ético, social, económico y ambiental.

Por ello, se hace necesario recomendar que, por un lado, se determinen los aspectos que intervienen en el liderazgo que se desarrolla y, por el otro, que se siga trabajando en función del desarrollo del talento organizativo y de la disposición actitudinal. Por supuesto, lo anterior no implica olvidarse de elementos como el compromiso con la institución, la comunicación y la creación de

un ambiente participativo para crear entornos, así como de disponer espacios y tiempos que faciliten la consecución de un ambiente de trabajo favorable.

Así mismo, los resultados de esta investigación pueden servir como apoyo no solo a las universidades objeto de estudio, sino a otras universidades locales, así como a distintas universidades del país, en lo relativo al abordaje de planteamientos organizacionales, el desarrollo de políticas organizacionales y la construcción de procesos de capacitación para el fortalecimiento del liderazgo.

REFERENCIAS

- Acosta, J. (2011). *100 errores en la dirección de las personas*. Madrid: Premier.
- Acosta, J. (2013). *Dirigir: liderar, motivar, comunicar, delegar, dirigir* reuniones. Madrid: ESIC.
- Ahumada, E., Ravina, R. y López, M. (2018). Responsabilidad social universitaria. Desarrollo de competitividad organizacional desde el proceso educativo. *Actualidades Investigativas en Educación*, 18(3), 359-389. Recuperado de <https://bit.ly/2EB1yyH>
- Alles, M. (2013) *Comportamiento organizacional*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Araujo, J. y Brunet, I. (2012). *Compromiso y competitividad en las organizaciones*. Tarragona: Publicaciones URV.
- Argos, J. y Esquerra, P. (Coords.). (2014) *Liderazgo y educación*. España: Universidad de Cantabria.
- Avolio, B. y Bass, A. (1995). Individual Consideration Viewed at Multiple Levels of Analysis: A Multi-Level Framework for Examining the Diffusion of Transformational Leadership. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 199-218. Recuperado de <https://bit.ly/3gzoATP>
- Ayoub, P. (2011). *Estilos de liderazgo y su eficacia en la administración pública mexicana*. México: Lulú.

- Baguer, A. (2011). *Dirección de personas: un timón en la tormenta*. Madrid: Díaz de Santos.
- Cañedo, R. y Guerrero, J. (2008). Dirección por valores: una gestión con la persona como centro. *ACIMED*, 17(2), 1-22. Recuperado de <https://bit.ly/2QLLRrf>
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. Monterrey: McGraw-Hill, Interamericana Editores.
- Clarke, S. (2013). Safety Leadership: A Meta-Analytic Review of Transformational and Transactional Leadership Styles as Antecedents of Safety Behaviours. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 86(1), 22-49. Recuperado de <https://bit.ly/31CR7Uk>
- Dianine, A. (2010). *Perfil del líder*. Madrid: Ediciones Palabra.
- Díaz, Y., Andrade, J. y Ramírez, E. (2019). Transformational Leadership and Social Responsibility in Coffee Women's Associations in Southern Colombia. *Información Tecnológica*, 30(5), 121-130. Recuperado de <https://bit.ly/2G7TFkT>
- Gilbert, S., Horsman, P. y Kelloway, E. (2016). The Motivation for Transformational Leadership Scale: An Examination of the Factor Structure and Initial Tests. *Leadership & Organization Development Journal*, 37(2), 158-180. Recuperado de <https://bit.ly/2EzPcHf>
- González, S. (2013). *Gente de potencial*. Buenos Aires: Sugerén.
- Hernández, A., Velazco, J., Ripoll, R. y Hernández, I. (2020). Responsabilidad social universitaria en la gestión organizacional de la felicidad. *Utopía y Praxis Latinoamericana*, 25(2), 427-440. DOI:10.5281/zenodo.3815332
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Hogg, M. y Vaughan, G. (2010) *Psicología social*. México: Médica Panamericana.
- Homs, R. (2013). *Marketing para el liderazgo político y social*. México: Grijalbo.

- Hueso, A. y Cascant, M. (2012). *Metodología y técnicas cuantitativas de investigación*. Recuperado de <http://riunet.upv.es/>
- Hurtado, J. (2012). *Metodología de la investigación*. Caracas: Quirón.
- Jara, C., Sánchez, M. y Cox, C. (2019). Liderazgo educativo y formación ciudadana: visiones y prácticas de los actores. *Calidad en la Educación*, 51, 350-381. Recuperado de <https://bit.ly/32BoeH8>
- López, R., Ahumada, E. y Ravina, R. (2020). Responsabilidad social universitaria desde la perspectiva del *happiness management*. El caso de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Baja California (Tijuana-México). *Revista Espacios*, 41(4), 26-33. Recuperado de <https://bit.ly/3gJTrx6>
- Menchén, F. (2009). *Creatividad y las nuevas tecnologías en las organizaciones modernas*. Madrid: Díaz de Santos.
- Salinas-Reyna, I. y García, C. (2019). Bases teóricas para una estrategia de gestión para una formación socialmente responsable. *Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina*, 7(3), 132-147. Recuperado de <https://bit.ly/34KsIhk>
- Skogstad, A., Hetland, J., Glaso, L. y Einarsen, S. (2014). Is Avoidant Leadership a Root Cause of Subordinate Stress? Longitudinal Relationships between Laissez-Faire Leadership and Role Ambiguity. *Work & Stress*, 28(4), 323-341. Recuperado de <https://bit.ly/2ELZOSV>
- Solera, S. (2011). *Análisis de los procesos de gestión del proyecto extracurricular Banda Instrumental Escuela Riojalandia y su impacto en el entorno educativo* [Tesis de Maestría]. Universidad de Costa Rica, Puntarenas, Costa Rica. Recuperado de <https://bit.ly/2LWP99J>
- Wang, D., Waldman, D. y Zhang, Z. (2014). A Meta-Analysis of Shared Leadership and Team Effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, 99(2), 181-198.