

Estudio de las Competencias de Liderazgo de Profesores de Ingeniería

María Isabel López-Echeverría¹
malopez@ucab.edu.ve

¹Centro de Investigación y Desarrollo de Ingeniería, Facultad de Ingeniería, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela

Historia del Artículo

Recibido 15 de Junio de 2018

Aceptado 20 de Julio de 2018

Disponible online: 20 de Julio de 2018

Resumen: Se presenta un estudio exploratorio con el fin de identificar las competencias de liderazgo, consideradas como las más importantes y prioritarias por profesores gestores de nivel medio, a saber: jefes de departamento y jefes de cátedra de las materias básicas de la facultad de ingeniería de la Universidad Católica Andrés Bello, sede Caracas, Venezuela. Dicha exploración se basa en el instrumento: Herramienta de Autodiagnóstico del Liderazgo Rehace, desarrollado por el profesor Manuel Álvarez, de la Universidad de Deusto, España. Los resultados indican que las competencias más importantes y prioritarias para ellos son el trabajo en equipo y la gestión y dirección, mientras que la menos relevante es la planificación estratégica. Se recomiendan estudios detallados con los gestores de nivel medio de la facultad que permita describir el perfil de liderazgo y generar una propuesta de planes de formación, en estos temas, para dicho profesorado.

Palabras Clave: Liderazgo Transformacional, Modelo de Liderazgo REHACE, Competencias de Liderazgo.

Study of the Leadership Competencies of Engineering Teachers

Abstract: An exploratory study, in order to identify the leadership competences considered as the most important and priority by mid-level management professors, namely: department chief and course chief, who belong to the fundamental courses of the studies of engineering of Andres Bello Catholic University, Caracas Campus, was regarding. This exploration is based on the instrument: Self-Diagnosis Tool for REHACE Leadership, developed by Professor Manuel Álvarez, from the University of Deusto, Spain. The results indicate that the most important and priority competences for them are teamwork and management and direction, while the least important is strategic planning. Detailed studies are recommended with the total middle level managers of the faculty that allows to describe the leadership profile and to generate a proposal of training plans for this faculty.

Keywords: Transformational Leadership, REHACE Leadership Model, Leadership Competencies.

I. INTRODUCCIÓN

En el mundo de hoy, marcado por Internet y la globalización, se experimenta un extraordinario desarrollo científico y tecnológico, y además se valora la participación ciudadana, la tolerancia, la igualdad, el respeto a los derechos humanos y a la diversidad personal, pero, a su vez, se enfrentan profundas crisis políticas, económicas y sociales [1].

Ambos aspectos contradictorios y simultáneos, generan consecuencias trascendentales para la humanidad, y le plantean nuevos escenarios a las

universidades no solo en el ámbito académico, sino también en aspectos humanos y hasta en los administrativos, a los cuales debe dar respuesta desde sus tareas fundamentales: docencia, investigación y extensión.

En respuesta a estas demandas de la sociedad, la universidad enfrenta –quizás- la transformación más profunda de su historia: de un centro dedicado al conocimiento y estructurado en estancos, debe cambiar a una organización sistémica orientada al aprendizaje, eficaz y eficiente. Por ello se plantea una transformación universitaria, la cual involucra cambios

profundos y generalizados en la institución, que presenta las siguientes características:

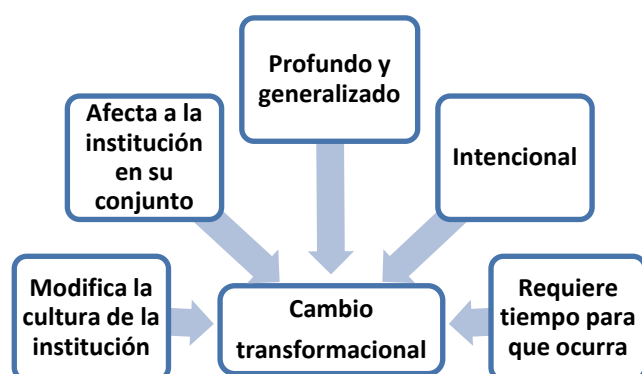


Figura 1: Características del cambio transformacional. [2]

Lo antes expuesto representa un acontecimiento inédito ya que, para la universidad del siglo XXI, se promueve el cambio educativo de un modelo tradicional -centrado en la enseñanza de contenidos- a un proceso estratégico, orientado al perfil del egresado de cada titulación y programa de postgrado, para favorecer la formación integral y el aprendizaje autónomo y permanente.

Ello acarrea un nuevo papel tanto para los profesores como para los estudiantes, con la consecuente evolución de las interacciones entre ellos, e involucra una nueva gestión de los procesos académicos.

Las universidades venezolanas también se encaminan hacia su actualización y, en este sentido, la Comisión Nacional de Currículo [3] expone que los requerimientos de transformación y modernización, que se le plantean a la educación superior venezolana, comprenden la revisión del modelo académico de la universidad, el análisis y evaluación de los componentes curriculares, y su reestructuración académica y administrativa.

Es oportuno considerar que la especificidad propia de los estudios superiores requiere que sus educadores sean profesionales con una sólida formación y experiencia en el área que van a impartir, por lo que es frecuente encontrar profesores universitarios sin conocimientos pedagógicos formales; a esto se suma que los gestores académicos, quienes deberán liderar el cambio transformacional, han sido designados -en la mayoría de los casos- por su buen rendimiento docente y grado de compromiso institucional; se trata, entonces, de gestores académicos que deben formarse para liderar esos cambios.

“Una organización del aprendizaje como es la universidad necesita localizar, entrenar, preparar y formar profesionales competentes en la dirección, liderazgo y gestión de algo tan importante para la sociedad como la formación de sus futuros ciudadanos profesionales que a su vez liderarán el futuro” [4]

II. EL PROFESOR UNIVERSITARIO

El profesor universitario es un profesional que presta un servicio a la sociedad a través de la docencia y la investigación; debe ser reflexivo, crítico y competente

en su profesión de origen, comprometido con la perspectiva educativa centrada en el aprendizaje de sus estudiantes, y "deberá preparar a los alumnos para que éstos puedan, cada vez con más autonomía, avanzar en sus procesos de estudio y en la interpretación crítica del conocimiento y de la sociedad a la vez que adquieren una capacitación profesional" [5]

En el contexto de cambio transformacional que enfrenan las universidades actuales se han desarrollado diversos estudios sobre las competencias del profesor universitario. Los autores han considerado diferentes contextos y roles de dicho profesorado, no obstante, todos coinciden en la descripción competencial de su labor, en la perspectiva del docente como un mediador-facilitador del aprendizaje de sus estudiantes y en la importancia de su liderazgo [6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13].

A. El profesor de ingeniería

El ingeniero del siglo XXI debe ser un profesional con sólidas bases científicas, técnicas, tecnológicas, y culturales; competente para identificar problemas y oportunidades en su entorno de influencia y, en consecuencia, tomar decisiones desde el dominio de la ingeniería, para actuar de manera responsable en cualquier escenario nacional e internacional. Además debe poseer visión y pertinencia local, regional y global, y estar comprometido con el trabajo colaborativo, el desarrollo sustentable, el servicio a los otros en un marco de profundo sentido ético.

En este sentido, un ingeniero debe ofrecer soluciones concretas a las situaciones que se le presentan, mediante procesos éticos, eficientes y eficaces.

Por otro lado, la docencia procura articular la enseñanza con el aprendizaje esperado, con el fin último de potenciar la autonomía para el aprendizaje permanente, y la conciencia sobre su compromiso con la sociedad. Es así que, el logro docente no es medible de manera directa, y tiene efectos a mediano y largo plazo.

En este orden de ideas, el ingeniero docente se enfrenta a dos enfoques diferentes: (i) el pensamiento del dominio de su profesión, dirigido a logros medibles en un periodo de tiempo definido, y (ii) el pensamiento docente, que atiende a su contribución a un proyecto complejo, diversificado, que no tiene plazos fijos.

Ahora bien, el ingeniero que decide ser educador debe comprender que su papel es acompañar al proceso formativo de sus estudiantes, mediante la aplicación de un modelo didáctico adecuado para que la asignatura contribuya con el desarrollo del perfil de egreso de la ingeniería que le ocupa.

Para ello debe integrar competencias genéricas ("blandas") y específicas de la ingeniería, implementar estrategias de enseñanza, aprendizaje y evaluación cónsonas con el modelo precitado, ejerciendo un liderazgo que fortalezca la motivación, la innovación, la autoeficacia y la autonomía de sus alumnos. Esto requiere una necesaria formación pedagógica que complemente su formación científico-técnica.

En resumen, el ingeniero-docente debe presentar las siguientes características:

- Profundos conocimientos de su especialidad.
- Formación básica para el desarrollo actualizado de su tarea docente y de gestión académica.
- Conocimientos generalistas para fomentar los aprendizajes inter y transdisciplinarios
- Habilidad para la comunicación y relación con las autoridades, los estudiantes, colegas y personal de apoyo.

- Competencias en investigación, desarrollo, innovación y/o emprendimiento
- Liderazgo para dirigir equipos de trabajo (docencia, investigación y gestión) y animar a sus alumnos a esforzarse para aprender.

En concordancia con lo antes expuesto, se plantea una dualidad profesional ingeniero-docente resumida en la Tabla I.

Tabla I: Dualidad profesional ingeniero-docente [14]

	INGENIERO	DOCENTE
PENSAMIENTO	<ul style="list-style-type: none"> • Concreto y directo: dirigido al logro de un resultado o de una meta concreta. • Aplica sus conocimientos a casos específicos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Diversificado: atiende a los contenidos, la enseñanza y el aprendizaje.
	<ul style="list-style-type: none"> • El ingeniero-docente se ajusta a un nivel de conocimientos más bajo, e implementa la metodología didáctica idónea orientada al aprendizaje estudiantil. 	
CONDUCTA	<ul style="list-style-type: none"> • Desempeña su liderazgo desde una estructura organizativa vertical • Se relaciona con personas de diversa formación, edad, experiencia y posición social. • La autoridad dominante puede ser necesaria para ciertas tareas profesionales 	<ul style="list-style-type: none"> • Desempeña su liderazgo con personas a las que suele superar en edad, formación y experiencia. • Predomina el convencimiento a través de la razón, más que la obediencia.
	<ul style="list-style-type: none"> • El ingeniero-docente conjuga su autoridad en la materia, con el acercamiento hacia los alumnos. 	
HABILIDADES DE COMUNICACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Su interés por los hechos se centra básicamente en su uso para solucionar situaciones concretas. • Suelen evitar las discusiones que no les lleven rápidamente a resultados específicos. • En su ámbito el diálogo es breve, evitando el juego de palabras. 	<ul style="list-style-type: none"> • La palabra tiene gran importancia. El profesor debe hablar de forma clara, comprensible y convincente. • Los estudiantes deben desarrollar la expresión oral, deben practicar con el docente y compañeros.
	<ul style="list-style-type: none"> • El ingeniero-docente debe desempeñar competencias persuasivas de comunicación oral. 	
MODELOS METODOLÓGICOS	<ul style="list-style-type: none"> • Al hacer investigación y desarrollo, tiene que aplicar sus conocimientos científicos y tecnológicos para adecuar el método a emplear con la estructura lógica del objeto de estudio. • Aplica sus criterios científicos y tecnológicos para resolver una situación concreta, y alcanzar así el objetivo pretendido (un modelo, un diseño, un prototipo, una formulación, etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> • Los conocimientos científicos y técnicos no son suficientes para lograr el objetivo (el aprendizaje del estudiante)
	<ul style="list-style-type: none"> • El ingeniero-docente debe relacionar los aspectos científicos, técnicos y didácticos a los fines del aprendizaje, con base en los recursos, las características de los estudiantes y de la asignatura. • El ingeniero-docente considera su labor no sólo como un trabajo, sino como una vocación. • El ingeniero-docente presenta una escasa valoración de la investigación-acción de la práctica docente como modelo de desarrollo y mejora profesional en ingeniería. 	
INTERÉS PEDAGÓGICO	<p>Hay dos tipos de ingeniero-docente:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Claramente reticentes a la formación pedagógica, al no verle su utilidad e incidencia en la mejora de la calidad del proceso educativo. • Interesados en la didáctica, suelen ser muy receptivos, conscientes de sus deficiencias y necesidades en el área. Producto de su educación ingenieril, demandan aplicabilidad inmediata de los programas de formación, dejando al margen teorías y fundamentaciones. 	

III. GESTIÓN ACADÉMICA Y LIDERAZGO

Además de las tareas docentes y de investigación, algunos profesores deben ocupar cargos de gestión que involucran “circulación de información, toma de decisiones, y aplicación de la política universitaria en sus diferentes niveles y manifestaciones” [5]. Es decir, funciones y tareas que no son fáciles de desempeñar, indispensables para el buen funcionamiento

institucional, y que deben favorecer el cumplimiento de las políticas de calidad.

En el caso de las universidades jesuíticas, se considera que un buen gestor debe poseer las competencias técnicas asociadas a ese rol, y debe contar con una serie de competencias genéricas acordes con la identidad ignaciana, tal y como se presenta en la Tabla II:

Tabla II: Competencias del Gestor Académico de una Universidad Jesuítica [15]

COMPETENCIAS DEL GESTOR ACADÉMICO DE UNA UNIVERSIDAD JESUÍTICA	
▪ COMPETENCIAS TÉCNICAS	
Planificación	▪ Involucra diagnóstico, objetivos, líneas de acción prioritarias, recursos (humanos, materiales), y mecanismos de seguimiento.
Gestión de procesos académicos	• Organización del trabajo, gestión de la organización universitaria y sus relaciones internas y externas. Administración de los recursos, trabajo en equipo, comunicación externa e interna.
Aseguramiento de la calidad y mejora continua	• Valoración de resultados respecto a los estándares de calidad e innovación; implantación de cambios en los procesos académicos para mejorar su calidad.
Seguimiento y control	• Mecanismos de seguimientos de resultados, acciones correctoras, control de la exactitud y calidad de la información de los procesos académicos
▪ COMPETENCIAS GENÉRICAS	
Gestión de la misión e identidad	• Trabajar la Misión y Visión y los valores de la institución.
Liderazgo	• Influir en otras personas para crear una cultura de cambio e innovación
Flexibilidad	• Analizar las iniciativas que surgen en el personal sin aferrarse a la normativa de una manera rígida
Orientación a las personas	• Considerar a todas las personas como dignas de respeto con una orientación a los problemas y necesidades.
Motivador	• Despertar el interés y la iniciativa del personal; y poner a su disposición los recursos necesarios para que ejerciten esas innovaciones
Comunicación	• Permitir el debate, la retroalimentación, el diálogo orientado al entendimiento, el consenso, de hacer las cosas compartidas
Orientación a la calidad interna	• Orientar a que la universidad interiorice la calidad como un proceso natural de hacer las cosas, cumpliendo sus propias exigencias
Orientación al aprendizaje	• Comprender y apoyar la nueva perspectiva educativa y sus efectos tanto en el ámbito académico como el administrativo.
<i>Empowerment</i>	• Empoderar a sus colaboradores, distribuyendo y compartiendo la toma de decisiones en determinadas áreas, y potenciando sus capacidades.

En síntesis, una buena gestión en una universidad jesuítica conlleva dos componentes, a saber: (i) una buena formación técnica en gestión, entendiendo que actualmente se basa en la gestión por procesos y proyectos, y en la incorporación de estándares de calidad, y (ii) actitudes, valores y competencias genéricas, entre ellas, un liderazgo transformacional distribuido en diversas personas y orientado al servicio.

A. Liderazgo

Una característica relevante para el profesor universitario actual es el liderazgo, entendido como la influencia de un individuo sobre otras personas para que se orienten al logro de unos fines específicos.

Al consultar la literatura sobre liderazgo se encuentran diversas definiciones y clasificaciones de acuerdo con los propósitos y maneras de desempeñarse como líder, no obstante, dado el proceso de cambio que se presenta en las universidades, se debe considerar el liderazgo transformacional ya que “incide en la transformación organizacional que posibilita la resolución de problemas relacionados con la financiación institucional, la calidad en la educación, el incremento de la cobertura, o el relacionamiento con la sociedad, entre otros.” [16]

Diversos autores explican que dicho liderazgo transformacional favorece el logro de los cambios estratégicos ya que motiva y procura el desarrollo de las personas, inspira y comparte el compromiso de todos, y promueve las acciones por el logro de un objetivo común con un marcado sentido ético. [2, 16, 17, 18]

El líder transformacional es un modelo de conducta, genera conciencia de la misión y visión del equipo, desarrolla en los colegas y seguidores altos niveles de habilidades y potencialidades, inspira al logro de los resultados esperados, estimula la creatividad y la innovación a través del cuestionamiento constructivo y atiende a las necesidades de desarrollo de cada colaborador.

Se trata de un líder que establece metas y objetivos con la intención de convertir a su seguidor también en líder. [19] por lo tanto el desempeño exitoso del líder transformacional involucra una serie de competencias que se presentan en la siguiente figura:

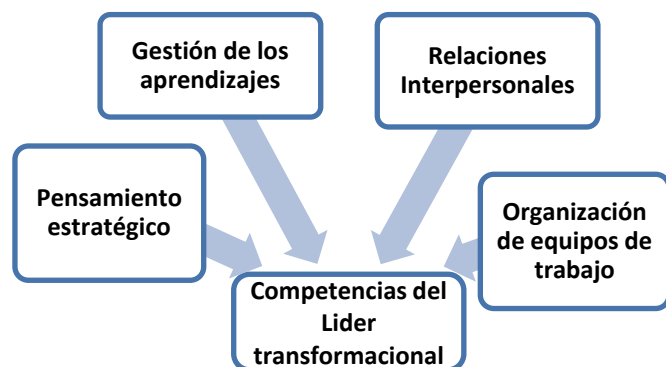


Figura 2: Competencias inherentes al Liderazgo. [20]

En este contexto cabe agregar que un profesor se relaciona con diversas personas: autoridades,

colegas, estudiantes, personal de apoyo, entre otros, por lo que pueden existir una serie de influencias desde y hacia el docente en procura de metas académicas vinculadas, en nuestro caso, con la transformación universitaria.

Lo antes expuesto refuerza la importancia del liderazgo educativo que, si bien, puede ser motivado por una persona idónea para tal fin, debe ser compartido y orientado a los grupos de interés institucional para motivar los aprendizajes y las mejoras en los desempeños y logros de los establecimientos educativos. [21, 17, 22, 23].

Cabe agregar que los líderes educativos exitosos presentan las siguientes características: (i) promueven y facilitan la innovación didáctica y en sus disciplinas, (ii) tienen visión de futuro y un proyecto personal en el que involucra a sus seguidores, (iii) son optimistas, (iv) administran y ejecutan tareas correctamente, (v) son cuidadosos en el monitoreo para la mejora de la calidad docente, (vi) se adecuan a las necesidades del contexto, (vii) son autocríticos, (viii) se comunican con profesores y alumnos, de manera individual o grupal, para brindar apoyo, (ix) sostienen una comunidad de valores compartidos, (x) son coherentes y creíbles, y (xi) trabajan en equipos cooperativos. [19, 20, 24,25]

Otros aspectos que se deben tomar en cuenta en el estudio del liderazgo pedagógico y transformacional, son los siguientes:

- Las buenas prácticas de liderazgo orientado a la innovación se basa en la dinámica personal, la comunicación a través de las ideas, del ejemplo, y se centra en la perspectiva de grupo y la colaboración positiva
- La universidad no necesita a un profesor o directivo “especial” que convenza a los demás, por el contrario, se debe hacer énfasis en la función del liderazgo compartido ya que para la institución educativa es más relevante contar con el desempeño idóneo distribuido, que con una persona influyente.
- Es muy importante comprender que aun cuando hay condiciones innatas para que una persona sea líder, el liderazgo es una competencia que puede ser desarrollada a través del aprendizaje adecuado, en consecuencia, lo pertinente es diseñar e implementar programas actualizados para la formación de líderes pedagógicos transformacionales orientados a la educación superior.
- Los profesores universitarios deben tomar conciencia no solo de la importancia de la formación de líderes en sus aulas, sino de las características del liderazgo como competencia académico-profesional. Esto les motivará hacia su propia formación en el tema, y les ayudará a integrarlo, de manera adecuada, en las estrategias que orientan los aprendizajes formales (competenciales) de sus unidades curriculares.
- El liderazgo es una competencia profesional solicitada en múltiples empleos, por ello las

universidades deben contribuir con su aprendizaje en profesores y estudiantes.

- Las universidades requieren del liderazgo pedagógico transformacional orientado a la calidad de sus procesos académicos y a la subsecuente mejora continua, ello originará una mayor eficacia.

B. Liderazgo y la gestión académica

Los gestores académicos deben combinar, de manera equilibrada, la autoridad como administrador y responsable de tomar decisiones inherentes al cargo, con el liderazgo pedagógico que deben desempeñar y por el cual motivan el liderazgo de los otros profesores y los animan a realizar nuevas tareas docentes.

En líneas generales, el directivo define objetivos concretos, planifica procesos, gestiona los recursos disponibles, organiza el trabajo, evalúa y controla la tarea y a sus responsables, mientras que el líder, además, maneja recursos intangibles para motivar al equipo a trabajar orientado al logro.

La combinación líder-directivo requiere que el gestor posea una sólida autoridad moral, establezca buenas relaciones interpersonales para delimitar claramente las funciones, y desarrolle habilidades en manejo y resolución de conflictos, con ello, podrá influir positivamente en sus profesores y estudiantes para implicarles en los proyectos de cambio de forma tal que se comprometan con el cumplimiento de sus roles y tareas.

IV. PROPÓSITOS Y METODOLOGÍA

El presente trabajo se orienta según los siguientes fines:

- Reconocer las competencias que conforman al modelo de liderazgo educativo REHACE propuesto por el profesor Manuel Álvarez de la Universidad de Deusto.
- Identificar las competencias de liderazgo REHACE que se consideran más importantes por los gestores académicos de nivel medio de la Facultad de Ingeniería de la Universidad Católica Andrés Bello (UCAB).
- Identificar las competencias de liderazgo REHACE que se consideran prioritarias por los gestores académicos de nivel medio de la facultad de ingeniería de la UCAB.

Para tal fin se realizó un estudio exploratorio con base en las competencias presentes en el modelo de liderazgo REHACE, que son consideradas como las más importantes y prioritarias por profesores que

ocupan cargos de jefes de departamento y jefes de Cátedra de ciencias básicas de la Facultad de Ingeniería de la Universidad Católica Andrés Bello (UCAB), sede Caracas.

La muestra estuvo conformada por 38 Jefes de departamento y de cátedra de las asignaturas de ciencias básicas de la Facultad de Ingeniería de la UCAB, quienes fueron consultados por vía electrónica, el 63% de dichos gestores envió sus respuestas. Los instrumentos llenos fueron procesados utilizando los programas de Microsoft Office: Word 2007 y Excel 2007.

A. Justificación

El conjunto de profesores de interés para el presente estudio debe tomar decisiones sobre diversos aspectos, a saber: (i) selección de aspirantes a cargos docentes (ii) diseño y actualización de programas y planes semestrales de las unidades curriculares a su cargo (incluye la evaluación de las mismas), (iii) distribución de la carga académica entre los profesores, (iv) aplicación de los instrumentos de evaluación de los profesores, (v) atención a programas de apoyo y planteamientos académicos de los estudiantes, (vi) cumplimiento de algunos aspectos administrativos vinculados -principalmente- con la matriculación estudiantil, (vii) apoyo a los procesos de equivalencias entre cátedras, y (viii) fomento de la comunicación entre directores y docentes.

Ahora bien, ya que “el estilo de liderazgo transformacional tiene un impacto positivo y significativo sobre el desempeño de los equipos de dirección intermedia” [26] es conveniente que quienes gestionan a nivel medio desarrollen competencias para impulsar y facilitar esta compleja labor en tiempos de cambio para las universidades.

V. MODELO DE LIDERAZGO REHACE

El modelo de liderazgo educativo REHACE, propuesto por el profesor Manuel Álvarez de la Universidad de Deusto, está compuesto por seis competencias que se enuncian y definen en la siguiente tabla:

Tabla III: Competencias del liderazgo REHACE

Competencia	Definición
REPLANTEA Pensamiento estratégico	Posee visión de futuro. Cuestiona los propósitos, diagnostica continuamente la realidad, promueve y lidera el cambio y la innovación, persigue la mejora continua
ESTIMULA Implicar y motivar	Se entusiasma, impulsa la excelencia en todos los ámbitos del centro educativo, detecta el talento y se centra en el crecimiento y desarrollo personal de sus colaboradores a través del conocimiento compartido y el asesoramiento
HUMANIZA Relaciones humanas	Establece un liderazgo emocional desde el respeto por la diversidad de opiniones e ideas, se centra en las personas y crea redes personales de relación
APRENDE Promueve aprendizajes	Promueve el aprendizaje de por vida, la formación integral y el desarrollo de equipos
COLABORA Trabaja en equipo	Conecta con las personas y grupos de interés adentro y afuera del centro educativo. Crea equipos y comunidades de aprendizaje
EJECUTA Gestiona y dirige	Posee un pensamiento estratégico con capacidad de implicar a los demás en la acción. Es capaz de tomar decisiones y hacer seguimiento de resultados. Nunca olvida los resultados y los indicadores del rendimiento (predictivos).

Este modelo de liderazgo involucra las competencias esperadas para un gestor académico de una universidad jesuítica, mencionadas en el apartado 3, y se ajusta a las características transformacionales y pedagógicas sin dejar de lado elementos directivos estratégicos asociados al proyecto formativo institucional.

Por lo antes expuesto, el desarrollo de las competencias establecidas en el modelo Rehace puede contribuir con la articulación de una gestión directiva, alineada con las políticas institucionales, y el liderazgo orientado a la innovación y a la obtención de buenos resultados educativos.

A. Instrumento Liderazgo REHACE

El instrumento denominado Herramienta de Autodiagnóstico del Liderazgo Rehace presenta las competencias del líder transformacional educativo, los componentes de cada una de ellas, y las definiciones correspondientes.

El cuestionario se basa en una escala tipo Likert en la que cada participante en el estudio puede seleccionar el nivel de importancia de cada componente potencial de acuerdo con una escala de 1 a 5 que se muestra en la Tabla IV.

Tabla IV: Escala de la Herramienta de Autodiagnóstico del Liderazgo Rehace

1	2	3	4	5
Nada importante	Poco importante	Algo importante	Bastante importante	Muy importante

Además, se solicitó a los participantes que, para cada competencia y de acuerdo con su experiencia, seleccione los tres componentes que considera prioritarios para definir el perfil y estilo del liderazgo.

VI. RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO REHACE

A continuación se presentan las competencias, los componentes de cada una de ellas con sus respectivas definiciones, y los resultados obtenidos al aplicar el instrumento del modelo REHACE.

A. Resultados Competencia Replantea

Tabla VI: Competencia y Componentes: Replantea (Pensamiento Estratégico)

COMPETENCIA REPLANTEA: (PENSAMIENTO ESTRATÉGICO)	
Posee visión de futuro. Cuestiona los propósitos, diagnostica continuamente la realidad, promueve y lidera el cambio y la innovación, persigue la mejora continua.	
1.1.	Evalúa y hace seguimiento de la práctica docente con el objeto de facilitar información para mejorar el trabajo de sus colaboradores.
1.2	Ha elaborado un proyecto de trabajo personal que marca sus prioridades y actuaciones con visión de futuro y metas que comparte con su equipo.
1.3	Tiene habilidad para hacer valoraciones y diagnosticar situaciones nuevas y problemas que afecten al trabajo de la organización
1.4	Es flexible y acepta fácilmente nuevos proyectos, ideas y sugerencias cuando observa que benefician al bien común
1.5	Posee un plan estratégico que define las políticas y los objetivos del centro educativo a medio y largo plazo.
1.6	Promueve los proyectos de innovación y anima a las personas para que se impliquen en el cambio de la organización

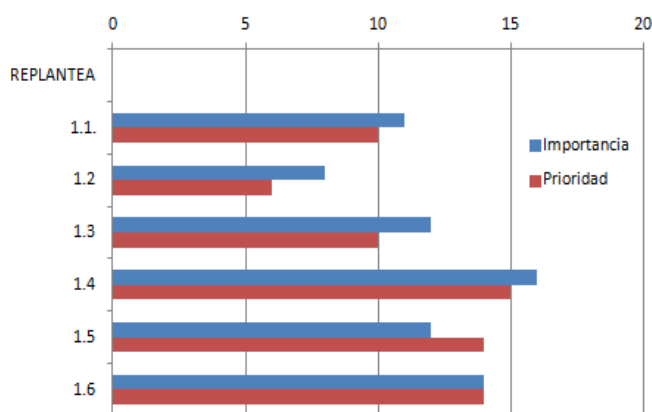


Figura 3: Importancia y prioridad de los componentes de la competencia Replantea

- Con relación a la competencia replantea, los participantes consideraron que el diagnóstico es el primer paso para innovar ya que permite obtener la información necesaria para formular el plan estratégico institucional.

La flexibilidad responsable garantiza la implementación del plan desde la perspectiva de la mejora continua. Por ende, estimula a los colaboradores ya que favorece las propuestas innovadoras que surgen en el desarrollo de los proyectos, aun cuando originalmente no se incluyeron en el plan estratégico.

- Asimismo, opinaron que un líder debe explicar de manera sencilla, a sus colaboradores, lo relativo a los proyectos innovadores porque entiende que el éxito es de todos.

A través de la buena comunicación, conocimiento y entusiasmo, motivará y conseguirá la participación de las personas para el logro de las metas establecidas.

B. Resultados Competencia Estimula

Tabla VII: Competencia y Componentes: Estimula

COMPETENCIA ESTIMULA (Implicar y motivar) Se entusiasma, impulsa la excelencia en todos los ámbitos del centro educativo, detecta el talento y se centra en el crecimiento y desarrollo personal de sus colaboradores a través del conocimiento compartido y el asesoramiento.	
2.1.	Manifiesta su entusiasmo por las ideas nuevas y sugerencias estimulantes de sus colaboradores o alumnos del centro.
2.2	Impulsa la apertura del centro hacia fuera y anima la participación en programas de carácter público-privado.
2.3	Ha desarrollado capacidades de Coaching lo que le permite mejorar el rendimiento organizativo potenciando el talento de sus colaboradores.
2.4	Cuando alguien consigue llevar adelante un proyecto difícil u obtiene resultados de éxito, lo reconoce privada y públicamente
2.5	Impulsa cooperación con instituciones de investigación educativa e intercambio de mejores prácticas con otros centros educativos.
2.6	Proporciona información, conocimientos y tecnología para que sus colaboradores crezcan profesionalmente

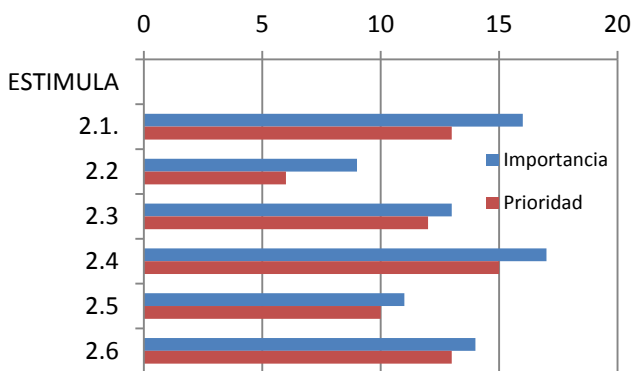


Figura 4: Importancia y prioridad de los componentes de la competencia Estimula

- Con relación a la competencia implica y motiva, los participantes consideraron que el entusiasmo ante las ideas innovadoras –y la tolerancia frente al error- promueve la creatividad y el uso de nuevas estrategias que contribuyan con la calidad y la cultura de mejora continua.

Asimismo opinaron que el modelaje de líder se desempeña al involucrarse con los nuevos proyectos y con sus colaboradores, así se contagia su entusiasmo y se pueden detectar nuevos talentos.

- Otros aspectos que destacaron de un buen líder fueron: importancia de brindar las oportunidades de formación a sus equipos y dar el reconocimiento oportuno y adecuado a quienes han contribuido con los logros.

Eso demuestra coherencia en el liderazgo, impulsa a seguir adelante, y favorece los aprendizajes vicarios y la cultura de calidad.

C. Resultados Competencia Humaniza

Tabla VIII: Competencia y Componentes: Humaniza (Relaciones Humanas)

<p>COMPETENCIA HUMANIZA (Relaciones Humanas) Establece un liderazgo emocional desde el respeto por la diversidad de opiniones e ideas, se centra en las personas y crea redes personales de relación</p>	
3.1	Posee empatía, se preocupa por las personas, sus necesidades y problemas ofreciendo su apoyo
3.2	Gestiona el conflicto, ejerciendo la mediación y la colaboración cuando la situación lo requiere
3.3	Se relaciona bien con todo tipo de gente fijándose en lo positivo e interesándose por sus necesidades y planteamientos personales
3.4	Supera fácilmente las críticas justificadas e injustificadas que pueden llegar a minar su autoestima y no toma represalias.
3.5	Posee una estrategia de comunicación con los interlocutores externos y asume el compromiso de representar a la institución
3.6	Posee autoconciencia tanto de las propias fortalezas como de los emociones tóxicas capaces de jugarle malas pasadas

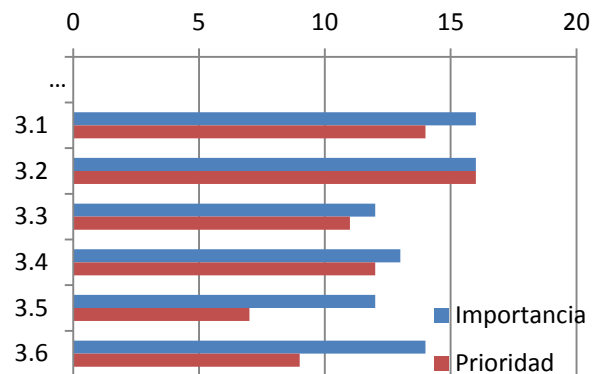


Figura 5: Importancia y prioridad de los componentes de la competencia Humaniza

- Con relación a la competencia humaniza, los participantes consideraron que la empatía es fundamental para las buenas relaciones interpersonales, destacaron la importancia de ofrecer apoyo, sobre todo en los momentos difíciles, sin excluir a persona alguna, y de mediar ante los conflictos colaborando si fuese necesario.
- Igualmente opinaron que asumir las críticas, y superarlas, es un factor clave para acercarse a otros y trabajar de forma cooperativa, y que tomar represalias no agrega valor a su labor. En ese sentido, el autodomínio y la fuerza para vencer las dificultades, fortalece el prestigio del líder.

D. Resultados Competencia Aprendizaje

Tabla IX: Competencia y Componentes: Aprendizaje (Promueve aprendizajes)

<p>COMPETENCIA APRENDIZAJE (promueve aprendizajes) Promueve el aprendizaje de por vida, la formación integral y el desarrollo de equipos.</p>	
4.1	Posee un modelo o proyecto personal de educación que intenta compartir con sus colaboradores
4.2	Se preocupa de que sus colaboradores y personal en general desarrollen habilidades y destrezas a través de itinerarios formativos unidos a su experiencia
4.3	Se interesa por avances científicos en materia de enseñanza-aprendizaje y comparte los nuevos conocimientos con sus colaboradores.
4.4	Se comunica convincentemente con argumentos consistentes y respetuosos con las opiniones de los demás.
4.5	Comunica objetivos de manera clara y proporciona instrucciones concisas para que sus colaboradores trabajen eficazmente
4.6	Crea sinergias que incentivan y estimulan al grupo para que sea más creativo y eficaz

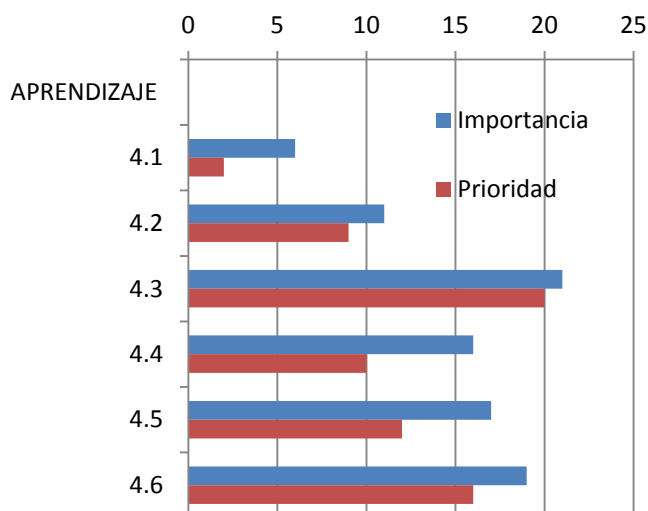


Figura 6: Importancia y prioridad de los componentes de la competencia Aprendizaje (Promueve aprendizajes)

- Con relación a la competencia aprendizaje, los participantes consideraron que un buen líder establece, de manera clara y precisa, el objetivo o meta que se quiere alcanzar, definiendo un curso de acción y aplicando estrategias de comunicación idóneas para lograr el trabajo colaborativo eficaz, lo que permite hacer seguimiento para evaluar los niveles de logro y hacer las correcciones oportunas.
- Un líder no puede promover aprendizaje si no se mantiene actualizado, así, estimula al grupo mediante el ejemplo, y hace que se interesen por aprender.

Igualmente crea sinergias aprovechando el conocimiento y experiencia de todos, a través de las interacciones que enriquecen el conocimiento, facilitan el aprendizaje cooperativo y estimulan la innovación para el beneficio del equipo.

E. Resultados Competencia Colabora

Tabla X: Competencia y Componentes: Aprendizaje (Promueve aprendizajes)

COMPETENCIA COLABORA (Trabajo en equipo) Conecta con las personas y grupos de interés adentro y afuera del centro educativo. Crea equipos y comunidades de aprendizaje.	
5.1	Implica a la gente en el proyecto del centro educativo y facilita el trabajo de su equipo proporcionándole los recursos necesarios
5.2	Genera redes de colaboración entre varios estamentos de la comunidad educativa.
5.3	Es capaz de implicar a los demás en un trabajo colectivo, incluso a los que se automarginan
5.4	Sabe trabajar en equipo respetando las diferencias como un valor que enriquece al grupo
5.5	Tiene habilidad para armonizar los intereses de la gente con los objetivos de la organización y las expectativas de los alumnos.
5.6	Controla al personal conflictivo que impide o dificulta el trabajo del colectivo

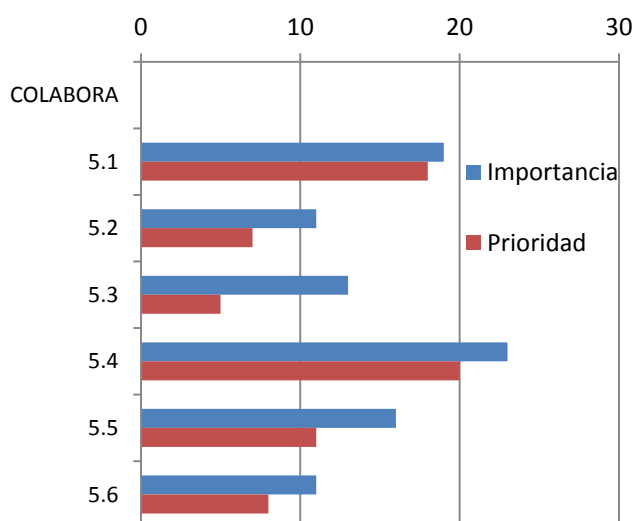


Figura 7: Importancia y prioridad de los componentes de la competencia Aprendizaje (Promueve aprendizajes)

- Con relación a la competencia aprendizaje, los participantes consideraron que el líder debe saber oír y respetar las opiniones de los integrantes del equipo y viceversa. El respeto y tolerancia permite llegar a consensos que logren el cumplimiento idóneo del trabajo común.
- Además, opinaron que el líder debe presentar, a su equipo, un proyecto detallado, participando igualmente como miembro del mismo; de ese modo todos se sentirán incluidos.

Para ello es necesario que se comunique de forma adecuada, genere espacios de discusión y reflexión, favorezca la formación de redes de aprendizaje con entidades internas y externas a la institución, y gestione los recursos para consolidar equipos proactivos.

Un buen líder debe controlar a aquellas personas conflictivas que puedan impedir o dificultar el trabajo colectivo, ello es necesario para favorecer un clima de trabajo solidario y consolidar al equipo, pues con armonía se consiguen excelentes resultados.

F. Resultados de la Competencia Ejecuta

Tabla XI: Competencia y Componentes: Ejecuta (Gestión y Dirección)

COMPETENCIA EJECUTA (Gestión y Dirección)	
Posee un pensamiento estratégico con capacidad de implicar a los demás en la acción. Es capaz de tomar decisiones y hacer seguimiento de resultados. Nunca olvida los resultados y los indicadores del rendimiento (predictivos).	
6.1	Muestra preocupación y quiere sentirse siempre informado de los resultados académicos y educativos después de cada evaluación
6.2	Tiene habilidad para tomar decisiones personales y en equipo y hacer el seguimiento de las mismas.
6.3	Crea redes de relación a través de las cuales gestiona el plan estratégico de la institución y su propio proyecto de gestión
6.4	Sabe decir NO cuando le hacen propuestas o sugerencias que pueden poner en riesgo los objetivos y el buen nombre del centro o el bienestar de los alumnos y del resto del personal.
6.5	Trabaja duro y de forma constante para conseguir los objetivos acordados en su proyecto de gestión.
6.6	Define con cada uno de sus colaboradores los objetivos que deben alcanzar en función de resultados esperados

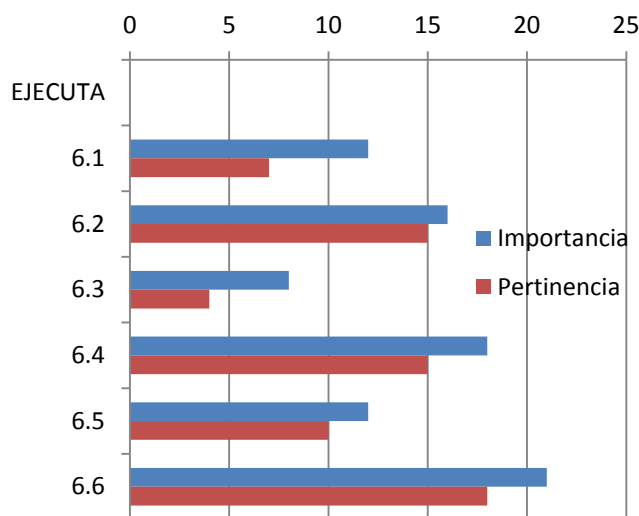


Figura 8: Importancia y prioridad de los componentes de la competencia Ejecuta (Dirección y Gestión)

- Con relación a la competencia gestión y dirección, los participantes consideraron que un buen líder es honesto, tiene autoridad moral, no cede en sus principios y defiende a la institución al considerar que misión de la organización es parte de su identidad.

Asimismo, destacaron que la firmeza para mantener los valores éticos no está reñida con la flexibilidad frente a diversos contextos de acción.

- Para el líder es importante la libertad combinada con su responsabilidad ya que para gestionar y dirigir se requiere saber tomar decisiones y ejecutarlas, así como realizar el seguimiento de las tareas para hacer los ajustes necesarios.

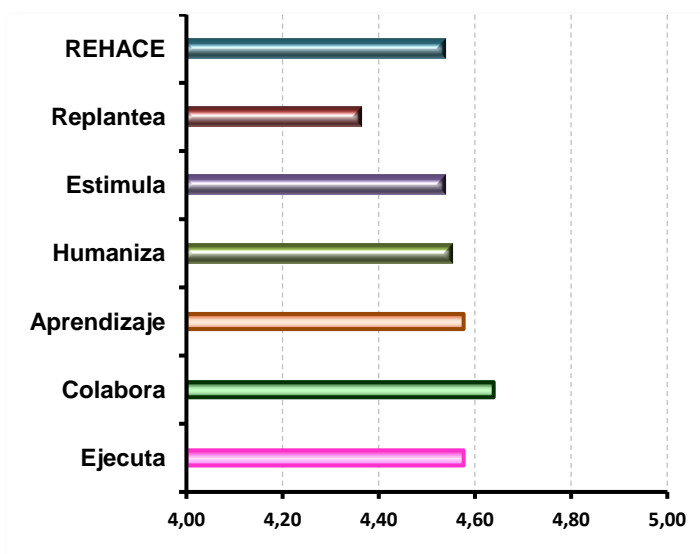
Una adecuada gestión implica confiar, y estimular, al asignar responsables con funciones claramente definidas, estableciendo avances y tiempos de entrega de los resultados esperados para el logro del proyecto conjunto; de no ser así se pierde autoridad.

G. Resultados Globales de las competencias y componentes del modelo REHACE

Los resultados globales de dicha consulta se presentan a continuación:

Tabla XII: Competencias más importantes y prioritarias Liderazgo REHACE. Fuente. Elaboración propia

COMPETENCIA	COMPONENTES MÁS IMPORTANTES Y PRIORITARIOS
REPLANTEA Pensamiento Estratégico	<ul style="list-style-type: none"> • Es flexible y acepta fácilmente nuevos proyectos, ideas y sugerencias cuando observa que benefician al bien común • Promueve los proyectos de innovación y anima a las personas para que se impliquen en el cambio de la organización
ESTIMULA Implicar y motivar	<ul style="list-style-type: none"> • Se entusiasma por las ideas nuevas y sugerencias de sus colaboradores o alumnos. • Cuando alguien consigue llevar adelante un proyecto difícil u obtiene resultados de éxito, lo reconoce privada y públicamente
HUMANIZA Relaciones Humanas	<ul style="list-style-type: none"> • Posee empatía, se preocupa por las personas, sus necesidades y problemas, ofrece su apoyo • Gestiona el conflicto, ejerciendo la mediación y la colaboración cuando la situación lo requiere
APRENDE Promueve aprendizajes	<ul style="list-style-type: none"> • Se interesa por avances científicos en materia de enseñanza-aprendizaje y comparte los nuevos conocimientos con sus colaboradores. • Crea sinergias que incentivan y estimulan al grupo para que sea más creativo y eficaz
COLABORA Trabajo en equipo	<ul style="list-style-type: none"> • Sabe trabajar en equipo respetando las diferencias como un valor que enriquece al grupo • Implica a la gente en el proyecto del centro educativo y facilita el trabajo de su equipo proporcionándole los recursos necesarios
EJECUTA Gestión y Dirección	<ul style="list-style-type: none"> • Define con sus colaboradores los objetivos a alcanzar en función de los resultados esperados. • Sabe decir NO cuando le hacen propuestas o sugerencias que pueden poner en riesgo los objetivos y el buen nombre del centro o el bienestar de los alumnos y del resto del personal.



✓ **PERFIL REPLANTEA:**
vinculado con el cambio, la innovación y la mejora continua, obtuvo la menor valoración con una media de 4,4 y varianza de 0,6.

✓ **PERFIL COLABORA:**
vinculado con el trabajo en equipo, obtuvo la mayor valoración con una media de 4,6 y varianza de 0,3.

Figura 9: Resultados de las competencias del Liderazgo REHACE. Fuente. Elaboración propia

VII. CONCLUSIONES

En el presente trabajo se identifican las competencias importantes y prioritarias que debe tener un líder de acuerdo con la opinión de profesores gestores de nivel medio, a saber: jefes de departamento y de cátedra de las materias básicas de la facultad de ingeniería de la UCAB, sede Caracas, referidas al modelo de liderazgo REHACE, propuesto por el profesor Manuel Álvarez de la Universidad de Deusto. En este marco de ideas, se presentan las siguientes conclusiones:

- El modelo de liderazgo REHACE está alineado con la identidad ignaciana en todos sus componentes porque (i) promueve la innovación con base en estudios de tendencias y diagnósticos de necesidades, (ii) enfatiza la orientación a las personas tanto de manera individual, como en redes y en equipos; (iii) impulsa la excelencia, (iv) da gran importancia al sentido ético y (v) promueve el aprendizaje para toda la vida y la formación integral.
- El liderazgo docente en la UCAB, en calidad de universidad jesuítica, debe ser ético, transformacional y distribuido entre los docentes. Por tal motivo debe ser empático e incluyente, orientarse al servicio a las personas, la búsqueda de la excelencia y la justicia, y promover una cultura de evaluación orientada a la mejora permanente.

En este sentido los gestores académicos ucabistas que participaron en el estudio evidenciaron estar alineados con los propósitos precitados, al considerar que las componentes del liderazgo REHACE tienen bastante o mucha importancia (de acuerdo con la escala del instrumento).

- De acuerdo con la opinión de los profesores participantes, la competencia más importante es el trabajo en equipo, destacando los componentes que involucran el respeto a las diferencias y el implicar a todos en el proyecto educativo. Asimismo, la competencia de menor relevancia resultó ser el pensamiento estratégico que está vinculada con el cambio, la innovación y la mejora continua.
- La competencia de gestión y dirección también ocupó un lugar de importancia, especialmente los componentes vinculados con la definición de objetivos para alcanzar los resultados esperados y el sentido ético que se desempeña al rechazar propuestas o sugerencias no adecuadas al bienestar de las personas, el logro de los objetivos y el buen nombre de la institución.

H. Recomendaciones

- Ampliar este estudio a los gestores de nivel medio de las cátedras de los niveles básico-profesional y profesional.
- Realizar estudios detallados que permitan establecer, con rigurosidad estadística, el perfil de liderazgo transformacional de los gestores académicos de nivel medio de la facultad de ingeniería. Este nivel de gestión es muy importante ya que tiene el contacto directo con los profesores y estudiantes.
- De acuerdo con resultados de los estudios antes mencionados, se recomienda identificar necesidades formativas para diseñar, implementar un programa sistemático de formación en el liderazgo que actualmente requiere la universidad.

VIII. REFERENCIAS

- [1] Febres-Cordero, M. (2008). El currículo universitario: teoría, modelos, diseño y problemática Taller de Formación – UCAB
- [2] Villa, A., Escotet, M., Gorhi, J. (2007) Modelo de innovación de la educación superior. Ediciones mensajero. Universidad de Deusto. Bilbao
- [3] Comisión Nacional de Currículo. (2010). Documento nacional Orientaciones para la transformación curricular universitaria del siglo XXI. Núcleo de vicerrectores académicos de Venezuela.
- [4] Álvarez, M., Villa, A. (s/f). Estilo de liderazgo. Material didáctico Máster en innovación y desarrollo de competencias en la educación superior. Universidad de Deusto.
- [5] Benedito, V Ferrer, V., Ferreres, V. (1995) La formación universitaria a debate: análisis de problemas y planteamiento de propuestas para la docencia y la formación del profesorado. Edicions Universitat Barcelona. Recuperado en Noviembre de 2012 [http://books.google.co.ve/books?id=QVI41BCIMiwC&printsec=f](http://books.google.co.ve/books?id=QVI41BCIMiwC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false)
- [6] Zabalza, M. (2003). Competencias docentes del profesor universitario. Calidad y desarrollo profesional. Madrid. Nancea.
- [7] Perrenoud, PH. (2004). Diez nuevas competencias para enseñar. Barcelona: Grao.
- [8] Galán, A. (2007). El perfil del profesor universitario: Situación actual y retos de futuro. Ediciones Encuentro, S.A., Madrid.
- [9] Tejada, J. (2009). Competencias docentes. Profesorado, 13 (2) 1 - 15.
- [10] Martínez, J. (2010) Las competencias del profesor en la educación superior. Cuadernos de educación y desarrollo. Vol 2 (21). Recuperado en Noviembre de 2012 en <http://www.eumed.net/rev/ced/21/jamg.htm>
- [11] Elizondo Montemayor, Leticia (2011). Competencias que debe tener un Director Académico Universitario para la Educación Superior Basada en Competencias. Revista de Investigación Educativa, 29 (1), 205-218.
- [12] Gairín, J. (2011). Formación de profesores basada en competencias Bordón 63 (1), 93-108.
- [13] Más Torelló, O. (2011) El profesor universitario: sus competencias y formación. Profesorado, 15 (3) 195 – 211
- [14] Sánchez, J. (2001). Necesidades de formación psicopedagógica para la docencia universitaria. Memoria para optar al grado de Doctor. Universidad Complutense de Madrid. Recuperado en Noviembre de 2012 en <http://eprints.ucm.es/tesis/edu/ucm-t25447.pdf>
- [15] Villa, A. (2011). El liderazgo y competencias de los responsables directivos de las universidades jesuitas del siglo XXI. Carta de Ausjal. N° 36.. p 7 -18. Recuperado en Diciembre de 2012. http://www.ausjal.org/tl_files/ausjal/images/contenido/CARTA%20AUSJAL/Cartas%20AUSJAL%20PDF/Carta%20AUSJAL%2036.pdf
- [16] Pérez-Ortega, Giovanni; Jiménez-Valdés, Gloria Lucía; Romo-Morales, Gerardo. Caracterización del liderazgo transformacional de los directivos de las instituciones de educación superior. Caso de estudio en una universidad del departamento de Antioquia. En: Entramado. Enero - Junio, 2017. vol. 13, no. 1, p. 48-61 <http://dx.doi.org/10.18041/entramado.2017v13n1.25137>
- [17] Alvarado, Y, Prieto, A y Betancourt, D. (2009) Liderazgo y motivación en el ambiente educativo universitario, Actualidades Investigativas en Educación, Volumen 9, Número 3 pp. 1-18
- [18] Cid, (2010) Comenzamos con la Calidad, seguimos con la Innovación, alcanzaremos la Excelencia". Recuperado en Noviembre de 2012 <http://bilbomaticainnovacion.blogspot.com/2010/10/gestion-por-procesos-bpm-comenzamos-con.html>
- [19] Gorrochotegui, A., (2007). Un modelo para la enseñanza de las competencias de liderazgo. Pedagogía universitaria, Volumen 10, Número 2, pp. 87-102
- [20] Álvarez, M., (2010) Liderazgo compartido. Buenas prácticas de dirección escolar. Wolters-Kluwer España. Madrid.
- [21] Coronel, J (2005) Revista española de pedagogía año LXIII, n.º 232, septiembre-diciembre 2005, 471-490
- [22] Bolívar-Botía, A. (2010). ¿Cómo un liderazgo pedagógico y distribuido mejora los logros académicos? Revisión de la investigación y propuesta. magis, Revista Internacional de Investigación en Educación, 3 (5), 79-106.
- [23] Rodríguez, S, Cárdenas, C y Campos, F (2012), El desarrollo del liderazgo educativo. Evidencias de un estudio de historias de vida. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación (2012) - Vol10, N° 1 (P. 44-57)
- [24] Rodríguez-Molina, G. (2011) Funciones y rasgos del liderazgo pedagógico en los centros de enseñanza. Educ. Educ. Vol. 14, No. 2. p. 253-267. Recuperado en Noviembre 2012 en <http://educacionyeducadores.unisabana.edu.co/index.php/eye/article/view/1921/2510>
- [25] Galdames, S., Rodríguez, S., (2010). Líderes educativos previos a cargos directivos. Una nueva etapa de formación. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación (2010) - Volumen 8, Número 4
- [26] Emilio Rodríguez-Ponce, Lilita Pedraja-Rejas y Francisco Ganga-Contreras (2017). Contabilidad y Negocios (12) 23, 2017, pp. 129-144 <https://doi.org/10.18800/contabilidad.201701.009>