



LOS ESTILOS DE DIRECCIÓN EN UNA UNIVERSIDAD COLOMBIANA: LA EXPERIENCIA EN UNA REGIÓN PERIFÉRICA.

Anthony Forero¹

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9644-0040>

Juan Manuel Andrade²

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8928-1547>

Elías Ramírez Plazas³

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7690-2797>

Carlos Aguirre Rivera⁴

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2044-6179>

Dagoberto Páramo Morales⁵

<https://orcid.org/0000-0002-2044-6179>

Fecha de Recepción: Enero 25 de 2022

Fecha de Aprobación: Abril 30 de 2022

RESUMEN:

El presente estudio tuvo por propósito general conocer los estilos de dirección y liderazgo de exrectores que sobresalieron en una universidad pública ubicada en una región periférica de Colombia. Para ello, se tuvo en cuenta la propuesta de Sánchez (2019), quien señaló que un líder puede tener una inclinación bien sea hacia un estilo de dirección y liderazgo orientado hacia las tareas o bien sea hacia las personas. El estudio fue de carácter cualitativo y abordado con el método analítico-sintético. De otra parte, la investigación fue de tipo descriptivo. Finalmente, frente a los resultados, los exrectores realizaron importantes aportes al desarrollo de la universidad según los entrevistados y los documentos revisados.

Palabras clave. Estilos de liderazgo, estilos de dirección, exrectores, universidades.

¹ Magister en Ciencias de la Organización de la Universidad del Valle.

² Doctor en Agroindustria y Desarrollo Sostenible, Universidad Surcolombiana, Colombia. Docente Corporación Universitaria Minuto de Dios, Colombia. Contacto: jandravenav@uniminuto.edu.co

³ Doctor en Administración de Empresas, Universidad Libre de la Empresa y de las Tecnologías de Bruselas. Docente de planta, Universidad Surcolombiana, Colombia. Contacto: Elias.ramirez@usco.edu.co

⁴ Magister en Contabilidad y Auditoría de Gestión, Universidad Santiago de Chile, Chile. Docente de planta, Universidad Surcolombiana, Colombia. Contacto: carloveduardo.aguirre@usco.edu.co

⁵ PhD en Ciencias Económicas y Sociales. Universidad de Ginebra, Suiza. Profesor asociado de marketing, Escuela de Negocios, Universidad del Norte, Barranquilla, Colombia. Contacto: dparamo@uninorte.edu.co

THE MANAGEMENT STYLES IN A COLOMBIAN UNIVERSITY: THE EXPERIENCE IN A PERIPHERAL REGION.

Abstract:

The general purpose of this study was to learn about the management and leadership styles of former rectors who excelled in a public university located in a peripheral region of Colombia. For this, the proposal of Sánchez (2019) was taken into account, who pointed out that a leader may have an inclination either towards a task-oriented or a people-oriented management and leadership style. The study was qualitative in nature and approached with the analytical-synthetic method. On the other hand, the research was descriptive. Finally, regarding results, the former rectors made important contributions to the development of the university according to the interviewees and historical documents reviewed.

Keywords. Leadership styles, management styles, former rectors, universities.

OS ESTILOS DE GESTÃO EM UMA UNIVERSIDADE COLOMBIANA: A EXPERIÊNCIA EM UMA REGIÃO PERIFÉRICA..

ABSTRATO:

O presente estudo teve como objetivo geral conhecer os estilos de gestão e liderança de ex-reitores que se destacaram em uma universidade pública localizada em uma região periférica da Colômbia. Para isso, foi levada em consideração a proposta de Sánchez (2019), que apontou que um líder pode ter inclinação tanto para um estilo de gestão e liderança orientado para tarefas quanto para pessoas. O estudo foi de natureza qualitativa e abordado pelo método analítico-sintético. Por outro lado, a pesquisa foi descritiva. Por fim, quanto aos resultados, os ex-reitores deram importantes contribuições para o desenvolvimento da universidade de acordo com os entrevistados e os documentos revisados.

Palavras chave. Estilos de liderança, estilos de gestão, ex-reitores, universidades.

1. INTRODUCCIÓN:

La universidad ha ocupado durante muchos siglos un papel preponderante para los cambios sociales y económicos de las sociedades. Al respecto, Estados Unidos presentó importantes avances científicos gracias a la fuga de cerebros de Alemania y otros lugares del viejo continente tras la II Guerra Mundial. Esta tendencia obedeció a la adopción del modelo humboldtiano de universidad investigativa que surgió en Alemania (Baicué, 2009). América Latina, por su parte, no adoptó este modelo. Por el contrario, la Corona Española en alianza con el Pontificado incorporó el enfoque profesionalizante. En consecuencia, la creación de la primera institución universitaria en el continente, la Real y Pontificia Universidad de San Marcos en el año 1551 –hoy Pontificia Universidad de San Marcos (Lima – Perú), se orientó bajo esta concepción (Baicué, 2009).

A nivel local, tuvieron que pasar muchos años para que los pobladores del departamento del Huila dieran vida a una universidad pública. Desde luego, la creación de la institución presentó dificultades que no condicionaron el esfuerzo de docentes, estudiantes, administrativos y sociedad para consolidar un proyecto educativo de educación superior enmarcado en promover una formación integral capaz de generar una visión de progreso. A pesar de la importancia de las universidades en las sociedades, son pocos los estudios realizados sobre estilos de dirección y liderazgo en organizaciones universitarias, y más escasos en el contexto colombiano. Quizás la razón esté asociada a que el objeto de estudio más comúnmente abordado por los teóricos de la sociología de las organizaciones y en la teoría administrativa es la empresa (Maynzt, 1967). Por todo lo dicho, el presente estudio pretende conocer los estilos de dirección y liderazgo de aquellos exrectores que bajo ciertos parámetros de gestión sobresalieron en la universidad.

El estilo de liderazgo para las organizaciones

Markham (2012) afirmó que la emergencia del liderazgo surgió de la necesidad de administrar los bienes y personas al interior de la familia (Oikos) en la antigüedad. La sucesión del liderazgo entre los miembros de la misma familia estaba dada principalmente por el linaje y el género;

posteriormente, la migración de miembros de la familia a otros lugares geográficos en la antigüedad conllevó al establecimiento de relaciones no parentales y su correspondiente regulación mediante el contrato, debido a que los trabajadores recibían una retribución por su labor.

Bligh et al. (2011) afirmaron que existe una creencia generalizada acerca del liderazgo referida a que las acciones de éxito o fracaso de este emanan por lo general de una persona (el líder). Dicha creencia está fundamentada en las atribuciones que los seguidores generan sobre sí mismos como personas pasivas e ineficaces, y sobre los líderes como activos, eficaces, carismáticos y agentes de entendimiento organizacional. Asimismo, los líderes también atribuyen a sus seguidores características como ser empleados competentes, obedientes, entusiastas, buenos ciudadanos; no se espera de estos la insubordinación, incompetencia, etc. En este sentido, la comunicación de estas atribuciones entre líderes y seguidores es documentada en testimonios, libros, revistas u otro contenido que refuerza tal prototipo.

Adicionalmente, estos autores también notaron otra creencia generalizada acerca del liderazgo y refiere a que el desempeño positivo o negativo de la organización siempre está asociado al liderazgo. La fuerza de esta creencia se encuentra arraigada en la gran responsabilidad de los líderes por conservar o renovar la motivación de sus seguidores para lograr las diferentes tareas organizacionales. De tal forma que se establece un nexo entre el esfuerzo del líder y el establecimiento de su reputación. En contraste, Anderson et al. (2017) manifiestan que el liderazgo actual enfrenta un gran reto: mantener la motivación de los trabajadores millennials ya que no consideran el trabajo como un valor central en sus vidas, por el contrario, los millennials quieren avanzar rápido en su estatus sin esfuerzo alguno. Tampoco conciben la idea de encontrarse bajo la autoridad, de trabajar por un objetivo colectivo, de preocuparse por los demás, de entablar relaciones interpersonales; en su lugar, prefieren atención personalizada, dirigirse por ellos mismos y alcanzar sus propios objetivos mediante la tecnología.

Por su parte, Barnard (1959) señaló que el planteamiento sobre la organización como un acto de cooperación humana consciente, deliberada y encaminada hacia un fin no ha sido planteada por los

dirigentes desde los albores de la organización industrial; por el contrario, ésta ha sido el resultado de las desviaciones (huelgas, baja productividad, etc.) presentadas en los trabajadores por la insatisfacción de sus necesidades.

A través de estas desviaciones se reclama el significado real de cooperación de la organización asociado con la solidaridad o apoyo mutuo, del cual pueda posibilitarse compartir un mismo propósito organizacional. No obstante, las contribuciones hechas por los pensadores clásicos del estilo de dirección de la organización industrial descuidaron este aspecto al buscar formas (incentivo económico, ascenso laboral, etc.) que alinearan a los trabajadores con el propósito ajeno, y fomentaron la noción de colaboración en lugar de cooperación. Aunado a lo anterior, Burns (1978) planteó que el estilo de liderazgo puede comprenderse a partir de analizar la interacción entre el líder y el seguidor. Mediante su análisis identificó dos tipos de interacción: a) un tipo de interacción transaccional mediante la cual se representa a una persona, quien toma la iniciativa de negociar cosas con otra persona y esta última posibilita un intercambio conforme a lo pactado; y, b) la interacción transformacional por la cual se presenta a un individuo que orienta en la satisfacción de las necesidades superiores de otro individuo con el fin que descubra su potencial.

Para este autor, existe una estrecha relación entre el poder y el liderazgo debido a que ambos dependen de una relación social para posibilitarse. A través de esta se identifican los motivos y recursos de los poseedores del poder y los motivos y recursos de los receptores de aquel. Si bien los poseedores del poder pueden optar por reconocer o no a su contraparte, movilizar su conducta hacia un objetivo particular requiere que las acciones efectuadas sean consecuentes con los motivos de los receptores. De tal forma que, a partir de la correspondencia entre las acciones de los poseedores con los motivos de los receptores del poder, permitirá reconocer la reputación de los poseedores. La reputación será medida por el grado de concentración y dispersión entre personas en lugares y actividades diferentes.

A partir de esta clasificación sobre los tipos de liderazgo de Burns, Bass (1997) planteó que el liderazgo transformacional no es un sustituto del

liderazgo transaccional, sino su componente complementario. De este modo, reconoció que el intercambio entre las partes puede darse de distintas maneras y compartir sus mismas características gracias al proceso de industrialización y globalización, tal como ocurre con el liderazgo transaccional. En consonancia, Piccolo & Colquitt (2006) indicaron que el liderazgo transformacional se relacionó positivamente con las características del trabajo siempre que aquellas estuvieran relacionadas con la motivación intrínseca y el compromiso de metas del trabajador. Asimismo, enfatizó que aquel liderazgo se fortalece cuando las relaciones entre líder y seguidor son de alta calidad. Ampliando la importancia de la gestión del significado en el liderazgo, Vaughn (1995) encontró que la efectividad del liderazgo se fundamenta en los significados compartidos por sus miembros. De ahí que éstos estén representados en los símbolos de las historias organizacionales -donde se destacan eventos decisivos de la organización-, rituales -mediante los cuales se enfatizan eventos significativos entre los miembros y se incorporan en su historia-; lenguajes (lemas, jergas, frases y metáforas) y manifestaciones materiales (logotipos, insignias, premios, artículos de opinión, boletines, informes, entre otros). El papel de estos símbolos es dotar a la organización de identidad y códigos de comportamiento uniformes.

Por último, Robie et al. (2001) afirmaron que las prácticas del liderazgo en países como Estados Unidos, Francia, Alemania, Bélgica, Dinamarca, Italia, España y Reino Unido muestran que la cultura es un factor importante en la comprensión del liderazgo ya que mediante esta se perciben diferencias sobre la manera de apreciar el comportamiento ideal de la gestión del trabajo con el trabajo real de esta gestión. Tal forma de apreciar idealmente el comportamiento de la gestión del trabajo está arraigada en dos aspectos del estilo de dirección clásica de la organización occidental: la dirección de los resultados y el análisis de problemas, cuyo objeto es alcanzar eficiencia y eficacia en oposición a la responsabilidad social de la organización oriental.

De igual manera, estos autores señalan que con respecto a las características del comportamiento se ha establecido el ser cuidadoso, persistente, responsable y trabajador como predictores del desempeño; y para el análisis de problema, el interés

de aprender rápidamente a resolverlo. Estos hallazgos muestran nuevamente la concepción existente en el liderazgo tradicional con respecto al papel de los cargos directivos, pues éstos exhiben estos puntos críticos como una necesidad imperante por abordar en el ámbito organizacional. Siendo así, Sánchez (2009) señaló que la organización está sumida en un esquema racional orientado a obtener y aprovechar el conocimiento sobre las personas y su trabajo. De ahí que las personas sean quienes planean, revisan y mejoran los recursos con que cuenta la organización para la consecución del propósito organizacional. Al respecto, Likert (1961, p.11; citado por el autor) dijo: "Todos y cada uno de los aspectos de las actividades de la firma vienen determinados por la competencia, motivación y eficacia generales de su organización en el plano humano".

Con respecto a la teoría de rasgos, Hernandez et al. (2011) señalaron que ésta se ha interesado en determinar los atributos distintivos de personalidad y habilidad –técnica, interpersonal y conceptual– mediante la comparación de estos aspectos entre líderes y no líderes. Algunos de estos atributos identificados han sido la tolerancia al stress, el locus de control interno, la madurez emocional, la autoconfianza, la necesidad de afiliación, el poder, etc.

Por su parte, Eagly y Engen (2003) señalaron que Lewin y Lippitt (1938) analizaron el uso dado por el dirigente a la autoridad conferida por la organización, así como la percepción de los miembros con respecto a esta con el fin de reconocer su influencia en la productividad de los miembros. Por otro lado, la perspectiva teórica contingencial orientó de un modo distinto el estudio del liderazgo al señalar que la efectividad del liderazgo no solo debe entenderse desde el estilo, sino también de las características del seguidor y la situación donde surge y se desarrolla. Al respecto, Fiedler (1964), citado por Hernandez et al. (2011), señaló que la situación es un factor que afecta la orientación del líder y su efectividad es susceptible de controlarse.

Así, algunos investigadores han optado por una mirada integral con respecto al liderazgo. Un ejemplo de ello refiere a Bedard (1995), citado por Sánchez (2009), quien planteó que el pensamiento administrativo es un sistema de representaciones que configuran modos de ser del individuo en el ámbito organizacional. De igual manera, estos modos de ser tienen su lado patológico

cuando se vuelven el único referente posible del individuo. De esta forma se aprecia que el entendimiento sobre el estilo de liderazgo implica igualmente comprender el estilo de dirección ya que ambos tratan de resolver las problemáticas de orden, consenso, libertad, dominación, control y participación, las cuales se han erigido en la historia del pensamiento administrativo en aras de dar respuesta a las maneras como pueden lograr la consecución de los objetivos organizacionales. Lo anterior permite evidenciar que la organización se concibe como una estructura mediante la cual el esfuerzo coordinado de los seres humanos puede obtener mejores resultados en comparación al agregado de sus esfuerzos individuales.

El interaccionismo simbólico

La mirada sobre los significados se convierte en una alternativa de aproximación a la realidad desde una postura no positivista, sino interpretativista. Al respecto, Ramírez y Páramo (2009) señalan que el interaccionismo simbólico tiene por pretensión entender la denotación y connotación del significado en la realidad de las personas. Por ende, el significado no puede desarticularse de la percepción del actor y del mundo que lo rodea en el que él se ha formado a lo largo de su existencia (Páramo, 2009). En vista que el actor está inmerso en un conjunto de relaciones sociales, también es claro que los significados están mediados por las percepciones de otros actores. La interacción social cobra relevancia para entender la organización, pues predetermina la manera como los vínculos sociales deben darse en su interior. A falta del acatamiento de los significados asociados a las conductas dentro de la organización, se condiciona al actor a sanciones, evitando que ponga en riesgo el orden establecido. Incluso, se implementan incentivos a quienes dan muestra de la adopción de los significados organizacionales de forma ejemplar.

Goffman (2001) indagó sobre el fenómeno de desadherencia producido dentro de una organización y encontró que los miembros en ocasiones no comparten los mismos significados de la organización, lo cual dificulta su influencia, y por supuesto pone en riesgo la consecución de los fines de la organización; de ahí que paralelamente los miembros no adaptados elaboren una organización alterna (informal) con el fin de evitar el control sobre sus actuaciones y, de este modo, poder movilizar los significados sin aparente problema. Pero, el mismo autor indica que los

significados de la organización terminan superponiéndose gracias a las relaciones de poder existentes. Conforme a lo dicho, Blumer (1982) menciona que los participantes de la interacción social se ven expuestos a realizar dos actos que les permiten orientar sus propios actos como los de otras personas: la interpretación y la definición. En tal caso, la interpretación se entiende como el develamiento de los significados de las acciones y de los comentarios, mientras que la definición corresponde a efectuar indicaciones sobre el modo de actuar. Por consiguiente, el acto de interacción social no carece de valor para la configuración de la percepción, por el contrario, mediante ella misma se transforma continuamente.

Por lo anterior, el esquema de interpretación de quienes forman parte de la interacción solo conserva su existencia cuando las contrapartes corroboran mediante la definición que ellos tengan sobre el mismo. Lo anterior situación es comúnmente apreciada en las discusiones sobre las percepciones que se tiene hacia los distintos aspectos de la realidad humana. De ahí que necesariamente durante la interacción se den actos recíprocos en aras de buscar un acuerdo sobre las definiciones de objetos, conceptos, conductas, entre otros aspectos.

Esta acción conjunta es de vital importancia para entender que los estudios de corte interpretativo han de profundizar en la posición de quienes elaboran, interpretan y definen su propia realidad y la de los otros, por ende, habría que realizar una inmersión en su mundo para contemplar sus percepciones del modo como se ven (Páramo, 2020). La observación en mención revela también como la aparente “objetividad” puede verse afectada por las mismas impresiones del observador.

En este orden de ideas, los actores presentes en la interacción no son receptores del entorno que los circunda, sino constructores de significados. La capacidad de elaborar tales significados obedece a que el ser humano tiene la condición, como ninguna otra especie, de constituirse como sujeto y objeto de su propia acción y de la de otros; esto es, reflexionar consigo mismo sobre sus significados y los papeles que debe asumir en un contexto social compartido.

2. METODOLOGÍA:

Método y tipo de investigación

El presente estudio fue de carácter cualitativo debido a que no se busca la medición sino la descripción y análisis de las cualidades de los fenómenos estudiados (Hernández, Fernández y Baptista, 2010). De otra parte, se utilizó el método analítico-sintético, uno de los que mejor se adapta a las investigaciones históricas, debido a que descompone los sucesos históricos en todas sus partes, y posteriormente la síntesis que reconstruya y explique el hecho histórico (Delgado, 2010). Asimismo, este estudio por su carácter descriptivo realiza una aproximación al problema de investigación sobre los estilos de dirección y liderazgo de los exrectores de una universidad ubicada en una región periférica de Colombia, apoyándose en el interaccionismo simbólico cuyo objeto es entender la producción de significación por parte de los actores sociales con respecto a su realidad social. Por lo anterior, se infiere desde esta perspectiva que cualquier individuo está inmerso en un tejido de significaciones que constituyen su sentido común, y para su propia comprensión acude a su propia experiencia personal. Desde luego, quien investiga las interpretaciones de las personas debe indagar en sus concepciones para reconocer la lógica detrás de estas (Geertz, 1994).

Instrumentos: Patton (2002), citado por Ramírez y Páramo (2009) señala como instrumentos para la recolección de información cualitativa los siguientes:

- Entrevista en profundidad: A través de esta se obtiene información sobre las opiniones, experiencias, sentimientos y conocimiento de las personas estudiadas.
- Análisis de documentos: Mediante la información de fragmentos, memorandos, correspondencia, diarios personales, reportes oficiales, citas textuales, entre otros, se puede reorganizar y codificar su información.

Fuentes de información

Con base en lo anterior se recurrió como fuente primaria a una docena de personas que, como docentes, administrativos y/o directivos, hubiesen sido partícipes en la creación y/o desarrollo de la universidad, en un periodo comprendido entre los años 1968 y 2017. Las entrevistas se realizaron de manera presencial y se grabaron con audio como mecanismo de apoyo para su posterior análisis.

Recolección de la información: Se realizaron dos entrevistas exploratorias a académicos con experiencia administrativa con preguntas iniciales sobre estilos de dirección y liderazgo, luego se procesó su información y realizó ajustes a la misma. Posteriormente, se revisaron los ajustes y adecuaron con base en el marco teórico sobre los estilos de dirección y liderazgo. Una vez ajustada la guía final se realizaron las entrevistas a las personas seleccionadas previamente.

Procesamiento y análisis de la información: Para aprovechar el valor de la información obtenida por las entrevistas y las fuentes secundarias, se realizaron los cinco pasos para el análisis documental (Sandoval, 1996): Realizar un inventario sobre la información disponible, clasificar la información, seleccionar la información más pertinente, realizar una lectura minuciosa y anotar en memos la información de gran significación, comparar la información de gran significación en términos de sus dimensiones y propiedades a fin de obtener una comprensión de la realidad objeto de estudio.

3. RESULTADOS:

Estilo de dirección y liderazgo del exrector A: El estilo de este exrector se orienta hacia las personas ya que, al analizar los comentarios de los entrevistados, hubo una reiteración sobre su forma de relacionarse con ellos. Por ende, esta orientación acerca del estilo del exrector es la que se describe seguidamente.

Al abordar la noción de comunicación, se aprecia que el exrector es considerado en los años de existencia de la institución como un referente entre las generaciones de docentes-administrativos y exrectores. Esta influencia obedece a que el exrector posibilitó un tipo de interacción con los miembros del alma mater de carácter transformacional, el cual requirió de dos condiciones históricas previas para lograrlo.

Una primera condición histórica se relacionó con el estancamiento social, económico y político experimentado por los pobladores del departamento del Huila, quienes no tuvieron una institución de educación superior propia, dando lugar a la migración de unos pocos a las ciudades capitales como Bogotá, Popayán y Cali para realizar sus estudios. Según Ibarra (2014), los pobladores del departamento estaban habituados a la actividad de ganadería extensiva y el cambio a una agricultura moderna, difícilmente fue asimilada por ellos al no contar con acceso y dinero a centros especialización en formación técnica. Por lo cual, muchos se vieron en la necesidad de migrar con sus familias a la ciudad para obtener mejores oportunidades de empleo.

Así mismo, una segunda condición histórica se asoció con la actitud negativa del presidente Carlos Lleras Restrepo para crear nuevas universidades, pues el país requería un manejo moderado del gasto público. La limitación puede obedecer a la necesidad que tenía el gobierno nacional sobre el hecho que las instituciones de educación superior se modernizaran y atendieran las necesidades de mercado interno y externo. Sobre este antecedente, Soto (2005) ha indicado que esta modernización orientada hacia el mercado venía desde tiempo mucho más atrás, por ejemplo, con la Ley 1968 de 1935 durante el gobierno de Alfonso López Pumarejo para incentivar el modelo de industrialización. Las discusiones entre intelectuales y dirigentes políticos sirvieron para encauzar esta necesidad compartida acerca del papel de la educación en el mejoramiento de las condiciones socioeconómicas y culturales de los pobladores del departamento del Huila, lo cual instó a realizar movilizaciones durante el año de 1968 para demandar la creación y desarrollo de una institución de educación superior que velara por la mejora de la calidad de vida de los huilenses. Aunque esta iniciativa fue tardía en comparación a otras ciudades, como señaló Bernal de

Rojas (2010), la iniciativa privada marcó un importante rumbo en el nacimiento de la Institución.

Si bien la designación del exrector fue hecha por el Gobierno, él correspondió con el anhelo del huilense al trabajar junto a la comunidad en los cambios sustantivos del rezago vivenciado en el Departamento. Esta acción supuso construir un poder legítimo ya que gran parte de los huilenses reconocieron la importancia de cooperar para obtener un mutuo beneficio a largo plazo (Burns, 1968).

Al verificar la información histórica sobre el inicio de la institución, la acogida al nuevo rector y el respaldo se debe al papel crucial que desempeñaron los intelectuales y líderes de la época, quienes realizaron jornadas de socialización en distintos municipios acerca de la creación de una universidad para el Huila. Sin embargo, los opositores a esta iniciativa adujeron que el Huila no tenía la madurez educativa y cultural. En consecuencia, los opositores sugirieron a los huilenses exigir becas de estudio para realizar su formación en otras ciudades. La situación anteriormente documentada muestra el carácter simbólico del proyecto de universidad para la década de los 70 en tanto que suponía una renovación al sistema educativo tradicional, el cual se había visto fuertemente influido por las ideas conservadoras; según Ibarra (2014), el papel de la iglesia en la visión de universidad fue en sus inicios importante para reflexionar acerca de la formación del ser humano y ocupó en el país una larga tradición; pero el cuestionamiento de intelectuales y políticos a esta visión conservadora se materializó en la incapacidad de aquella para resolver las necesidades económicas de los pobladores.

Como era notorio entre los simpatizantes del proyecto de universidad y la labor realizada mediante la socialización, el rechazo a poseer una universidad propia fue percibido negativamente por los huilenses, ya que consideraron que su rezago económico y social con respecto a otras ciudades obedecía a su falta de acceso a un sistema de educación superior capaz de proporcionar avances en materia tecnológica, científica y pedagógica. Comparativamente, el sistema educativo del Huila solo enfatizaba en primaria y secundaria, y los avances no se percibían para la idea de progreso naciente en la urbe. Si bien las becas de estudio supusieron una opción al acceso educativo,

esta opción se percibió como una alternativa perjudicial para la idea de progreso del huilense puesto que solo unos pocos tendrían acceso.

En este orden de ideas, al abordar la noción de toma de decisiones los entrevistados admitieron que la actuación del exrector fue pertinente ya que procuró garantizar el inicio de las labores administrativas y de docencia de los recientes programas. Así, por ejemplo, una primera toma de decisiones pertinente refirió a las reuniones con funcionarios del ICFES para asesorarse sobre el plan de desarrollo y su correspondiente financiamiento, sin lo cual los recursos humanos, físicos y tecnológicos no podrían definirse y utilizarse. Si se tiene en cuenta el contexto histórico de la época, el exrector procedió en consonancia con los cambios que la educación superior estaba teniendo acerca del ordenamiento académico, la planificación física, académica, administrativa y la búsqueda de recursos para financiación, gracias a la asesoría técnica que las universidades de las principales ciudades (como la Universidad Nacional de Colombia, la Universidad de Antioquia, la Universidad del Valle y Universidad de los Andes) y entidades como el ICFES e ICETEX recibieron por parte del Banco Interamericano, la Agencia para el Desarrollo Internacional, las Fundaciones Ford, Kellogg y Rockefeller y UNESCO (Bernal de Rojas, 2010).

Con base en ello, la toma de decisiones del exrector mostró la importancia que tuvo la cooperación de otros actores para ejercer adecuadamente sus funciones ya que por medio de esta se consolidó una red de apoyo que sirvió de veedora para atender las posibles amenazas al proyecto de universidad. De este modo, el carácter simbólico de la cooperación en el ámbito universitario, representado en la red de apoyo, significó un acto de confianza y experticia para el exrector al ser receptivo con las sugerencias brindadas por personas con experiencia en las distintas áreas (administrativa, académica, tecnológica, etc.) que componen la institución. Continuando con el abordaje de la noción de trabajo en equipo, los entrevistados señalaron que todos compartían el mismo interés que el exrector, el cual refería a constituir la institución de calidad para el Departamento que fuera orgullo huilense; por ello, una estrategia de liderazgo del exrector consistió en ser ejemplo ante su comunidad, significando esto mostrar acciones conducentes a consolidar un cuerpo de

LOS ESTILOS DE DIRECCIÓN EN UNA UNIVERSIDAD COLOMBIANA: LA EXPERIENCIA EN UNA REGIÓN PERIFÉRICA.

Anthony Forero - Juan Manuel Andrade - Elías Ramírez Plazas- Carlos Aguirre Rivera - Dagoberto Páramo Morales

colaboradores, docentes y estudiantes críticos y propositivos frente a las dificultades de la región.

Como segunda estrategia de liderazgo empleada por el exrector fue distanciar la institución del favoritismo político en el Huila, de ahí que la elección del cuerpo de colaboradores y docentes no estuviera bajo presión de la cuota de favores políticos. En este sentido, hubo un profundo respeto por los méritos de los profesionales que se presentaron a la Institución para ser parte de esta.

Esta mirada del exrector sobre la forma de conseguir la confianza y compromiso se corresponde con el planteamiento de Goodall (2009), quien señaló que quienes encabezan la dirección de una institución de educación superior deben constituirse en un umbral de la calidad ya que a través de esta se obtiene la credibilidad académica. Esta credibilidad, por lo identificado en las estrategias del exrector, no desarticula la responsabilidad en todo momento que tiene el directivo con el conocimiento y con la sociedad.

En este sentido, abordando la noción de ambiente de trabajo promovida se apreció que los entrevistados compartieron una misma idea acerca de la gestión de aquel al eliminar cualquier barrera de comunicación entre las personas. De acuerdo con los registros históricos, la apreciación guarda relación ya que la institución por aquella época no estableció divisiones de estatus o corriente ideológica entre sus miembros ni con la comunidad.

A partir de este ambiente de trabajo, el carácter simbólico de esta política de puertas abiertas utilizada, reafirma el planteamiento de Vaughn (1995), quien indicó que los símbolos dotan a la organización de identidad y códigos de comportamiento uniformes. Por ende, la política de puertas abiertas pese a ser un símbolo surgido en aquella época, tendrían en quienes fueron parte de esta forma de comunicarse un efecto positivo al promover en ellos esta misma forma de actuar.

Asimismo, los entrevistados aludieron con respecto a la noción de las relaciones entre el directivo y colaborador que el contacto estrecho entre los miembros de la institución facilitó la comunicación y apoyo mutuo aún en situaciones de crisis para la institución debido a que el afecto promovido por la manera de ser, a través de sus actuaciones, facilitó a

los miembros adquirir confianza en sí mismos y contribuir con sus apreciaciones. Este aspecto descrito se corresponde con el reconocimiento que en los registros históricos se expresan hacia él líder como un fundador. Teniendo en cuenta estos registros se puede deducir que este exrector apreció la dignificación al trabajador para permitirle el desarrollo de sus potencialidades y, en consecuencia, su autorealización. Aspecto que concuerda con las acciones del liderazgo transformacional acerca de la influencia idealizada, la motivación inspiradora, la estimulación intelectual y la consideración individualizada (Bass, 1957).

Por último, los entrevistados señalaron que la motivación fue un asunto importante en la gestión del exrector ya que retomó un anhelo sentido en la región huilense sobre el rezago y lo condujo de forma adecuada, pese a las limitadas condiciones de financiación que hoy día siguen afectando a la mayoría de las universidades públicas. La forma de hacerlo, como se dijo con anterioridad, fue recuperar la idea de autorealización y ello supuso también comprometer a estos en que su participación sería determinante para la concepción y rumbo de la institución como un centro de estudios de calidad.

Estilo de dirección y liderazgo del exrector B: El estilo de este exrector se orienta hacia las tareas puesto que, al indagar los comentarios de los entrevistados, hubo repetición sobre su modo de trabajar en aquella época. En consecuencia, esta orientación sobre el estilo de gestión se describe a continuación.

Al abordar la noción de poder, los entrevistados señalaron que el exrector tuvo un importante antecedente histórico que refirió, según reposa en los registros de la historia de la institución, al hecho de formar parte del cuerpo docente de la anterior administración y ser considerado por el anterior directivo como un candidato competente para la función rectoral.

Esta capacidad administrativa que destacan en él se asocia con la descripción de Mintzberg (2010) acerca del poder del experto. Este poder logró obtenerlo gracias a reputación que adquirió en la anterior administración tras vincularlo como parte del equipo de trabajo. En este sentido, su relación profesional con otros miembros (docentes, administrativos,

estudiantes, ciudadanía) le generó un diagnóstico de aquellas insatisfacciones sentidas por la comunidad.

Desde esta mirada, sus diferentes roles (docente, administrativo) fue un aspecto vital para la toma de sus decisiones ya que disponía de información directa de diferentes actores. Este aspecto es reconocido por Fayol (1917) tempranamente en su obra cuando indica que es un factor importante para el direccionamiento de una organización porque el directivo debe prever los cambios a los cuales pueda verse expuesta aquella a medida que va creciendo. Por consiguiente, el plan en lo posible ha de ser flexible y fomentador de la participación de sus miembros. En este orden de ideas, al comprender la noción de responsabilidades por parte de este líder se aprecia la coherencia frente a la anterior administración de cultivar la calidad educativa en el Huila, para lo cual los esfuerzos se encaminaron a que el cuerpo docente siguiera fortaleciendo el papel crítico del estudiante en el sentido de formar para el cuestionamiento de los hechos de sus realidades y para proponer soluciones de conciliación ante los desacuerdos.

Así mismo, el factor presupuestal se constituyó en otra gran responsabilidad del directivo quien percibía el rápido crecimiento de la institución para dar cumplimiento a las condiciones de prestación del servicio educativo puesto que el número de programas nuevos aumentó entre una administración y otra. Como ejemplo de ello, pese a las limitaciones financieras, se gestionaron recursos para obtener equipos tecnológicos con los cuales habilitar los laboratorios de salud e ingeniería, y se promovió la investigación.

Para posibilitar esta madurez académica y administrativa, los entrevistados indicaron sobre la noción de órdenes que el líder estableció en su momento una propuesta relacionada con facultar a los decanos y jefes de programa para realizar tanto actividades académicas como administrativas, dado que a través de esta forma se comprendían las insatisfacciones de su comunidad y proporcionaban respuestas pertinentes. En este orden de ideas, los entrevistados describen la noción de desempeño como oportuno para los retos de la institución en aquellos años. Tras el crecimiento, requería disponer de dependencias que facilitaran la actividad académica y administrativa, para lo cual esta disponía de una

vicerectoría académica y administrativa, decanaturas y direcciones de programa. Esta división del trabajo se corresponde con la concepción tayloriana que un trabajo distribuido entre los trabajadores más competentes mejora la productividad.

Baicué (2009), evidencia que este líder tuvo dificultades para atender varios asuntos por la falta de dinero, teniendo que solicitar apoyo a los entes de gobierno local. Mientras se gestionaban dichos recursos, se crearon convenios (como el del Hospital General de Neiva) para subsanar algunos servicios como, por ejemplo, el de servicio médico para los estudiantes. Continuando con la caracterización del estilo, al abordar la noción de control en el estilo de gestión, los entrevistados manifestaron que aquel promovió un control sobre sus procesos académicos y administrativos internos y externos, así por ejemplo, la verificación de los requisitos para las licencias de funcionamiento de los programas académicos, rendición de cuentas a través de procesos de auditorías sobre el manejo de los recursos en las dependencias, el seguimiento a la implementación de concursos docentes y de la ejecución de proyectos de investigación, entre otros, se constituyeron en mecanismos para la supervisión de las actividades institucionales.

A pesar de los controles establecidos, la obtención de resultados se percibió limitada por la falta de los aportes de partidas presupuestales por parte del Gobierno Nacional y Departamental, debido a que en el momento de su gestión se exigía logros con respecto a cobertura, investigación, infraestructura, entre otros con base en las anteriores inversiones hechas (Baicué, 2009). De modo que, el desempeño institucional se veía claramente afectado, no obstante, la cooperación de distintos actores permitió adelantar algunos aspectos de desarrollo institucional.

Por último, y en cuanto a la noción de las normas, objetivos y estándares, los entrevistados señalaron que el estilo del exrector era exigente en el cumplimiento de este aspecto. Según Baicué (2009), el directivo vivenció un momento difícil en el direccionamiento de la institución ya que los docentes exigían ajustes en su salario y los estudiantes cuestionaban la falta de compromiso rectoral para con varias carreras.

Estilo de dirección y liderazgo del exrector C: El estilo de este exrector se orienta hacia las personas puesto que, al revisar los comentarios de los entrevistados, hubo coincidencias acerca de su manera de construir relaciones para mejorar el trabajo en su gestión. En consecuencia, esta orientación sobre el estilo del exrector se describe a continuación. Al examinar la noción de comunicación, los entrevistados manifestaron que fue una herramienta vital para darle un nuevo rumbo a la institución puesto que involucró a los miembros en la discusión del carácter investigativo que se debía adoptar para responder a un entorno cambiante. Según Insuasty et al. (1992) el rumbo investigativo fue base importante para ahondar en las dificultades de la región, pero el condicionamiento por carestía de recursos hacía inevitable un mejor aprovechamiento de los avances tecnológicos y científicos.

Según Baicué (2009), este ejercicio de apertura de ideas entre los miembros de la comunidad universitaria sobre aspectos como formación, investigación y extensión no fue un hecho nuevo en la institución pues las anteriores administraciones promovieron reuniones sobre estos temas. Sin embargo, el cambio presentado en esta gestión se debió al énfasis puesto en el carácter científico que debía adoptar la institución para crear un portafolio de servicios que sirviera como opción de autofinanciamiento. Por lo anterior, esta rectoría en sus reuniones exigió una mayor preparación en temas científicos y de emprendimiento por parte de sus miembros.

A partir de lo mencionado, los entrevistados indicaron sobre la noción de la toma de decisiones del exrector que este tenía un estilo moderado para asumir las eventualidades del contexto y proponer alternativas para ello. Al respecto, la institución se enfrentó a crisis económicas que supusieron un reclamo continuo de las autoridades locales y nacionales por la rendición de cuentas de los recursos.

Lo anterior motivó a este líder a fortalecer la planificación al involucrar el componente de autoevaluación de los programas y subsanar la falla de previsión sobre el comportamiento de las necesidades de estos en el mediano y largo plazo. Así, se motivó a los programas autoevaluados propendieran por crear líneas de investigación y establecieran alianzas con sectores público y privados para resolver problemáticas de forma innovadora. Conforme a esto,

la idea que se deduce del estilo de este directivo se enmarca en el pensamiento fayoliano acerca de promover en los diferentes niveles de la institución la capacidad administrativa, de tal forma que los procesos anteriormente centralizados como, por ejemplo, el seguimiento a los registros calificados de los programas, el estudio de prefactibilidad de nuevos programas, el seguimiento de los recursos invertidos en infraestructura, entre otros, no fuera solo dependiente del rector; por el contrario, los vicerrectores, decanos y jefes de programa contribuyeran a apoyar la labor rectoral.

En este orden de ideas, al indagar sobre la noción del trabajo en equipo, los entrevistados reconocieron en el exrector una estrategia de liderazgo orientada a la inspiración y la estimulación intelectual puesto que les proporcionó desafíos académicos y sociales para el departamento, los cuales condujeron a un trabajo entre facultades para dar respuesta a estos. En este sentido, su visión fue más allá de considerar a la institución como una entidad limitada por el Estado. Este trabajo en equipo demostró a la institución su capacidad de autogestión para conseguir recursos mediante el fortalecimiento de los grupos de investigación. Desde luego, el nuevo rumbo adoptado para la institución en materia de educación e investigación supuso también cambios en la noción de ambiente de trabajo. Al respecto se indicó que los académicos tuvieron que reunirse con expertos sobre planeación institucional, acreditación, internacionalización e investigación, con el fin de proyectar la universidad fuera de su área de influencia. En consecuencia, la investigación no solo se limitaría a comprender los problemas sociales, culturales, económicos, de enseñanza, u otro; sino a aportarle al mejoramiento continuo de sus procesos institucionales.

De otra parte, en el marco de la relación entre el directivo y los colaboradores, especialmente con algunos miembros de la institución, fueron tensas, aunque diplomática, puesto que se procuró evitar entorpecer los desarrollos alcanzados por la institución en materia de investigación, convenios, formación docente, etc. Sobre este punto, es claro que el directivo tuvo que resolver los conflictos de forma acomodativa, es decir, actuando hasta cierto grado complaciente con la demanda de sus opositores. Por último, conforme a lo descrito, el exrector tuvo un importante papel en la noción de motivación de quienes realizaban actividades académicas y administrativas porque en

todo momento se declaró un defensor de la investigación y la importancia de esta para la mejora económica, política y social de las sociedades y las instituciones de educación superior. A su vez resaltó la importancia de cultivar el trabajo por la ciencia y valorar el esfuerzo hecho en este, ya fuese a través de incentivos económicos, reconocimiento social, entre otros.

Estilo de dirección y liderazgo del exrector D: El estilo de este exrector se orientó hacia las personas debido a que los entrevistados compartieron la misma apreciación sobre la importancia que le dio al aspecto relacional para lograr resultados en su gestión. Por consiguiente, la orientación sobre el estilo del exrector se describe a continuación. A comprender la noción de comunicación, se identificó un interés por recuperar la confianza de la comunidad universitaria en la gobernabilidad de la institución, la cual se ha afectado drásticamente por la rotación de rectores que no se adecuan a los intereses políticos.

El slogan propuesto por este líder se materializó una visión compartida por las primeras administraciones y que se sintetizó en Gestión, Participación y Resultados. De tal manera que el mensaje declarado a los miembros de la comunidad universitaria aludía a que no se puede avanzar en una institución sin que haya cumplimiento de estos.

De lo expresado por el funcionario se puede deducir que la memoria colectiva se constituyó en un recurso importante de la administración ya que los procesos de acreditación conllevaron a reconocer los aportes hechos por las anteriores administraciones en la mejora de la docencia, la infraestructura, la investigación, la proyección social, entre otros aspectos. Siendo así, la noción de toma de decisiones fue priorizar aspectos de suma importancia para la institución como el crecimiento de su planta docente, la creación de programas de pregrado y postgrado a nivel de especialización, maestrías y doctorados, expuso un tema recurrente en la historia de la institución, el cual ha referido a los problemas de financiación. En consecuencia, la noción de toma de decisiones de este rector siguió una actitud similar a la de su antecesor, dado que siguió cultivando las alianzas público-privadas para generar nuevas fuentes de financiación, ante la recurrente afectación presupuestal. Así mismo, mejoró la estructura orgánica

al definirle a sus respectivas dependencias administrativas y académicas las funciones que le son propias. De la misma forma, fortaleció la relación con el Gobierno Departamental al tener la aprobación de la estampa Prodesarrollo.

Para avanzar en la adaptación de la universidad al siglo XXI, la noción de trabajo en equipo realizado se caracterizó por aprovechar el deseo común de los miembros de la institución por lograr el proceso de acreditación institucional, el cual era percibido como vital puesto mediante este se reafirmaba la calidad educativa y la superación del huilense en su rezago económico y cultural frente a los desarrollos de otras instituciones, consideradas, las mejores del país. En este sentido, la estrategia de liderazgo se enmarcó en el empoderamiento de la comunidad universitaria con el fin de devolverle a esta la identidad con la cual había surgido.

Así mismo, implementó la estrategia de la inspiración al compartir en el imaginario de la comunidad universitaria la necesidad de aprender de aquellas instituciones catalogadas como mejores en educación superior a nivel nacional e internacional en aspectos como la acreditación institucional, la investigación, etc. Esto ocasionó que cada miembro se constituyera en fuente de motivación a otros, por lo cual alcanzar este logro institucional, también sería percibido como un logro individual.

Este líder concibió que la acreditación no tendría forma si las condiciones de su noción de ambiente de trabajo no comunicaban el nuevo rumbo al cual ingresaba la institución, razón por la cual fueron dispuestos símbolos con el propósito de reforzar el papel de la calidad en los procesos institucionales. Vaughn (1995) señaló que el uso de estos símbolos tiene un carácter persuasivo porque a través de ellos se busca inducir al trabajador a compartir una misma manera de pensar. En el caso particular del contexto de la acreditación, se orientó a que los antiguos y modernos trabajadores apreciaran el trabajo como una forma de autorrealización colectiva.

Al abordar la noción de relación entre el directivo y colaborador se evidenció que en efecto las posiciones ideológicas en el ámbito universitario suelen polarizar a los miembros. Para evitar esta polarización, a través del debate abierto y crítico invitaba a sus opositores en

LOS ESTILOS DE DIRECCIÓN EN UNA UNIVERSIDAD COLOMBIANA: LA EXPERIENCIA EN UNA REGIÓN PERIFÉRICA.

Anthony Forero - Juan Manuel Andrade - Elías Ramírez Plazas- Carlos Aguirre Rivera - Dagoberto Páramo Morales

las ágoras u otro espacio que se designara. Con ello, se evitaba que su autoridad se debilitara por no atender las reclamaciones de otros sectores abiertamente y de paso se fortalecía su imagen como académico. De acuerdo con ello, Goodall (2009) señaló que los académicos guardan aprecio y respeto por aquellos intelectuales que demuestran habilidad para resolver sus problemas. Finalmente, en cuanto a la noción de motivación, el exrector convocaba a académicos e investigadores a construir y aportar a la tarea de la acreditación en alta calidad; promovía en ellos el interés por la ciencia y el carácter humanístico de la misma. Así mismo, los inspiraba a ser parte de foros sobre la importancia de establecer alianzas entre la institución, el Estado y el mercado. Así mismo, durante su administración fortaleció los incentivos económicos, el reconocimiento social en eventos solemnes y el apoyo a la formación de postgrado como formas de contribuir a la autorrealización del trabajador.

4. CONCLUSIONES:

A partir de la caracterización de los estilos de dirección y liderazgo de los exrectores que sobresalieron en la institución entre el periodo de 1968 y 2017, se aprecia para los líderes la importancia de la competencia administrativa y social en el logro de los objetivos propuestos durante sus periodos de gobierno (por ejemplo, cobertura, mejora de la infraestructura física y tecnológica, de la cualificación docente, entre otros). La consecución de estos objetivos se ha dificultado durante los últimos 50 años en vista que el gasto público en educación ha recibido poco apoyo para mejorar el déficit financiero de las instituciones de educación superior.

Más aún, el gasto de las universidades públicas presenta aumento en los últimos años por causa de sus funciones de cobertura y acceso al conocimiento en un entorno globalizado. Sobre estas funciones, los exrectores no discutieron el papel de las instituciones para mejorar la calidad de vida de las personas, sin embargo, expusieron desde sus experiencias factores desequilibrantes del funcionamiento financiero como la variabilidad del pago anual en el salario y prestaciones de los docentes por actividades de investigación (publicación de libros, artículos de investigación u otro)

o por apoyo a la cualificación de estos en los niveles de maestría o doctorado; también por el ascenso de funcionarios gracias a la carrera administrativa, la apertura de nuevos programas de pregrado y postgrado, entre otros aspectos.

Dichos aspectos han tenido que resolverse por un lado mediante el apoyo de instituciones públicas (por ej., Asamblea Departamental del Huila, colegios, bibliotecas, hospitales, universidades, Ecopetrol) para suplir las condiciones de asesoría técnica e infraestructura física y, por el otro lado, a través de un portafolio de servicios brindado a la sociedad huilense de carácter formativo, investigativo y de proyección social (por ej., oferta de cursos de educación continua como diplomados, validación de bachilleratos para adultos, realización del Programa de Alfabetización Rural en el Huila); lo cual se ha identificado en la trayectoria histórica de la institución. Incluso, esta ha tenido que racionalizar su gasto mediante la disminución de becas, contratación de docentes de tiempo completo, entre otros aspectos.

Esta misma historia institucional muestra que los exrectores se han orientado a mejorar la eficiencia y efectividad del carácter misional de la universidad. En consecuencia, la implementación del enfoque de la nueva administración pública se mantiene como un referente para ello. No obstante, mejorar la propia solvencia económica de sus instituciones ha ido desvaneciendo la idea tradicional acerca de la universidad como una institución social, por la idea moderna de una institución económica que debe competir con otras instituciones de educación superior para mantenerse en el mercado educativo.

Visto desde la perspectiva de costo-beneficio, el Estado considera a las instituciones de educación superior de carácter público como un aliado estratégico siempre que las mismas sean auto sostenibles, queriendo evitar un mayor gasto público en educación y apelando al principio de la autonomía universitaria como rectora del desempeño financiero y académico de aquellas, por la cual los exrectores deben velar. En este sentido, los costos de funcionamiento de estas para proporcionar calidad educativa nuevamente se redireccionan a la sociedad civil. Teniendo esta que acudir a instituciones como el ICETEX para financiar

sus estudios de pregrado y postgrado, obteniendo el mismo Estado otra fuente de ingresos.

Sumado a este panorama, la comunidad universitaria en los años de existencia de la institución se ha advertido la importancia de trabajar mancomunadamente como veedores con las administraciones de los exrectores y del Consejo Superior Universitario – CSU para comprender en qué modo la misma institución incurre en fallas que pueden lesionar el interés general de esta (tal como ocurrió en su momento con la reestructuración del porcentaje de participación del CSU para la elección de rectores o con las irregularidades sobre la publicidad de jurados antes las urnas para la elección de rectores, por ejemplo), razón por la cual sus reclamaciones de espacios de participación han adquirido un rol relevante para evitar la pérdida de la naturaleza pública que reviste su objeto social y del direccionamiento de la institución por la falta de continuidad de los rectores en el cargo de la rectoría.

Las decisiones de los exrectores no siempre son acogidas de la mejor forma por algunos miembros de la comunidad universitaria a causa de sus diferencias ideológicas; razón por la cual estos exrectores han aprendido de estos desacuerdos que su rol no se limita a ser planificadores, sino comunicadores, motivadores y concertadores. Por supuesto que aludir a que tales exrectores tuvieran acuerdos plenos, como se pudo identificar en la revisión histórica, no ha sido más que parcialmente. En consecuencia, pensar sobre la base de Taylor acerca del poder basado solo en la capacidad administrativa, difícilmente dinamizaría la institución. Por ende, los exrectores requirieron de competencia social para sensibilizar a los demás miembros de la comunidad educativa acerca de comprender y hacer un buen uso de la capacidad administrativa, tal como visionó Fayol.

La legitimidad lograda en los gobiernos universitarios de estos exrectores no ha sido inmediata y completa, pero sí decisiva para su imagen ante la comunidad huilense que la ha acompañado desde su creación como instituto. Dicha legitimidad se constituyó en un factor esencial para el ejercicio de la autoridad de cada exrector ya que en los estilos de estos existió una

inclinación por el empoderamiento de los miembros de la comunidad universitaria al hacerlos parte de los procesos institucionales de la Institución con el fin de aprovechar sus conocimientos. Así mismo, esta experiencia de fomento a la participación sirvió para contextualizar a los miembros acerca de entender que el énfasis en la autonomía universitaria no debe interpretarse como la potestad de deliberadamente actuar, sino de comprender de qué manera las acciones propias o externas afectan el sistema educativo.

Si bien se aprecia un profundo interés por seguir posicionando la universidad, lamentablemente las administraciones no han establecido en su más de 50 años un programa de sucesión de liderazgo que recupere el conjunto de conocimientos y habilidades de sus colegas, mostrando consigo cuán frágil puede quedar la institución cuando la trayectoria de la misma queda solo en manos de quien preside la gestión. En este sentido, se ha avanzado en la desromantización de la noción del liderazgo entre los miembros de la comunidad universitaria como un atributo individual por uno colectivo, como se indicó en anteriores apartados. Y, a su vez, se podría indicar que algunas excepciones se han dado entre los exrectores sobresalientes al documentar experiencias significativas como la reforma del plan de desarrollo de la investigación y de la Acreditación en Alta Calidad, pero definir un programa claramente con esa intención todavía no ha sido elaborado.

Otro aspecto importante reconocido en los estilos de dirección y liderazgo de los líderes ha sido la participación continua de hombres en el cargo de rectoría, a excepción de una mujer. Tras realizar la revisión histórica se encontró importantes contribuciones de la exrectora que vale la pena resaltar: durante su cargo tuvo que afrontar el déficit presupuestal que la institución tenía en las sedes en funcionamiento y creación de programas, por lo cual les permitió cierta independencia administrativa y académica, de tal modo que fuesen capaces de atender los requerimientos de contexto.

Así mismo, dialogó con los estamentos sobre el déficit y se acordó: racionalización del gasto, reorganización

LOS ESTILOS DE DIRECCIÓN EN UNA UNIVERSIDAD COLOMBIANA: LA EXPERIENCIA EN UNA REGIÓN PERIFÉRICA.

Anthony Forero - Juan Manuel Andrade - Elías Ramírez Plazas- Carlos Aguirre Rivera - Dagoberto Páramo Morales

académica, administración del talento humano, mejoramiento de los ingresos, gestión local, nacional e internacional y mecanismos de control (Baicué, 2009). Igualmente, se puede aludir como contribuciones sus reflexiones sobre la historia y funciones de la universidad en todo discute la pérdida paulatina de la misión de la universidad, esto es, la formación integral. A su vez, fortalece desde la mirada de la formación integral, la importancia del saber pedagógico.

Lo anterior llama la atención dado que en ningún momento se hizo alusión a ella con respecto a sus contribuciones administrativas e investigativas. De este modo, pese al avance de los exrectores en materia de participación de la comunidad universitaria para el direccionamiento de la Institución, existe una deuda histórica con respecto a brindar condiciones de fortalecimiento de las capacidades de liderazgo y dirección femeninas en altos cargos. Lo anterior guarda relación con los planteamientos de O'Connor & Carvalho (2015) y Akanji et al. (2018), quienes enfatizan sobre el efecto que tienen los estereotipos de género en el momento de asumir y ejercer cargos de dirección.

Así mismo, se pudo apreciar que en el estilo de dirección de los exrectores su representación sobre el fenómeno organizacional se corresponde con las propiedades de la racionalidad como el orden, la medición y el control, de ahí que estas se hallen presentes en todo su proceso de toma de decisiones, a saber: la previsión (planificación del futuro con acciones preparadas en el presente), la organización (aseguramiento del objetivo, los recursos y necesidades de la organización), el mando (la capacidad para hacerse obedecer y aprovechar de los conocimientos y habilidades de quienes conforman la empresa), la coordinación (reunión de todos los esfuerzos y materiales para facilitar la consecución de los objetivos) y la vigilancia (verificación de las responsabilidades establecidas por los miembros de la organización).

Los exrectores para mejorar su proceso de toma de decisiones han indagado sobre las experiencias de otras instituciones en aspectos como la financiación, la docencia, la investigación, etc., con la finalidad de beneficiarse de las experiencias nacionales e

internacionales de otros exrectores, por consiguiente los convenios que la institución ha adquirido en sus más de 50 años han fortalecido su capacidad administrativa y el objeto misional ya que ha implicado que sus miembros de forma permanente se capaciten y modifiquen su hábitos de trabajo, mentalidad y apropien nuevos significados sobre los distintos tópicos como la gestión académica, la gestión financiera, la gestión tecnológica, el bienestar universitario, el desarrollo institucional, entre otros. Esto ha permitido que la descentralización de la rectoría pueda responder de forma adecuada a las necesidades de sus respectivas comunidades a través de sus distintas sedes.

Esta descentralización ha sido posible por la dedicación que los exrectores y sus equipos de trabajo disponen en sus reuniones periódicas para obtener información sobre dificultades y logros obtenidos en cuanto al cumplimiento de todas aquellas obligaciones contraídas para posicionarse y mantenerse como un centro de estudios de alto nivel educativo en su departamento. Así mismo, su nivel educativo ha posibilitado que la tasa de huilenses que migraban a otros lugares geográficos a estudiar, desde el momento de su creación hasta el día de hoy, se haya reducido significativamente en los niveles de pregrado y postgrado. También ha contribuido con el desarrollo regional del Huila al facilitarle a sus egresados herramientas para el emprendimiento e innovación de sus actividades económicas y sociales.

Por otro lado, se identificó en los estilos de liderazgo de los exrectores una predominante orientación a la autoridad carismática, pese a disponer de su autoridad legal. Esto ha facilitado que la comunidad universitaria caracterizada por una diversidad de perspectivas, derivadas de los distintos campos de experticia (economía, medicina, pedagogía, etc.), se asuma como una unidad que enriquece la estructura organizativa y mitiga la asimetría de información que pudieran surgir de un solo campo. Las relaciones interpersonales entre estos exrectores y los miembros de la comunidad universitaria se han fortalecido por la confianza generada a través de los comités de calidad universitaria donde se analizan los intereses y conflictos de la institución. En consecuencia, los exrectores han mostrado disposición y cooperación para obtener un mutuo beneficio.

Para finalizar, el estilo de liderazgo de estos exrectores tiende a caracterizarse como transformacional dado que desde su práctica se apreció que propendieron por mantener en sus relaciones: confianza, compromiso, autonomía; a su vez inspiraron en la comunidad universitaria sobre la importancia de cualificarse y cumplir con los estándares para lograr constituirse en una institución de educación superior de alta calidad; del mismo modo, se estimuló intelectualmente a docentes al involucrarlos en actividades de investigación y proyección social; y, se tuvo consideración sobre las necesidades y aspiraciones de los miembros. No obstante, este reconocimiento no significa que tales prácticas siempre han sido satisfactorias, las mismas han tenido que apoyarse del liderazgo transaccional (recompensa contingente) para permitirle a la institución su adaptación a los cambios experimentados en materia legislativa, pedagógica, investigativa y tecnológica. A su vez, estas prácticas han posibilitado su perdurabilidad en el imaginario de los docentes administrativos y comunidad huilense.

De manera que conforme al planteamiento de McGregor sobre la insatisfacción del trabajador por inadecuadas condiciones para la autorrealización y su incidencia en un mal desempeño (Velásquez, 2002), se reconoció que la generación de condiciones orientadas a la autorrealización otorgó a los exrectores un mejor desempeño de su comunidad universitaria, pese a las dificultades de la institución de índole financiera. Estas condiciones pueden ser caracterizadas en el hecho de exponer las decisiones y discutir las con la comunidad universitaria para su mejora. En consecuencia, la percepción de la comunidad universitaria sobre el estilo de liderazgo de los exrectores fue participativo (Lewin y Lippitt, 1938). Esta participación se facilitó gracias a la consolidación de madurez de la comunidad académica y administrativa desarrollada a través de sus debates para la toma de decisiones (Hersey y Blanchard, 1969; citado por Sánchez, 2009).

5. REFERENCIAS:

- Akanji, B., Mordi, T., Ajonbadi, H., & Mojeed-Sanni, B. (2018). Impact of leadership styles on employee engagement and conflict management practices in Nigerian universities. *Issues in Educational Research*, 28(4), 830-848.
- Anderson, H.J., Baur, J.E., Griffith, J.A. & Buckley, M.R. (2017). What works for you may not work for (Gen)Me: Limitations of present leadership theories for the new generation. *The Leadership Quarterly*, 28 (1), 245-260. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.08.001>
- Baicué, J.E. (2009). Educación superior en un espacio de frontera. Historia y desarrollo académico de la Universidad Surcolombiana 1970-2010. Tesis de Maestría-Universidad Nacional de Colombia. Recuperado de <http://bdigital.unal.edu.co/6242/>
- Barnard, C. (1959). Las funciones de los elementos dirigentes. Madrid: Instituto de Estudios Políticos.
- Bass, B.M. (1997). Does the transactional–transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries? *American Psychologist*, 52(2), 130-139. DOI: <http://dx.doi.org/10.1037/0003-066X.52.2.130>
- Bernal de Rojas, A.E. (2010). La Universidad Colombiana. Desarrollo Histórico. *Paideia Surcolombiana* 1(15), 39-56. Doi: <https://doi.org/10.25054/01240307.1089>
- Bligh, M.C., Kohles, J.C., & Pillai, R. (2011). Romancing leadership: Past, present, and future. *The Leadership Quarterly*, 22 (6), 1058-1077. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.09.003>
- Blumer, H. (1982). El interaccionismo simbólico: perspectiva y método (trad. Barriga Silverio et al.). España: Hora S.A.
- Burns, J. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Delgado, G. (2010). Conceptos y metodología de la investigación histórica. *Revista Cubana de Salud Pública*, 36(1), 9-18.
- Eagly, A.H. & Engen, M.L. (2003). Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: A meta-analysis comparing women and men. *Psychological Bulletin*, 129(4), 569-591.

LOS ESTILOS DE DIRECCIÓN EN UNA UNIVERSIDAD COLOMBIANA: LA EXPERIENCIA EN UNA REGIÓN PERIFÉRICA.

Anthony Forero - Juan Manuel Andrade - Elías Ramírez Plazas- Carlos Aguirre Rivera - Dagoberto Páramo Morales

- Fayol, H. (1917). *Administration Industrielle et Générale*.
- Geertz, C. (1994). El sentido común como sistema cultural. En *Conocimiento Local. Ensayo sobre la interpretación de la cultura* (pp.93-117). España: Ediciones Paidós.
- Goffman, E. (2001). *Internados, ensayos sobre la situación social de los enfermos mentales*. Argentina: Amorrortu Editores.
- Goodall, A.H. (2009). Highly cited leaders and the performance of research universities. *Research Policy* 38(7), 1079-1092. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.respol.2009.04.002>
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, M.P. (2010). *Metodología de la Investigación (5ª Ed.)* McGraw Hill Educación. México DF, México
- Hernandez, M., Eberly, M.B., Avolio, B.J., & Johnson, M.D. (2011). The loci and mechanisms of leadership: exploring a more comprehensive view of leadership theory. *The Leadership Quarterly*, 22(6), 1165-1185. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.09.009>
- Ibarra, M.C. (2014). Fundación de la Universidad Pública del Huila: Años del ITUSCO. *Paideia Surcolombiana*, 1(18), 9-20. DOI: <https://doi.org/10.25054/01240307.1148>
- Markham, S.E. (2012). The evolution of organizations and leadership from the ancient world to modernity: A multilevel approach to organizational science and leadership (OSL). *Leadership Quarterly*, 23 (6), 1134-1151. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.10.011>
- Mintzberg, H. (2010). *Managing*. (Traducción Ana del Corral Londoño. Edición 21). Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- O'Connor, P. & Carvalho, T. (2015). Different or Similar: Constructions of Leadership by Senior Managers in Irish and Portuguese Universities. *Studies in Higher Education*, 40(9), 1679-1693. DOI: <https://doi.org/10.1080/03075079.2014.914909>
- Páramo, D. (2009). *Le commerce traditionnel colombien: un espace de renforcement culturel pour les consommateurs*. Thèse de doctorat. Université de Genève. No. SES. 705. DOI: <https://10.13097/archive-ouvert/unige:10700>
- Páramo, D. (2020) Investigación cualitativa: una aproximación básica. En: Páramo, D.; Campo, Sh.; Maestre, L. (Compiladores). *Métodos de investigación cualitativa. Fundamentos y aplicaciones*. Editorial Unimagdalena. Santa Marta. Septiembre. pp. 17-48
- Piccolo, R.F. & Colquitt, J.A. (2006). Transformational Leadership and Job Behaviors: The Mediating Role of Core Job Characteristics. *Academy of Management Journal*, 49(2), 327-340. DOI: <https://doi.org/10.5465/amj.2006.20786079>
- Ramírez, E. y Páramo, D. (2009). Representaciones mentales de los tenderos de barrio. Neiva (Huila, Colombia): Editorial Surcolombiana.
- Robie, C., Johnson, K.M., Nilsen, D., & Hazucha, J.F. (2001). The right stuff: understanding cultural differences in leadership performance. *The Journal of Management Development*, 20(7), 639-650. DOI: <https://doi.org/10.1108/EUM0000000005637>
- Sánchez, I.D. (2009). Los estilos de dirección y liderazgo en las organizaciones. Propuesta de un modelo para su caracterización y análisis. Cali: Editorial Univalle.
- Soto, D. (2005). Aproximación histórica a la universidad colombiana. *Revista Historia de la Educación Latinoamericana*, (7), 101-138.
- Vaughn, M.A. (1995). Organization Symbols: An Analysis of Their Types and Functions in a Reborn Organization. *Management Communication Quarterly*, 9(2), 219-250. DOI: <https://doi.org/10.1177/0893318995009002004>
- Velásquez, V.F. (2002). Escuelas e interpretaciones del pensamiento administrativo. *Estudios Gerenciales*, 83, 31-55.