

# **MODELO DE LIDERAZGO GERENCIAL PARA LA UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS SECCIONAL TUNJA QUE PERMITA EL LOGRO DE SU DESEMPEÑO SUPERIOR**

## **AUTORES**

Carlos Eduardo Corredor Cely

[corredor.carlose@gmail.com](mailto:corredor.carlose@gmail.com)

Universidad Santo Tomás, Seccional Tunja

Lina Marcela Camargo Martínez

[lina\\_camargo.martinez@hotmail.com](mailto:lina_camargo.martinez@hotmail.com)

Universidad Santo Tomás, Seccional Tunja

## **RESUMEN**

En la actualidad, con la rápida evolución de la globalización, la inestabilidad de la economía regional, los fenómenos naturales y el avance exponencial de la tecnología; las organizaciones como la Universidad Santo Tomás Seccional Tunja, enfrentan grandes retos, en el que el liderazgo y la gerencia tienen un rol fundamental para poder superarlos, mediante la búsqueda de un desempeño superior que garantice además la perdurabilidad, dicha labor debe ser dirigida por líderes gerenciales con el carisma adecuado, habilidades técnicas y conocimientos especializados que van más allá del ejercicio de cargos de simple autoridad o puramente motivacional.

En este artículo se indagan los modelos del liderazgo y de la gerencia como elementos esenciales para el logro del desempeño superior de la Institución, bajo un estudio racional y positivista, el cual se desarrolla bajo la metodología de investigación mixta, desde un enfoque epistemológico empirista inductivo y en la modalidad de investigación descriptiva no experimental, para poder identificar cuál de estos puede efectivamente ser una herramienta idónea, examinando las oportunidades y ventajas que cada uno de ellos ofrece, así mismo, si es posible una fusión entre ellos, que permita el gobierno de la Universidad Santo Tomás Seccional Tunja mediante un liderazgo gerencial, que la mantenga firme ante los retos permitiéndole el logro del desempeño superior y la perdurabilidad.

El liderazgo gerencial puede ser elemento crucial en el mundo empresarial actual y puede tener un efecto trascendental en el rendimiento organizacional y en las habilidades necesarias que requieren quienes dirigen el rumbo de la Universidad Santo Tomás Seccional Tunja, potenciando su desarrollo personal y profesional, así como contribuir en el éxito de la institución.

### **PALABRAS CLAVE**

Liderazgo, Liderazgo transformacional, gerencia, gerencia estratégica, posicionamiento estratégico, desempeño superior, perdurabilidad.

### **ABSTRACT**

Today, with the rapid evolution of globalization, the instability of the regional economy, natural phenomena and the exponential advance of technology; organizations such as the Universidad Santo Tomás Seccional Tunja, face great challenges, in which leadership and management have a fundamental role to overcome them, through the search for a superior performance that also guarantees durability, such work must be led by management leaders with the right charisma, technical skills and specialized knowledge that go beyond the exercise of positions of simple authority or purely motivational.

In this article we investigate the models of leadership and management as essential elements for the achievement of the superior performance of the Institution , under a rational and positivist study, which is developed under the mixed research methodology, from an inductive empiricist epistemological approach and in the form of non-experimental descriptive research, in order to identify which of these can effectively be a suitable tool, examining the opportunities and advantages that each of them offers, Likewise, if possible, a merger between them, which allows the government of the Universidad Santo Tomás Seccional Tunja through a managerial leadership, which keeps it firm in the face of challenges allowing it to achieve superior performance and durability.

Managerial leadership can be a crucial element in today's business world and can have a transcendental effect on organizational performance and the necessary skills required by those who direct the course of the Universidad Santo Tomás Seccional Tunja, enhancing their personal and professional development, as well as contributing to the success of the institution.

## KEYWORDS

Leadership, transformational leadership, management, strategic management, strategic positioning, superior performance, durability.

## 1. INTRODUCCIÓN

Para una organización un liderazgo estratégico, es esencial para el logro del desempeño superior y la perdurabilidad, teniendo en cuenta que, a través de este, puede tomar decisiones estratégicas con el fin de cumplir sus objetivos a mediano y largo plazo, mientras se adapta a un entorno en constante cambio con multiplicidad de variables, en el que la globalización económica y cultural, el avance exponencial de las tecnologías de la comunicación, el fortalecimiento de las redes sociales, los fenómenos naturales y la compleja e intermitente economía, se han convertido en un reto importante e ineludible para el desempeño superior y la supervivencia de las organizaciones empresariales.

Este artículo, explora el papel del liderazgo y de la gerencia estratégica, analizando sus elementos claves, para determinar su rol en la construcción de un modelo de liderazgo Gerencial, que permita el desempeño superior por medio de una dirección estratégica adecuada.

El liderazgo ha jugado un papel muy importante a lo largo de la historia, este rol fue entendido como aquel que se limitaba a generar procesos de mando y órdenes a sus seguidores, quienes a su vez se limitaban a obedecer; todo esto para poder cumplir con los objetivos y metas, es decir se trataba de un líder autocrático y transaccional. Se enfocaba principalmente en analizar y predecir el comportamiento de los individuos, así como en hacer énfasis en el poder y la jerarquía (Carlos et al., 2014).

Es por esto que, si bien es cierto algunos autores como John P. Kotter desligaron los conceptos de liderazgo y gerencia, (Lazzati Santiago C.- Matías Tailhade, 2019) estos en su esencia pueden complementarse ya que, a través de ellos se busca dirigir y juntos pueden ser una herramienta trascendental para el logro del desempeño superior y la perdurabilidad, haciéndole frente a los constantes retos que afrontan las organizaciones. Los cambios por los cuales el mundo ha tenido que atravesar permiten una evolución de los conceptos como el de liderazgo, el cual puede ser entendido como un proceso de influencia que promueve el aprendizaje, enfatizando el trabajo en equipo y el empoderamiento de los colaboradores, (Carlos et al., 2014) esto en aras de lograr la correcta interacción entre el líder y sus

colaboradores o seguidores, para trabajar en equipo generando aprendizajes y mejora en los procesos al interior de las organizaciones, pudiendo además ser un importante agente de cambio.

En las organizaciones el líder guía, está al mando con capacidad de motivar, labor que debe realizar por medio de un proceso estratégico y de la dirección estratégica, formulando su horizonte con la determinación de una visión, misión, la estructuración de objetivos claros y de las tácticas más adecuadas, teniendo en cuenta sus recursos y capacidades, en aras de lograr la perdurabilidad y desempeño superior de su organización. Por lo que también se requiere hacer un análisis de los tipos de liderazgo como el transformacional, situacional, carismático, participativo y transaccional y así mismo de la gerencia como administración científica, clásica, por objetivos o estratégica, esto con el fin de proponer un modelo combinado de liderazgo gerencial, el cual impactaría positivamente en el logro de los objetivos, la misión y la visión de la Universidad Santo Tomás Seccional Tunja, conduciéndola hacia su desempeño superior y perdurabilidad.

Es importante destacar que la Universidad es comprendida como el dispositivo institucional que surge a finales del siglo XI y principios del siglo XII, es una organización importante, para las dinámicas de consolidación como de cambio social, las cuales están inmersas en constante cambios, razón por la cual teniendo en cuenta el contexto cambiante y complejo, se requiere que las universidades cuenten con cuerpos directivos dotados de capacidades, acordes con la época, a ello se refiere a que deben tener incorporadas las habilidades de gestión, liderazgo y adaptación al cambio con altos niveles, de tal manera que puedan alcanzar una mayor eficiencia y eficacia en la administración de los recursos que se disponen (Pérez-Ortega et al., 2017).

Desde 1996 la Universidad Santo Tomás , Seccional Tunja ha logrado mantenerse y posicionarse en el mercado Regional como una muy buena alternativa para el servicio de la educación en el Departamento de Boyacá, siendo esto una clara muestra de que ha sabido adaptarse a los avatares de la historia, con ajustes en sus formas de ofertar los programas de educación como lo es la implementación de la tecnologías, innovación en sus espacios físicos y la implementación de nuevos programas acordes a la realidad sobreviniente. Sin embargo, existe un gran reto el cual es el escenario de la globalización, la economía, la cultura y el conocimiento lo cual debilita la gestión universitaria en todos sus ámbitos porque se verifica la alta competencia y la apertura de nuevas posibilidades para profesionalizarse.

En este sentido las Universidades pueden analizarse como Instituciones Educativas o como organizaciones (Pérez-Ortega et al., 2017), para nuestro análisis se tomará la Universidad como la segunda, es decir como una organización, en tal sentido resulta importante analizar los profesionales que se desempeñan al interior de dichas organizaciones puesto que cuentan con perfiles cualificados en su área del conocimiento, sin embargo carecen de formación en el área del liderazgo y de la gerencia estratégica.

## **2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Es necesario que la Universidad responda de forma adecuada a los cambios y evoluciones de una sociedad globalizada y digitalizada, así mismo que sea competitiva en el mercado de la ciudad de Tunja, por lo que es necesario, que la Institución establezca procesos de dirección mediante la flexibilidad estratégica, que confluyan en un liderazgo gerencial adecuado y flexible, capaz de adaptarse a la transformación global y a las fuerzas de cambio, para poder reaccionar de forma audaz e idónea, en la definición y mantenimiento de su horizonte y objetivos, (Godet, 2007) generando una propuesta de valor que le de identidad propia y garantice la perdurabilidad ya que, la implementación de modelos como la eficacia operacional se convertirían en una rápida y fácil alternativa, mediante el uso de mecanismos como gestión de la calidad total, benchmarking, la tercerización y las estrategias de marketing, sin embargo, no serán suficientes en la creación de factores de diferenciación, que permitan el crecimiento y generación de verdaderas ventajas competitivas, que conduzcan a un desempeño superior y a la perdurabilidad de la organización (Figuroa, 2019).

En la Universidad Santo Tomás, Seccional Tunja, definir un modelo de liderazgo y gerencia es crucial para su dirección estratégica y operativa, esto debido a un entorno educativo, social y económico en constante evolución, donde los paradigmas pedagógicos, el mercado laboral, la competencia, las tecnologías y las expectativas de los estudiantes están cambiando rápidamente, razón por la cual es importante establecer ¿Qué modelo de liderazgo gerencial permitiría el logro del desempeño superior y la perdurabilidad de la Universidad Santo Tomás, Seccional Tunja?.

Esta problemática plantea varios interrogantes. En primer lugar, ¿el modelo actual se adapta de manera idónea a las dinámicas cambiantes del sector educativo? Para que su propuesta de valor esté alineada con las necesidades y aspiraciones de los estudiantes, así como con las demandas del mercado laboral en constante transformación.

En segundo lugar, ¿el modelo actual fomenta la investigación, la adopción de enfoques pedagógicos innovadores y la flexibilidad necesarias para responder a los desafíos emergentes? Dado que, la propuesta de valor de una institución educativa no solo debe ser relevante, sino también capaz de anticipar y adaptarse a los cambios a largo plazo.

En tercer lugar, ¿el modelo actual fomenta la colaboración interdisciplinaria, la participación de todas las partes interesadas en la toma de decisiones y el calce estratégico de las actividades para el logro de los objetivos?

En última instancia, el modelo de liderazgo gerencial en la Universidad Santo Tomás, Seccional Tunja, garantizaría una propuesta de valor exitosa, capaz de superar los desafíos contemporáneos, fomentando la innovación, la flexibilización y la generación de ventajas competitivas para el logro del desempeño superior y la perdurabilidad.

### **3. JUSTIFICACIÓN**

El avance exponencial de las tecnologías de la comunicación, el fortalecimiento de las redes sociales, la globalización económica y cultural, los fenómenos naturales, los tratados de libre comercio, junto con el crecimiento significativo de la competencia, generado por el aumento de pequeñas, medianas y grandes estructuras empresariales, se han convertido en un reto importante e ineludible para desempeño superior y la supervivencia de las organizaciones Universitarias en la ciudad de Tunja.

El mundo empresarial está continuamente evolucionando debido a la fuerte competencia, la innovación y las exigencias de los consumidores, situación en la que la implementación de cualquier modelo de liderazgo y gerencia, la no identificación de los mismos o su ausencia, pondrían en riesgo el desempeño superior y la perdurabilidad de la Institución.

La Universidad Santo Tomás Seccional Tunja, está en un proceso de crecimiento y confrontación con sus competidores, esto hace necesario realizar un análisis de su modelo de liderazgo y gerencia, con el fin de verificar si este modelo apunta a una mejora continua de su desempeño, impactando positivamente su funcionamiento administrativo, la calidad del servicio y la satisfacción de sus clientes para responder con adaptación y sinergia a los cambios, en aras de asegurar su competitividad.

Es por ello que este artículo analizará los modelos de gerencia estratégica y modelos de liderazgo, evaluando como la Universidad Santo Tomás Seccional Tunja, hace uso de estos,

para definir el modelo que le permita generar una propuesta de valor que le garantice su perdurabilidad y desempeño superior.

## **4. OBJETIVOS**

### **4.1. General**

Proponer un modelo de liderazgo Gerencial que permita el desempeño superior y la perdurabilidad en la Universidad Santo Tomás Seccional Tunja.

### **4.2. Específicos**

- Identificar los modelos de liderazgo y gerencia por medio de un análisis documental.
- Caracterizar los modelos de liderazgo existentes en la Universidad Santo Tomás Seccional Tunja.
- Diseñar un modelo de liderazgo gerencial para la Universidad Santo Tomás Seccional Tunja, que permita el logro del desempeño superior.

## **5. CONCEPTOS TEÓRICOS**

### **5.1. MODELO**

Un modelo es una representación simplificada o abstracta de un sistema, objeto, fenómeno o proceso del mundo real. Los modelos se utilizan para comprender, analizar y predecir cómo funcionan las cosas en la realidad (*CONCEPTO DE MODELO*, s. f.).

Los modelos pueden ser físicos (como un modelo a escala de un edificio), matemáticos (ecuaciones que describen el comportamiento de un sistema), conceptuales (diagramas o representaciones visuales) o basados en datos (modelos estadísticos o de aprendizaje automático)(*Definición de modelo - FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA*, s. f.).

Los modelos a menudo se utilizan en ciencias, ingeniería, negocios, informática y muchas otras disciplinas para simplificar y entender problemas complejos.

### **5.2. LIDERAZGO**

Actualmente una de las cualidades más importantes que quiere un dirigente para gobernar es el liderazgo ya que este es un eslabón que contribuye de forma importante en el

éxito de una organización razón por la cual, las organizaciones se encuentran en la constante búsqueda de personal con habilidades gerenciales y en especial del liderazgo, con el fin de que permitan enfocar los objetivos de la empresa e implementen las estrategias de la organización de manera eficiente.

El liderazgo es entendido como una disciplina cuyo ejercicio produce deliberadamente una influencia en un grupo determinado con la finalidad de alcanzar un conjunto de metas preestablecidas de carácter beneficioso, útiles para la satisfacción de las necesidades verdaderas del grupo (Regla et al., 1999). Dicho en otras palabras, el liderazgo es el proceso mediante el cual una persona, guía, dirige, motiva e influye sobre un grupo de colaboradores con el fin de conseguir unos objetivos comunes, no existe una sola mirada del liderazgo puesto que cada líder tiene su forma innata para desempeñar su rol en la empresa, algunos son carismáticos y apoyan a su equipo a través de su personalidad, otros empoderan e inspiran a sus subordinados entre otros.

Es por esto por lo que el liderazgo requiere de un:

Conjunto de habilidades, y sobre todo de una serie de comunicaciones impersonales por medio de las cuales el individuo que dirige un grupo influye en su ambiente, con el propósito de lograr una realización voluntaria y más eficaz de los objetivos de la organización (Regla et al., 1999).

Por lo tanto, es necesario que dentro de esas habilidades el líder cuente con una comunicación asertiva, tenga empatía frente a su equipo de trabajo, resuelva de manera oportuna los conflictos y sobre todo tenga la capacidad para adaptarse a las diferentes situaciones o retos, esta última entendida como una de las habilidades más importantes, puesto que la sociedad y los comportamientos están en constante cambio.

Es de destacar que el liderazgo no solo se da en los roles de la alta dirección o en niveles estratégicos si no que se pueden encontrar perfiles profesionales de baja jerarquía que empleen habilidades optimas de liderazgo permitiendo ejercerlo desde diferentes contextos, grupos sociales o comunitarios.

### **5.3. MODELOS DE LIDERAZGO**

Para poder plantear un modelo de liderazgo gerencial es importante conocer teorías como:

Liderazgo transformacional el cual según Bernard Bass y Bruce Avolio, se consolida como un proceso que estimula la conciencia de los colaboradores, para que se conviertan en seguidores productivos, que aceptan y comprenden la importancia de la misión y visión organizacional, dejando de lado sus propios intereses para enfocarse en los intereses propios de la organización (Parra et al., 1997).

Para James MacGregor Burns, como cita (Saldaña Sánchez, 2020) este liderazgo gira entorno a la seguridad y sentido de admiración hacia el líder, como un conjunto de relaciones que influyen en los seguidores y las funciones organizativas que transforman al líder y sus seguidores, enfocándolos en el alcance del logro, siendo el líder un agente de cambio que dirige, planifica y motiva a los seguidores a lograr algo más grande que ellos mismos. Para Burns este tipo de liderazgo también es un proceso influenciador hacia los seguidores en el que pueden intervenir varios líderes, los cuales pueden adaptar su comportamiento dependiendo el grado de aceptación o resistencia de los seguidores (Laura et al., 2006). Este líder reconoce y valora a sus seguidores, pudiendo hacer que estos se sientan parte fundamental de un proyecto en el que su opinión y trabajo son escuchado y valorados

Liderazgo situacional de Paul Hersey y Kenneth Blanchard, mediante el cual el líder se adapta a las capacidades, nivel de competencia y compromiso de sus seguidores, determinado el grado de madurez de estos, para así poder modificar su estilo para definir la conducta, el trabajo y la recompensa en el momento que dirige, persuade, participa y delega (Situacional et al., 2010) “el líder no nace sino que se hace (Adair John, 2007)” dependiendo de las circunstancias y de factores situacionales.

Liderazgo carismático entendido por J. Conger, como aquel que responde a las oportunidades de forma estratégica y con la innovación para adaptarse a los retos, (Saldaña Sánchez, 2020) para otros como Robert House, este líder posee características excepcionales de personalidad con habilidades de comunicación que le permiten inspirar a sus seguidores que lo idealizan (Laura et al., 2006).

Teoría de la contingencia o de los rasgos que, para Fred Fiedler, se desarrolla y permite un verdadero liderazgo a partir de las relaciones entre el líder y sus

seguidores, la definición de las tareas y el ejercicio del poder por parte del líder, (Laura et al., 2006). liderazgo que depende de las circunstancias específicas de la situación, de la personalidad y carácter del líder que lo pueden hacer más efectivo en ciertas situaciones (Alcázar Cruz Pedro, 2020).

Liderazgo participativo que House define como aquel que consulta y colabora con sus seguidores para tomar decisiones y resolver problemas. La esencia de este modelo radica en que elementos importantes como el carisma, la inspiración, la estimulación y reconocimiento que genera el líder se cohesionan con sus seguidores, que son escuchados y atendidos en la búsqueda de soluciones a los problemas y estructuración de objetivos, aumentando así su compromiso que permite el buen ejercicio de la delegación, que le permite a los seguidores en una primera instancia hacer propuestas planteando soluciones y en una segunda instancia lograr autonomía para ejecutar sus propuestas cuando tiene la capacidad y competencia, para en una última instancia asumir directamente responsabilidades y control de actividades en virtud de la delegación que haga el líder (Francois Delpierre, 2009).

Liderazgo transaccional de James MacGregor Burns, en el que los seguidores están más motivados por intereses personales que por los del propio líder, consolidándose una recompensa contingente que permite el intercambio entre las necesidades del grupo y las personales, con el fin de cumplir los objetivos, en el que el líder interviene para guiar corrigiendo y solicitando cambios a sus seguidores en lo que viene definido como manejo por excepción, (Laura et al., 2006) liderazgo que para Bernard Bass y Avolio, dependiendo del rendimiento de los seguidores sanciona o premia a sus seguidores a través de incentivos y recompensas (Milena et al., 2010).

#### **5.4. GERENCIA**

La gerencia, es el proceso mediante el cual se planifica, organiza, dirige y controla los recursos de una organización, con el fin de alcanzar los objetivos de manera efectiva y eficiente, así mismo la gerencia es también conocida como la administración o dirección de una empresa. La gerencia implica tomar decisiones, distribuir tareas, verificar el rendimiento, resolver problemas y garantizar la coherencia en el funcionamiento de la organización.

Existen varias teorías y enfoques de la gerencia, las cuales tienen diferentes perspectivas para ejercer dicha función, algunas son:

**Teoría de la Administración Científica:** Desarrollada por Frederick Taylor, la cual busca optimizar procesos y trabajar eficientemente mediante la estandarización de métodos y la división del trabajo, con el fin de contar con competencia y ampliaciones de mercados (Taylor & Contextualizada, 2012)

**Teoría Clásica de la Administración:** Propuesta por Henri Fayol, se enfoca en las funciones esenciales de la gerencia: planificación, organización, dirección, coordinación y control. Así mismo, su teoría se basa en tres aspectos principales: la división del trabajo, las medidas que se aplican en el proceso administrativo y formular los criterios técnicos adecuados para guiar la función administrativa (Henri Fayol: Biografía, Teoría de La Administración, Principios, Otros Aportes, 2020).

**Administración por Objetivos (APO):** Propuesta por Peter Drucker, se basa en establecer en: la determinación de las metas y objetivos de la organización, la elaboración de un plan de acción, la implantación del plan a través de la autodirección y el autocontrol, las revisiones periódicas del progreso y la autoevaluación (Ramírez Núñez De Prado, 1958).

## 5.5. GERENCIA ESTRATEGICA

La gerencia estratégica como una forma de lograr el desempeño superior y la perdurabilidad ha sido estudiada y planteada por diferentes autores en cada uno de sus aspectos estructurales como objetivos a largo plazo, adaptabilidad y propuesta de valor única que le permita tener ventaja competitiva. Gary Hamel y C.K. Prahalad, la plantean en su teoría de la competencia basada en los recursos, las empresas deberían enfocarse en sus fortalezas y recursos únicos para lograr una ventaja competitiva sostenible, que se crea con la ambición del futuro exitoso y único que no puede ser limitada solo por un tema de recursos, pero si fortalecida con la gestión estratégica de los mismos (Hamel & Prahalad, 1993). Peter Drucker con la teoría de la administración por objetivos, que involucra la definición clara de estos y de las metas, para dirigir la empresa y lograr el éxito, es decir, tener claramente definido el fin y la visión de la organización, de forma tal que permee toda su estructura con objetivos duraderos que le permitan operar con sinergia, diferenciándola de las demás (Guerrero V. Francisco,

2000). Igor Ansoff con su matriz propone cuatro estrategias para el crecimiento empresarial, penetración de mercado, desarrollo de mercado, desarrollo de productos y diversificación, resaltando la importancia de diferenciarse con el producto y el mercado, para crear valor mediante una administración guiada por la anticipación, la flexibilidad y una postura estratégica (Quispe Chuchon Jossy, 2020).(Ever et al., 2014).

La gerencia de Michael Porter con sus modelos de la ventaja competitiva y de las cinco fuerzas, la cual se ha venido adaptando acorde con la nueva realidad global y que permite analizar y medir los recursos de la organización para definir su potencial de rentabilidad y creación de una ventaja competitiva, mediante el análisis de la amenaza de nuevos competidores, rivalidad entre competidores, poder de negociación de los proveedores y poder de negociación de los clientes (Herrera et al., 2018). Así mismo, siendo la gerencia estratégica fundamental para la gestión empresarial moderna en la toma de decisiones, el logro de objetivos, la proyección a largo plazo y la permanencia de una organización, Porter también la analiza con el enfoque del posicionamiento estratégico para el logro de un desempeño superior perdurable; desarrollándola a través de la estrategia, compitiendo para ser único mediante una propuesta de valor autentica, creando una ventaja competitiva para forjar un camino seguro y propio para el logro de objetivos, mediante la adaptabilidad el mejoramiento continuo y la creación de un calce estratégico que permita la optimización de recursos y actividades distintas a la de los rivales en toda la organización, la cual se caracteriza por la disciplina constante de todo el recurso humano, el cual está dirigido por un líder seguro con comunicación asertiva y diferenciador, enfocado en la identificación y desarrollo de ventajas competitivas sostenibles, que le permitan generar mayores beneficios, teniendo clara su posición en el mercado, su propuesta de valor, fortalezas y debilidades en relación a sus competidores, en la que la innovación y la mejora continua son herramientas clave para mantener y mejorar la ventaja competitiva (Porter, 2008).

Resultan importantes, las teorías relacionadas con la gerencia estratégica, para poder sobre ellas definir, el modelo adecuado de liderazgo gerencial puesto que, a través de sus instrumentos se pueden lograr resultados que conducen a un desempeño superior perdurable.

Instrumento	Resultado
<ul style="list-style-type: none"> <li>Planificación estratégica en la identificación fortalezas, debilidades y evaluación de oportunidades para creación de valor.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ventaja competitiva</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creación de calce estratégico en toda la organización para la ejecución de las actividades, equilibrándolo con la gestión estratégica de recursos, calidad y la responsabilidad social.</li> <li>• Creación de modelo gerencial propio capaz de adaptarse y renovarse continuamente para robustecer y compactar la institución para reaccionar mejor a las crisis con recursividad.(Paula Andrea Claros Gregory &amp; Paula María Asensio Estrada, 2010)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rentabilidad, sostenibilidad y sustentabilidad.</li> <li>• Posicionamiento estratégico</li> <li>• Perdurabilidad.</li> </ul>
--	---

### 5.6. GERENCIA ESTRATÉGICA Y LIDERAZGO

La gerencia estratégica y el liderazgo juntos pueden ser, los pilares para el éxito empresarial, como medios para lograr la perdurabilidad y desempeño superior ya que, las organizaciones quieren mantenerse competitivas en un entorno empresarial en constante cambio y para ello se necesitan líderes que sean capaces de tomar decisiones estratégicas y mantenerse enfocados en sus objetivos a mediano y largo plazo. La Universidad debe ser capaz de innovar y adaptarse rápidamente para ser competitiva, con el liderazgo estratégico puede mantenerse en la cima del servicio educativo en la región, al enfocarse en su visión, misión y sus objetivos claros planteados a largo plazo, mientras se ajusta a las condiciones cambiantes del mercado. Generando para ello un cambio organizacional, cohesionando la ciencia, el conocimiento, la academia con lo público y lo empresarial, en la búsqueda de soluciones a las necesidades de la región y del aparato productivo para impactar positivamente en el progreso propio y el de la región (Lydia Venecia Gutiérrez López, 2011).

### 5.7. LIDERAZGO GERENCIAL

Dentro del análisis del modelo idóneo de liderazgo gerencial se hace necesario tener en cuenta algunos aspectos relevantes del líder y del gerente en términos de responsabilidades y habilidades necesarias para su desempeño dentro de las organizaciones, por lo cual se realizará en breve comparativo entre estas dos categorías teniendo como criterio algunos estudios ya realizados:(Betancur et al., 1997) (Zaleznik Abraham, 2004) (Preciado-Ortiz et al., 2018) (Lazzati Santiago C.- Matías Tailhade, 2019).

<b>Líder</b>	<b>Gerente</b>
--------------	----------------

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se enfoca en establecer una visión clara y motivadora para su equipo u organización.</li> <li>• Inspirara a su equipo a través de su ejemplo y estilo de liderazgo personal.</li> <li>• Fomenta la autonomía y el empoderamiento de su equipo.</li> <li>• Valora la creatividad y la innovación como impulsoras del cambio y el éxito.</li> <li>• Se enfoca en el desarrollo y el crecimiento personal de su equipo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se enfoca en planificar y ejecutar tareas y procesos específicos dentro de esa visión.</li> <li>• Se enfoca en la gestión de recursos y procesos de manera efectiva para lograr los objetivos del equipo.</li> <li>• Tiende a tener un mayor control sobre el trabajo y los resultados.</li> <li>• Se enfoca en maximizar la eficiencia y la productividad.</li> <li>• Se enfoca en las tareas y los resultados</li> <li>• Controla y resuelve problemas.</li> </ul>
--	---

De igual manera se encuentra una diferencia entre, liderar y gerenciar ya que tienen enfoques distintos para dirigir una organización, los cuales se presentan a continuación:

Liderar	Gerenciar
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La visión liderar se enfoca en el largo plazo de la organización o del grupo.</li> <li>• Carisma</li> <li>• Se enfoca en motivar y guiar a las personas.</li> <li>• Busca innovación y cambio.</li> <li>• Inspira, motiva a las personas para lograr grandes cosas.</li> <li>• Señala el rumbo.</li> <li>• Busca hacer las cosas correctas y tener un impacto positivo en la sociedad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La visión gerenciar se puede enfocar en la planificación y ejecución de tareas y objetivos específicos a corto plazo y mediano plazo.</li> <li>• Racionalidad y control.</li> <li>• Se enfoca en la planificación, organización y control de las tareas y actividades.</li> <li>• Busca la estabilidad y la eficiencia en las operaciones actuales.</li> <li>• Controla y dirige a las personas para cumplir con las tareas y objetivos establecidos.</li> <li>• Busca hacer las cosas de manera eficiente y efectiva.</li> </ul>

El gerente puede entenderse más como una jefatura en un rol de mando alimentado por la técnica y el conocimiento, y del líder como alguien que influye con un rol de guía alimentado principalmente por el carisma, circunstancias que de alguna forma en la teoría los contraponen, pero esto no significa, que no puedan fusionarse y complementarse para hacer más efectivo un posicionamiento estratégico ya que, un gerente que sepa liderar y el líder que sepa gerenciar o como lo expone Santiago Lazzati como una forma de “gerenciar gerentes y liderar líderes” (Lazzati Santiago-Matías Taihade, 2019) podrían ser ese justo equilibrio útil y una ventaja competitiva más para la organización, en el momento de iniciar la tarea que se requiere para lograr el desempeño superior y la perdurabilidad.

## **6. METODOLOGÍA**

Para el desarrollo del artículo se emplea una metodología de investigación mixta, que consiste en recopilar, analizar e integrar tanto la investigación cuantitativa como cualitativa, esto permite que a través de estudios mixtos se logre, una perspectiva más amplia y profunda del fenómeno; este tipo de investigación se sustenta en las fortalezas de cada método en donde facilita estudiar y teorizar los problemas de investigación, producir datos más ricos y variados mediante la multiplicidad de observaciones, ya que se consideran diversas fuentes y tipos de datos, contextos y ambientes (Viteri, 2012).

Así mismo, estuvo desarrollada bajo un enfoque epistemológico empirista inductivo, el cual concibe como producto del conocimiento de los patrones de regularidad observados en una población determinada (Padrón, 2007), la cual es concebida como una investigación descriptiva; según el tipo de datos que se recoge es de campo y de acuerdo con el momento de recogida de la información es de corte transversal, cuyos datos provienen directamente de la realidad (Sabino, 1992).

Finalmente y al ser una investigación en donde se observó el fenómeno tal y como se da en el contexto natural, no se construye ninguna situación, sino se observan situaciones ya existentes no provocadas intencionalmente por el investigador, donde los sujetos se observan o se describen en su ambiente natural, en función de sus dimensiones, indicadores e ítems en un momento dado se puede indicar que es una investigación como no experimental (Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2018).

### **6.1. VARIABLES**

Las variables para estudiar son las siguientes:

- MODELOS DE LIDERAZGO
- TOMA DE DECISIONES
- TIEMPO EN EL ROL DE LIDER
- TIPO DE LIDERAZGO QUE SE APLICA

## **6.2. POBLACIÓN DE ESTUDIO**

La Población objeto de estudio estuvo conformado por 59 Directivos quienes están conformados por la Alta Dirección, entendida esta como los frailes dominicos que ostentan cargo como Rector, Vicerrectores, Decanos de División, Director de Evangelización y Cultura, y a los lideres de procesos en la Universidad Santo Tomás Seccional Tunja como Directores de Departamentos y Decanos, lo anterior debido a que es el personal directamente implicado en la toma de decisiones.

Por lo anterior, dentro de la investigación planteada no se hace necesario establecer un muestreo de la población, debido a que es posible aplicar la encuesta a todo el personal que ejerce liderazgo dentro de la Universidad Santo Tomás Seccional Tunja.

## **6.3. DESCRIPCIÓN DEL INSTRUMENTO**

El instrumento utilizado para la investigación fue el titulado: CUESTIONARIO MODELO DE LIDERAZGO GERENCIAL EN LA UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS SECCIONAL TUNJA, mediante el cual se pretende identificar las variables propuestas que permitan analizar el modelo de liderazgo gerencial que aplica la Universidad Santo Tomás Seccional Tunja, con el fin de generar una propuesta para fortalecer el liderazgo en la Institución. En dicho cuestionario se implementó la escala de linkert, instrumento psicométrico donde el encuestado debe indicar su acuerdo o desacuerdo sobre una afirmación, ítem o reactivo, lo que se realiza a través de una escala ordenada y unidimensional, este instrumento suele ser reconocido entre los más utilizados para la medición en Ciencias Sociales (Matas, 2018).

Para tal fin se elaboró una encuesta en Microsoft Forms y se compartió a través de Whatsapp y correo electrónico institucional a la población objeto de estudio que corresponde a personal directivo de la Universidad Santo Tomás Seccional Tunja.

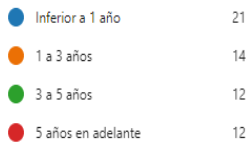
El tratamiento estadístico para realizar el diagnóstico del modelo de liderazgo usado en la Universidad Santo Tomás Seccional Tunja de acuerdo con lo reportado por la población objeto de estudio, fue de naturaleza descriptiva.

## 7. ANÁLISIS DE RESULTADOS

Se hace necesario identificar talento humano clave dentro de la organización que efectivamente participe de forma activa, bien sea por delegación o por ejercicio de sus funciones en la toma de decisiones o ejecución directa de aquellas tomadas por la Alta Dirección, por eso en primera instancia se identifica el cargo de quien va a diligenciar la encuesta en donde se identifican 59 líderes de procesos dentro de la Universidad Santo Tomás Seccional Tunja.

2. Tiempo de experiencia en el cargo (0 punto)

[Más detalles](#)



3. Tiempo de experiencia en la Santoto Tunja (0 punto)

[Más detalles](#)



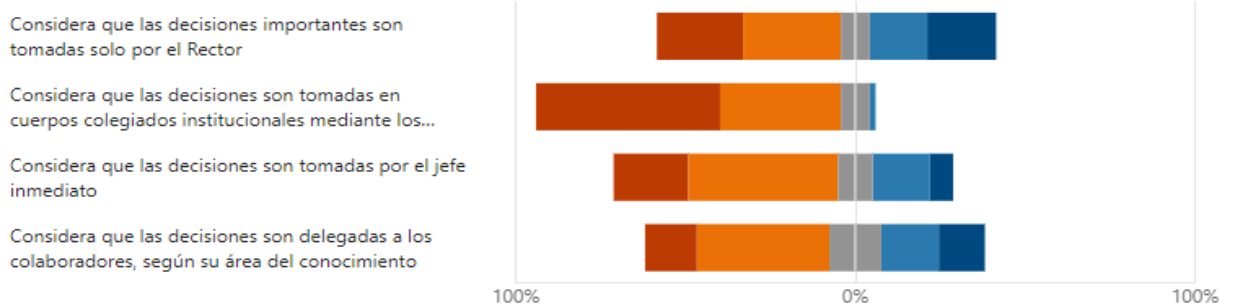
En la gráfica 2 se evidencia que la mayoría de los encuestados llevan 1 año ejerciendo su rol de líder, sin embargo, la gráfica 3 nos lleva a concluir que el hecho de que las personas lleven poco tiempo en el liderazgo no implica que lleven poco tiempo de experiencia en la Universidad.

Se evidencia que la Universidad al momento de realizar la selección del personal verifica el perfil de sus colaboradores generando así semilleros de formación para futuros líderes tomasinos.

4. Responda de acuerdo con su percepción en cuanto a la toma de decisiones en la Santoto Tunja (0 punto)

[Más detalles](#)

■ Muy de acuerdo ■ Algo de acuerdo ■ Ni de acuerdo ni en desacuerdo ■ Algo en desacuerdo ■ Muy en desacuerdo



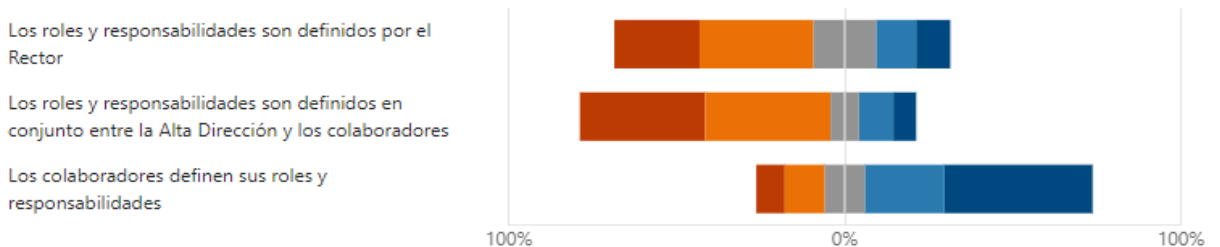
Esta grafica permite concluir que, aunque el Rector tiene un nivel de autonomía alto de decisiones la misma estructura de gobierno de la Universidad que se rige por cuerpos colegiados lleva a tener una percepción en la cual la toma de decisiones en alto grado depende de los cuerpos colegiados institucionales permitiendo así la interacción de la alta dirección con sus colaboradores.

5. Responda de acuerdo con su percepción en cuanto a como se definen los roles y responsabilidades en la Santoto Tunja (0 punto)

(0 punto)

[Más detalles](#)

■ Muy de acuerdo ■ Algo de acuerdo ■ Ni de acuerdo ni en desacuerdo ■ Algo en desacuerdo ■ Muy en desacuerdo



Para la definición de roles en la Universidad Santo Tomás Seccional Tunja el Rector cuenta con un alto nivel de decisión, sin embargo, posee el respaldo del equipo de la alta dirección y los lideres de los diferentes procesos, así mismo los colaboradores tienen la posibilidad de proponer responsabilidades dentro de sus roles de trabajo y de sus equipos, esto en pro de acciones de mejora.

6. Responda de acuerdo con su percepción en cuanto a como se establecen los objetivo y metas en la Santoto Tunja (0 punto)

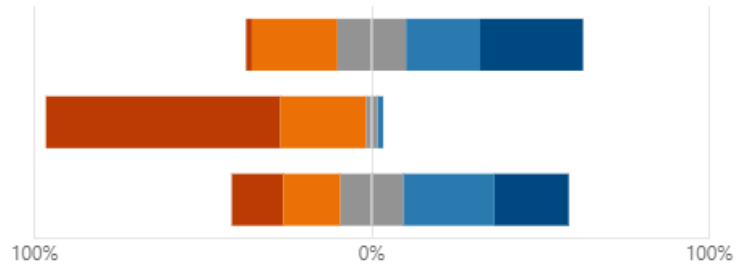
[Más detalles](#)

■ Muy de acuerdo  
 ■ Algo de acuerdo  
 ■ Ni de acuerdo ni en desacuerdo  
 ■ Algo en desacuerdo  
 ■ Muy en desacuerdo

El Rector es el único encargado de establecer los objetivos y metas

Los objetivos son trabajado en conjunto por la Alta Dirección y los colaboradores, con el fin de cumplir...

Los colaboradores establecen los objetivos y metas para cada cargo



Con esta grafica se hace tangible el modelo adoptado por la Universidad Santo Tomás Seccional Tunja en el cual los objetivos siempre son propuestos de manera mancomunada propendiendo por el bienestar tanto Institucional como de sus colaboradores, puesto que existe una participación activa y de enriquecimiento continuo.

7. ¿La comunicación entre lo diferentes niveles de la organización es fluida y transparente?

[Más detalles](#)

● Si, siempre      29  
● A veces      30  
● No, nunca      0



Se evidencia que el sentir de un alto porcentaje de la población encuestada es que la comunicación es fluida y transparente, sin embargo, el resto de la población percibe que no siempre y tan solo unas veces se mantiene la fluidez y transparencia en la comunicación, esto se puede presentar por falta de sinergia entre las diferentes dependencias lo cual se puede dar por desconocimiento, falta de empatía y procesos totalmente independientes.

8. ¿Cuál es su percepción en cuanto a la importancia dada por la Santoto Tunja respecto al desarrollo y crecimiento de personal y profesional de sus colaboradores?

[Más detalles](#)

Información

<span style="color: blue;">●</span> Muy importante	29
<span style="color: orange;">●</span> Importante	25
<span style="color: green;">●</span> No es una prioridad	5
<span style="color: red;">●</span> No es importante	0



Se evidencia que el modelo de liderazgo actual de la Universidad Santo Tomás Seccional Tunja propende por la importancia en el desarrollo, crecimiento y cualificación académica de sus colaboradores, esta grafica deja ver que la Universidad apoya a sus lideres en la formación académica dentro de la universidad y en otras institucionales bien sea económicamente o emocionalmente, tanto así que dentro de su normatividad interna establece dichos criterios mediante el reglamento de auxilios y descuentos entre otros documentos.

En la siguiente tabla se detallan los comentarios más relevantes de la pregunta 9 (Describe brevemente su forma de liderar) y como muestra se toman 10 comentarios.

<b>1</b>	El liderazgo que ejerzo se basa en: comunicación, trabajo en equipo, pasión por lo que se hace y búsqueda de innovar en el proceso.
<b>2</b>	Considero que los colaboradores son el equipo que te permite llegar y cumplir con los objetivos propuestos, por eso una buena comunicación y el adecuado estímulo a los colaboradores es importante de igual manera contar con su percepción
<b>3</b>	Se estructura en la escucha, acompañamiento, trabajo en equipo coordinado para asumir roles, responsabilidades y disfrute de los logros.
<b>4</b>	Me considero un líder con capacidad motivadora, entusiasta y carismático, con escucha para conocer la posición y propuestas de los integrantes del equipo.
<b>5</b>	Tengo en cuenta las apreciaciones y aportes de mi equipo de trabajo, el cual me ayuda a tener una perspectiva más amplia de las situaciones, sin embargo, también busco basarme en parámetros objetivos que permitan el progreso del área, utilizando como vehículo las potencialidades del personal que tengo a cargo, ayudándolos a evolucionar

	<p>progresivamente, independientemente del cargo en el que se encuentren, esto a través de proyectar prácticas retadoras que los lleven más allá de su zona de confort.</p>
<b>6</b>	<p>Como líder de un equipo compuesto por cinco personas en la Universidad Santo Tomás de Tunja, mi enfoque en la gestión se basa en la colaboración y la inspiración. Creo en fomentar un ambiente de trabajo donde cada miembro se sienta valorado y motivado para aportar sus ideas únicas. Mi estilo de liderazgo se caracteriza por fomentar la creatividad y la innovación, alentando a mi equipo a proponer soluciones frescas en el proceso de marketing y gestión comercial. Además, considero fundamental establecer una comunicación abierta y transparente, donde las opiniones sean escuchadas y las decisiones se tomen de manera consensuada cuando sea posible. Mi objetivo principal es asegurarme de que cada integrante se sienta parte vital del éxito del equipo y de la universidad en general, mientras trabajamos juntos hacia objetivos compartidos de excelencia y crecimiento continuo.</p>
<b>7</b>	<p>Lidero con base en el método participativo, recibo todas las opiniones e iniciativas de mis colaboradores, distribuyo las responsabilidades de manera equitativa e incentivo la toma de decisiones entre todos. Me siento parte del equipo, invierto tiempo y energía en el crecimiento conjunto del equipo para lograr metas y cumplir objetivos de manera conjunta. Me gusta dar participación a todos, predico con el ejemplo, establezco procedimientos que fomenten la armonía e inspiren a alcanzar la alta calidad.</p>
<b>8</b>	<p>Liderazgo colaborativo, con equipos autorregulados y auto gestionables, donde se delegan responsabilidades y confianza en las capacidades de cada uno. Velando siempre por la equidad y el buen ambiente laboral</p>
<b>9</b>	<p>Escuchando al equipo de colaboradores, compartiendo experiencias, analizando situaciones, motivando</p>
<b>10</b>	<p>Desde el autoconocimiento mi liderazgo se basa en la confianza y la sinceridad, siempre pensando en el bienestar de la institución, propendiendo por el cumplimiento de los objetivos institucionales, fundamental trabajo en equipo, apoyo y valor de los colaboradores de mi equipo de trabajo.</p>

Los comentarios apoyan las respuestas obtenidas en las preguntas de la encuesta lo que nos permite evidenciar y como ya se ha mencionado en las conclusiones de las anteriores graficas que la Universidad Santo Tomás Seccional Tunja cuenta con un liderazgo en el cual toda la comunidad académica trabaja para el beneficio de la institución de los estudiantes, de los líderes y demás colaboradores. También se evidencia que la Alta Dirección toma sus decisiones basadas en cuerpos colegiados que están conformados por representantes de diferentes instancias de la Universidad permitiendo esto tener una mejor percepción de la comunidad académica y que la toma de decisiones apunte a dar respuesta a las necesidades.

El rector de la Universidad Santo Tomás Seccional Tunja propende por la cualificación de su personal con miras a que la permanencia laboral se vea reflejada en un crecimiento académico y personal de los colaboradores, mejorando así la respuesta que la Universidad como Institución debe dar al entorno social en el cual se encuentra inmersa.

## **8. CONCLUSIONES**

Para este estudio se realizó un análisis teórico documental de los diversos modelos de liderazgo y de gerencia, junto con una encuesta cuyo objetivo fue identificar el tipo de liderazgo ejercido por quienes en su rol dirigen y toman decisiones de tipo gerencial en la Universidad Santo Tomás Seccional Tunja, lográndose evidenciar que en la Institución se aplica un liderazgo transformacional, el cual promueve un estilo de dirección incluyente, que permite la participación activa de todo un equipo que trabaja coordinado y con un objetivo claro en el ejercicio de la gerencia, influyendo significativa y positivamente en la generación de nuevas ideas, su socialización e implementación, aportando también de esta forma a la sustentabilidad de la organización (Villca & Castillo, 2020).

Dentro del estudio teórico documental se analizaron los modelos de liderazgo: situacional, carismático, la teoría de la contingencia, el liderazgo participativo y el liderazgo transaccional, así mismo de la gerencia como administración científica, clásica, por objetivos o estratégica, con el fin de conocer sus exponentes y sus principales características, pudiéndose verificar la existencia de diez características del liderazgo transformacional, las cuales fueron tomadas de (Negocios y empresa, 2023) evidenciándolas en la siguiente forma:

<b>Característica</b>	<b>Descripción</b>	<b>Hallazgo</b>
Promueve la transformación	Busca no solo influenciar la vida de las personas, sino también transformarlos.	En la Universidad Santo Tomás Seccional Tunja se promueve el crecimiento personal y profesional de sus colaboradores permitiendo así la cualificación y transformación de sus perfiles.
Motivan al equipo	Descubre el potencial de los trabajadores para asignarles responsabilidades con las que puedan encajar para hacer una gestión perfecta.	En la Universidad Santo Tomás Seccional Tunja empodera a sus colaboradores para que tomen decisiones y asuman responsabilidades.
Ejerce un liderazgo compartido	Une esfuerzos y trabaja en equipo, las empresas pueden llegar a alcanzar su objetivo de manera mucho más rápida, organizada y productiva	La Universidad Santo Tomás Seccional Tunja cuenta con cuerpos colegiados interdisciplinarios, mediante los cuales se realiza la toma de decisiones.
Fomenta la participación	Trabaja en equipo logra una mayor concentración de conocimientos, experiencias e información.	En la Universidad Santo Tomás Seccional Tunja es importante el rol que ocupan sus colaboradores razón por la cual siempre esta presta a atender sus interpretaciones y experiencias.
Impacta en la vida de los seguidores	Permite que se desarrolle un clima dinámico en el ámbito laboral.	El liderazgo implementado motiva y genera confianza lo cual permite que los colaboradores de la Universidad Santo Tomás Seccional Tunja se sientan parte de la organización.
Cultiva la creatividad	Esta abierto al cambio, al error y a la experimentación para	Al permitir la participación del equipo de trabajo se encuentra abierta a nuevos conocimientos y

	llegar a la verdadera cultura de innovación debemos.	pueden experimentar e impulsar avances significativos en diversos campos.
Trabaja por un propósito	Tienen claro su propósito pueden trabajar en la visión de la empresa y ayudar a otros a hacerlo mismo.	El líder de la Universidad Santo Tomás Seccional Tunja tiene un plan estratégico el cual da a conocer a su equipo de trabajo y trabajo por el mismo.
Genera vínculos emocionales	Capacidad que tiene para que las personas se identifiquen y se sientan incluidas en el desarrollo y crecimiento de la organización.	Participación de todos los agentes inmersos en el proceso de Educación Superior, como lo son docentes, estudiantes, administrativos y agentes externos.
Reduce los errores	Controla las emociones y comunica de buena actitud los errores.	La alta dirección de la Universidad Santo Tomás Seccional Tunja maneja de manera adecuada la comunicación asertiva, reconoce los esfuerzos y supera los errores que se presenten mediante planes de contingencia.
Estimulan el intelecto	Favorece la creación de enfoques nuevos y proponen preguntas a los retos con los que se encuentran.	Dentro de las políticas de la Universidad Santo Tomás Seccional Tunja se describe el perfeccionamiento administrativo, política mediante la cual le permite a sus colaboradores el crecimiento intelectual que le permita la excelencia académica.

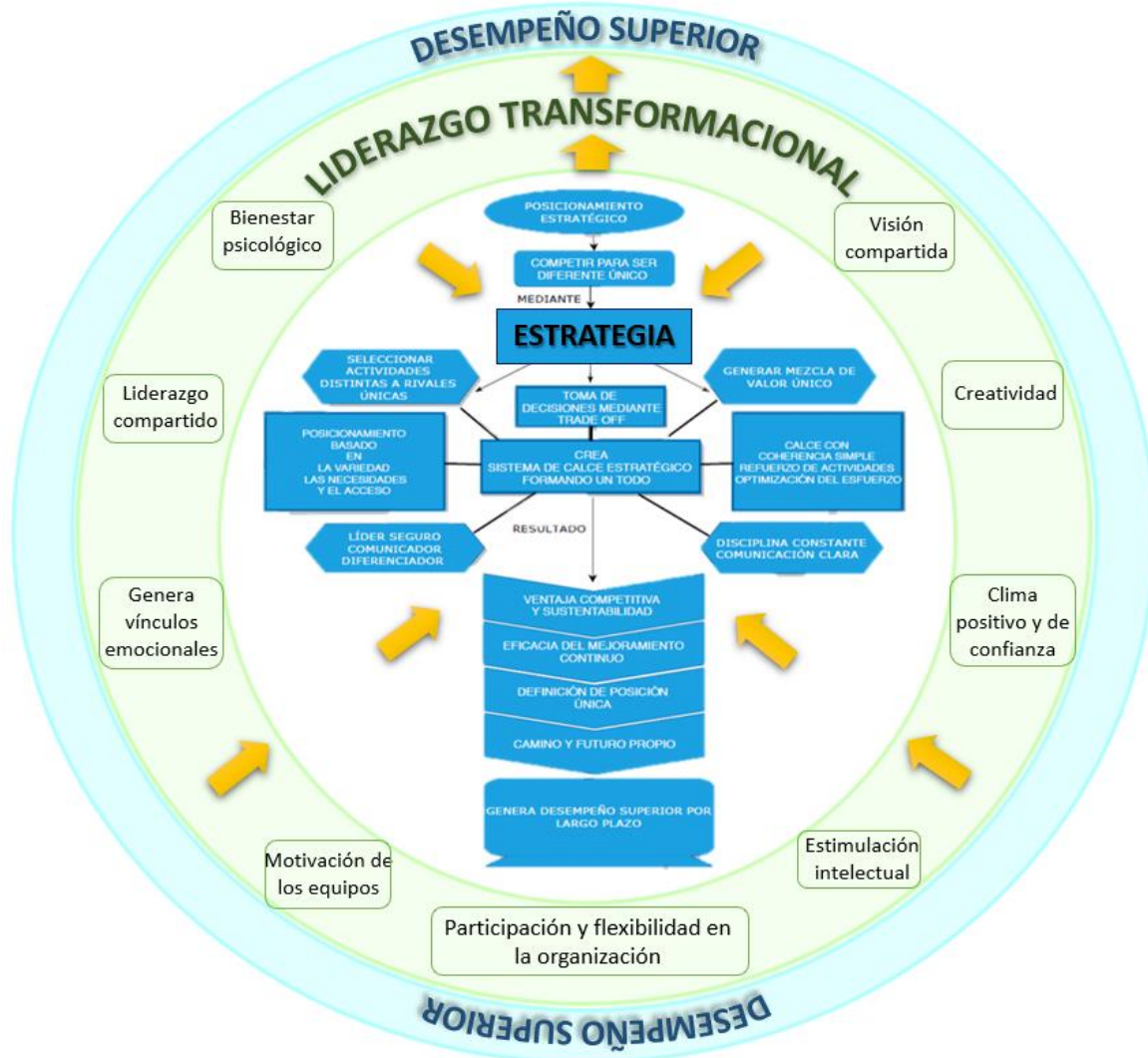
Conforme a lo anterior, se ha podido constatar que la alta dirección, directores y coordinadores de procesos dentro de la Universidad Santo Tomás Seccional Tunja, han venido implementando elementos propios del modelo de liderazgo transformacional, los cuales sin

lugar a duda se convierten en una herramienta idónea para la consecución de sus objetivos y la consolidación de su misión y visión, circunstancia que le ha permitido un crecimiento exponencial y constante durante sus 27 años de trayectoria consolidándola y manteniéndola como un referente en la región.

Sin embargo, estos líderes de tipo transformacional deben implementar la gerencia estrategia que les permita generar y crear una propuesta de valor autentica en un entorno universitario en constante evolución, en donde es esencial liderar y gestionar el cambio de manera efectiva, permitiendo así que la universidad se adapte a los retos de la globalización, las nuevas tecnologías, las tendencias educativas y los desafíos emergentes.

Es por esto, que el liderazgo transformacional junto con la implementación de la gerencia estratégica, desempeñarían un papel fundamental en el éxito y la dirección de la Universidad Santo Tomás Seccional Tunja, pues motivan y guían a la institución hacia la excelencia, la innovación, el cumplimiento de objetivos, la investigación y la adaptabilidad para el mejoramiento continuo en la creación de una propuesta de valor diferenciadora en su gestión y prestación de servicios educativos en la que éste modelo de liderazgo gerencial se convierte en una ventaja competitiva.

Los elementos del liderazgo transformacional identificados y la gerencia estratégica se convierten en herramientas esenciales, para el logro del desempeño superior en el ejercicio de un modelo de liderazgo gerencial en la siguiente forma:



Estos elementos del liderazgo transformacional que se han podido identificar junto con la implementación de una gerencia estratégica, indiscutiblemente requieren de un fortalecimiento para hacer real el logro del desempeño superior y perdurabilidad, es por esto que la Universidad Santo Tomás Seccional Tunja, debe ser gobernada por un líder transformacional que ejerza una gerencia estratégica, es decir, debe existir una perfecta fusión entre estos dos conceptos para que así, se pueda generar una ventaja competitiva frente a las demás Instituciones de Educación Superior en Tunja, partiendo desde su propio modelo de dirección, ejercido por un Líder asertivo, convencido y con carisma, que genere confianza y energía motivante para hacer del talento humano un activo institucional productivo, compenetrado con la visión y los objetivos de la institución, que sea capaz de fomentar el cambio y la adaptabilidad, estimulando el perfeccionamiento y la creatividad, que conozca y reconozca a cada miembro de la institución de forma individual, como parte importante de un

proyecto, con la capacidad de liderar, aportar y construir en equipo a través de la gerencia estratégica, mediante la cual se genere una disciplina constante, dirigida a crear una propuesta de valor diferenciadora y atractiva que le permita tener una posición clara en el mercado, en la que la innovación, la mejora continua, la adaptabilidad y la creación de un calce estratégico entre recursos y actividades, sean herramientas claves para mantener y lograr el posicionamiento estratégico, que la conduzcan al desempeño superior y la perdurabilidad.

## 9. REFERENCIAS

Adair John. (2007). *No jefes sino líderes: el camino hacia el éxito - John Adair - Google Libros.*

<https://books.google.com.mx/books?hl=es&lr=&id=CPuuNnuTj7gC&oi=fnd&pg=PA13&dq=+John+Adair,+liderazgo++Teor%C3%ADa+de+la+contingencia&ots=RJEE0IXcCI&sig=N8YfGkK9WS5O1diCHxMiVnbOi9o#v=onepage&q&f=false>

Alcázar Cruz Pedro. (2020). *Estilo de Liderazgo y Compromiso Organizacional: Impacto del liderazgo transformacional.* [http://www.scielo.org.bo/scielo.php?pid=S2415-06222020000400006&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?pid=S2415-06222020000400006&script=sci_arttext)

Betancur, F., García, P., Gómez, F., López, A., Mendiwelson, K., Fernanda Ordóñez, M., Otero, C., Pardo, L., Serna, M., Soler, C., Spicker, L., Steiner, S., Suárez, H., & Vergara Ana María Villodres, J. (1997). Liderazgo organizacional en Colombia: un estudio cualitativo. *Revista Universidad EAFIT, Vol. 33, No. 105 (1997), 33(105), 35-52.*  
<http://repository.eafit.edu.co/handle/10784/16410>

Carlos, J., Gaviria, B., & Torres, D. V. (2014). *LIDERAZGO DE RANGO TOTAL: Revisión teórica del modelo.*

CONCEPTO DE MODELO. (s. f.). Recuperado 24 de septiembre de 2023, de [https://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/lsg/concepto\\_modelo.html](https://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/lsg/concepto_modelo.html)

*Definición de modelo - FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.* (s. f.). Recuperado 24 de septiembre de 2023, de <https://1library.co/article/definici%C3%B3n-de-modelo-fundamentaci%C3%B3n-te%C3%B3rica.z1d5e9dz>

Ever, J., Narciso, C., & Pulido, M. A. C. (2014). *Una Mirada a la Evolución Histórica de la Estrategia Organizacional.*

Figuroa, K. G. (2019). *UNIVERSIDAD DEL ROSARIO. Marketing estratégico: Una Mirada al consumidor colombiano y sus arraigos culturales.*

Francois Delpierre, J. (2009). Modelo de liderazgo participativo para mejorar la calidad total. *Exploraciones, intercambios y relaciones entre el diseño y la tecnología*, 57-79.  
<https://doi.org/10.16/CSS/JQUERY.DATATABLES.MIN.CSS>

Godet, P. M. (2007). *Prospectiva Estratégica: problemas y métodos: Vol. Segunda Edición.*  
<http://www.lapropective.fr/>

Guerrero V. Francisco. (2000). *Vista de LA GERENCIA ESTRATÉGICA EN LA FORMULACIÓN DE LA MISIÓN CORPORATIVA.* CICAG.  
<http://ojs.urbe.edu/index.php/cicag/article/view/357/288>

Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1993). Strategy as stretch and leverage. *Harvard Business Review*, 71(2), 75-84. <https://europemc.org/article/med/10124635/reload=0>

*Henri Fayol: biografía, teoría de la administración, principios, otros aportes.* (2020, abril 3).

Hernández Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. P. (2018). Metodología de la investigación : las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. *MC Graw Hill Education*, 10, 92-95.  
<https://virtual.cuautitlan.unam.mx/rudics/?p=2612>

Herrera, R., Belén, M., & Agenda, B. (2018). *Las 5 Fuerzas de Porter.* Universidad de Chile.

Laura, M., Perugini, L., & Solano, \* -Alejandro Castro. (2006). *Estudios sobre el liderazgo. Teorías y evaluación 1.*

Lazzati Santiago C.- Matías Tailhade. (2019). *Liderazgo Gerencial* (1a ed.).

[https://books.google.com.mx/books?hl=es&lr&id=weD4DwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT13&dq=](https://books.google.com.mx/books?hl=es&lr&id=weD4DwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT13&dq=liderazgo+gerencial+concepto&ots=NdDPR97U7_&sig=50-)

[7A\\_8u4DjRB43mlbhWmQ8SxZk#v=onepage&q=liderazgo%20gerencial%20concepto&f=false](https://books.google.com.mx/books?hl=es&lr&id=weD4DwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT13&dq=liderazgo+gerencial+concepto&ots=NdDPR97U7_&sig=50-7A_8u4DjRB43mlbhWmQ8SxZk#v=onepage&q=liderazgo%20gerencial%20concepto&f=false)

Lydia Venecia Gutiérrez López. (2011). *Cambio organizacional en instituciones académicas para promover la transferencia de conocimiento: la experiencia reciente en sonora.*

<https://ciad.repositorioinstitucional.mx/jspui/handle/1006/165>

Matas, A. (2018). Diseño del formato de escalas tipo Likert: Un estado de la cuestión. *Revista Electronica de Investigacion Educativa*, 20(1), 38-47.

<https://doi.org/10.24320/redie.2018.20.1.1347>

Milena, S., Mogollón, R., & Abaunza De González, M. (2010). Liderazgo transaccional y transformacional. *Avances en Enfermería*, 28(2), 62-72.

[http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0121-45002010000200006&lng=en&nrm=iso&tlng=es](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-45002010000200006&lng=en&nrm=iso&tlng=es)

Negocios y empresa. (2023). *10 características del liderazgo transformacional | Inspira a tus empleados.* [https://negociosyempresa.com/caracteristicas-del-liderazgo-transformacional/#google\\_vignette](https://negociosyempresa.com/caracteristicas-del-liderazgo-transformacional/#google_vignette)

Padrón, J. (2007). Tendencias Epistemológicas de la Investigación Científica en el Siglo XXI. *Cinta de Moebio*, 28.

- Parra, O. B., Guiliany, J. G., & Belloso, R. (1997). *Algunas consideraciones teóricas sobre el liderazgo transformacional Some Theoretical Considerations About Transformational Leadership*. 15(2), 165-177.
- Paula Andrea Claros Gregory, & Paula María Asensio Estrada. (2010). *La perdurabilidad de las organizaciones y la reflexión estratégica en un entorno complejo. | Revista Universidad y Empresa*. <https://revistas.urosario.edu.co/index.php/empresa/article/view/974>
- Pérez-Ortega, G., Jiménez-Valdés, G. L., Romo-Morales, G., Pérez-Ortega, G., Jiménez-Valdés, G. L., & Romo-Morales, G. (2017). Caracterización del liderazgo transformacional de los directivos de instituciones de educación superior. Caso de estudio en una universidad del departamento de Antioquia (Colombia). *Entramado*, 13(1), 48-61. <https://doi.org/10.18041/ENTRAMADO.2017V13N1.25137>
- Porter, M. E. (2008). *¿Qué es la estrategia?*
- Preciado-Ortiz, C. L., Gutiérrez, J. S., & Barraza, J. A. V. (2018). Líder o gerente, ¿qué los hace diferentes? (Leader or manager, What makes them different?). *InnOvaciOnes de NegOciOs*, 14(27). <https://doi.org/10.29105/rinn14.27-5>
- Quispe Chuchon Jossy. (2020). *PROPUESTA DE MEJORA EN LA GERENCIA ESTRATÉGICA PARA LA GESTIÓN DE CALIDAD DE LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS DEL SECTOR COMERCIO, RUBRO*.
- Ramírez Núñez De Prado, E. (1958). *Ángel Guillen Zanón Inspector Coordinador de la IGSAP Cuerpo Superior de ACE Administración por objetivos*.
- Regla, I., Sánchez, A., Alvero Pérez, Y., & Tillán Gómez, S. (1999). *CONTRIBUCIONES BREVES Liderazgo: un concepto que perdura*. En *ACIMED* (Vol. 7, Número 2).
- Sabino, C. (1992). *EL PROCESO DE INVESTIGACION*.

Saldaña Sánchez, R. A. (2020). *Modelo de gerencia educativa estratégica basada en la teoría del liderazgo transformacional de James Mc. Gregor Burns y Bernard M. Bass para mejorar la gestión institucional de la I. E. "My. PNP. Roberto Morales Rojas", Sullana, 2016*".

[https://repositorio.unprg.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12893/9009/Salda%c3%b1a\\_S%c3%a1nchez\\_Roger\\_Alexander.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.unprg.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12893/9009/Salda%c3%b1a_S%c3%a1nchez_Roger_Alexander.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Situacional, L., Latinoamericana De Psicología Volumen, R., Sánchez, E., Andrés, S.-B., & Fernández, R. (2010). *40 Años de la teoría del liderazgo situacional: una revisión 40 Years of the situational leadership theory: a review*.

Taylor, F. W., & Contextualizada, U. L. (2012). *LA ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA DE FREDERICK W. TAYLOR: UNA LECTURA CONTEXTUALIZADA*.

<http://repositoriodigital.uns.edu.ar/handle/123456789/4435>

Villca, R. C., & Castillo, C. J. P. (2020). Sustainable management model to strengthen competitiveness in "Supermarket" retail companies in the region of Coquimbo, Chile. *Contaduría y Administración*, 65(2). <https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2020.2007>

Viteri, N. C. (2012). *LA INVESTIGACIÓN MIXTA, ESTRATEGIA ANDRAGÓGICA FUNDAMENTAL PARA FORTALECER LAS CAPACIDADES INTELECTUALES SUPERIORES*.

Zaleznik Abraham. (2004). Gerentes y líderes: ¿son diferentes? *Harvard Business Review*.

[https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/50218735/Gerentes\\_y\\_lideres\\_\\_Son\\_diferentes-libre.pdf?1478734200=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DGerentes\\_y\\_lideres\\_Son\\_diferentes.pdf&Expires=1693171255&Signature=ENkWnFc1OcfBwWM1ieOoaxhp5btr3FnTLdukkXK95s92zX2kxLSFQ6AIG7-KcNBQhUSrI-UwvkiPxD8F7zPDDq6Ad7zHXeFzwlP49c28b85-](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/50218735/Gerentes_y_lideres__Son_diferentes-libre.pdf?1478734200=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DGerentes_y_lideres_Son_diferentes.pdf&Expires=1693171255&Signature=ENkWnFc1OcfBwWM1ieOoaxhp5btr3FnTLdukkXK95s92zX2kxLSFQ6AIG7-KcNBQhUSrI-UwvkiPxD8F7zPDDq6Ad7zHXeFzwlP49c28b85-)

tdjzgy82x4p4j6dDQ456QxRc~gsbbwXJvAK9AolQ82Jt2UxEt~RbQWQhr1lyGxZYdfI3QuH-  
TjLA2G-JdQ1v8u6lt5uG60NcBXSXr67AyRWVjX0APa7iLjxgmlr67jOwl9VTTrjRo3Wqlwj-  
LEqZZBH~4xssz80zf9oelxcUnddpSKRlJx18V9iSvuFwfmYzAFWCWHIKdpIFVWFFhGKOS  
CQ4kYGerRGx~HOdREkghrQ\_\_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA