

# Liderazgo transformacional como generador de gestión social en los semilleros de investigación universitarios en Santa Marta

Transformational Leadership as a Generator of Social Management  
in the University Research Seeds in Santa Marta

Iris María Cantillo Velásquez\*, Miguel Alfonso Niebles Gamarra\*\* y Kelly Yadira Jaramillo Plaza\*\*\*

Recibido: 13 - 08 - 2020 / Aceptado: 01 - 11 - 2020 / Publicado: 18 - 12 - 2020

## Resumen

El presente artículo de reflexión tuvo como propósito principal analizar el liderazgo transformacional como productor de gestión social de conocimiento en los semilleros de investigación universitarios de Santa Marta. Ello buscaba reflexionar acerca del liderazgo ejercido desde los semilleros de investigación universitarios, mediante el examen de las características de liderazgo actual. La metodología utilizada en dicho estudio se realizó bajo un enfoque mixto, tipo descriptivo, haciendo uso del método etnográfico. La técnica aplicada fue la observación participativa, como también la entrevista semiestructurada. La población objeto de estudio estuvo constituida por investigadores activos y semilleristas de 5 semilleros en instituciones universitarias en la ciudad de Santa Marta. Los datos, adquiridos por medio de análisis, proceso de categorización y estructuración, señalan una notable debilidad de liderazgo transformacional y un bajo impacto en el aporte significativo a la gestión social. Así mismo, existe algo de indiferencia en la integración entre semilleros universitarios y las comunidades. Además, se percibe una baja motivación en la consolidación de estrategias de cooperación e inspiración para lograr cambios sociales significativos.

## Abstract

The main purpose of this reflection article was to analyze transformational leadership as a producer of social knowledge management, in the university research seedbeds of Santa Marta. This seeks to reflect on the leadership exercised from the university research seedbeds, through analysis of the characteristics of current leadership. The methodology used in this study was carried out under a mixed descriptive approach, using the ethnographic

> **Palabras Clave:** Gestión Social, Liderazgo Transformacional, Semilleros de Investigación.

**Cómo citar este artículo (APA):** Cantillo, I., Niebles, M. y Jaramillo, K. Liderazgo transformacional como generadores de investigación universitarios en Santa Marta. *Negonotas Docentes*, (16), 63 - 75

> **Keywords:** Social Management, Transformational Leadership, Research Seedbeds.

\* Doctora en Ciencias Políticas, Magister en Cooperación Internacional, Profesional en Negocios Internacionales. Docente investigadora Programa de Negocios Internacionales Corporación Unificada Nacional de Educación Superior, CUN, Líder de investigación grupo Rescun. Contacto: iris\_cantillo@cun.edu.co

\*\* Estudiante octavo semestre Programa de Negocios Internacionales Corporación Unificada Nacional de Educación Superior CUN. Joven investigador del Semillero de Investigación Más Negocios Internacionales. Contacto: miguel.niebles@cun.edu.co

\*\*\* Profesional, Egresada del Programa de Negocios Internacionales Corporación Unificada Nacional de Educación Superior CUN. Joven investigadora del Semillero de Investigación Más Negocios Internacionales. Contacto: kelly.jaramillo@cun.edu.co

method, participatory observation, as well as semi-structured interview. The population under study was made up of active researchers and seedlings from 5 seedbeds in university institutions in the city of Santa Marta. The data, acquired through the analysis, categorization process, and structuring, indicates a notable weakness of transformational leadership and a low impact on the significant contribution to social management. Likewise, there is some indifference in the integration between university seedlings and the communities, in addition to a perceived low motivation in the consolidation of cooperation and inspiration strategies to achieve significant social changes.

**Autores:** Todos los autores contribuyeron sustancialmente a la elaboración del manuscrito y a la investigación de la que se deriva. Todos los autores declaran no tener conflicto de intereses.

## Introducción

El liderazgo transformacional es vital porque genera compromiso, motivación, orientación al logro, entre otros aspectos positivos. En ese sentido, la presencia de este tipo de liderazgo en gestión universitaria es favorable. Un líder educativo se caracteriza por tener unas habilidades idóneas de gestión estrategia de interacción, motivación, creatividad, sentido pedagógico para guiar a sus colaboradores.

Por ello, el gerente educativo y líder de investigación deben tener como rol principal esa capacidad de generar empatía y transformación al cambio, así como habilidades para armonizar las relaciones en la gestión del conocimiento. Debe ser sensible a la percepción de las necesidades que se presentan y neutral ante las relaciones interpersonales del grupo; tener la capacidad de

potenciar el liderazgo entre sus colaboradores, a través de la creación de espacios de inclusión con las comunidades en la que puedan participar y de este modo ser líderes transformacionales (Lupano y Castro, 2006).

Ante lo anterior, se puede inferir que los cambios generados en los semilleros de investigación universitarios en Santa Marta pueden darse por motivación de su líder o iniciativa de sus colaboradores, ante la necesidad de realizar transformaciones en la sociedad y de este modo tener esa actitud de trabajar mancomunadamente. De esta manera surge la siguiente formulación de investigación: ¿cómo se desarrolla el liderazgo transformacional como generador de gestión social en los semilleros de investigación universitarios de Santa Marta?

## Marco Teórico

### Liderazgo Transformacional

Para algunos autores, el liderazgo transformacional está relacionado con el ejercicio organizacional y el compromiso (Li, Castaño y Li, 2018; Breevaart, Bakker, Hetland y Hetland, 2014; Kovjanic, Schuh y Jonas, 2013, Srithongrungrung 2011). Autores como (García, 2011; Strukan,

Nikolić, y Sefić, 2017) sostiene que el liderazgo transformacional genera cambios positivos en los seguidores, llevándolos a una fuerte identificación con la visión compartida de su líder. Del mismo modo, Schaufeli, (2015) sostiene que el liderazgo transformacional cuenta con unas características como la motivación, estimulación e inspiración entre el líder y los seguidores, de

modo que se promueve una transformación que genera aspectos positivos a la hora de obtener resultados. Esto produce inspiración en los seguidores, confianza en sí mismo y, de esa manera, un ambiente propicio para la creatividad y la proactividad.

En otras palabras, el liderazgo transformacional es aquel que tiene la capacidad de desarrollar cambios importantes, de forma positiva, en los que se orienta una visión, que se caracteriza por ser incluyente, flexible y ante todo tolerante a esas situaciones de frustración o falta de confianza; estas se transforman de tal manera que es capaz de identificar necesidades y problemas para resolver de manera eficaz.

Por tal razón, para ejercer un buen liderazgo transformacional, se deben llevar implícitos patrones rectores de las acciones, dentro de ellos están los elementos motivacionales, imprescindibles estos para alcanzar la excelencia, además de ampliar su visión de las posibilidades, ayudando a una transformación en el comportamiento de quienes son ejercidos e influenciados por tal liderazgo.

Para análisis del presente estudio, se tomó como referencia el modelo de liderazgo transformacional propuesto por Bass (1985). Según este, hay factores fundamentales que inciden en la estimulación participativa de crear, innovar y generar nuevo conocimiento, a partir de las relaciones cuyas consideraciones son de tipo individual, de estimulación, motivación inspiracional, tolerancia psicológica e influencia idealizada.

### **Gestión Social**

Para Gibbons *et al.* (2003), la gestión social es un método que permite procesos innovativos relacionados con factores de cohesión socio cultural, en los que las acciones van encaminadas a identificar problemas de estudio, para comprensión,

orientación y desarrollo de soluciones. Estas, a su vez, permiten la generación de conocimiento e el incremento del potencial científico, lo que forma líderes con valores que contribuyan a la resolución de problemas en la sociedad y en las organizaciones, optimizando de forma creativa recursos que den soluciones y mejoras a las condiciones sociales de vida.

Por otra parte, para Unceta y Barandiarán (2019), la gestión social del conocimiento está relacionada con componentes de innovación social, de los que se destaca la capacidad cognitiva de la sociedad para plantear alternativas de solución a problemas, al romper con paradigmas y esquemas establecidos, e ir más allá de lo enmarcado o predeterminado en una sociedad. En efecto, la gestión social, para Boni *et al.* (2018) está ligada a la responsabilidad social del hacer y difusión del saber a través de la articulación de la producción del conocimiento con las líneas estratégicas de desarrollo y programas de índole nacional y local del sector público.

En correspondencia, Acevedo (2017) plantea que la gestión social del conocimiento se piensa como esa dinámica transdisciplinaria que permite interacción, transferencia y divulgación del conocimiento, lo que adquiere relevancia en las universidades por la práctica y la solución a problemas locales, regionales y nacionales, y genera cambios en el entorno.

En relación a la gestión social universitaria, esta está directamente asociada a su responsabilidad social, que implica solucionar problemas o satisfacer necesidades sociales. En ese sentido, el área de investigación está por lo general orientada hacia una proyección social que implica gestión social del conocimiento, lo que crea valor a la organización y maximiza impactos positivos a través de la gestión social de conocimiento. Ello induce a un empoderamiento en la sociedad y permite diversidad de conocimiento e impacto en el entorno.

## Metodología

La presente investigación se enmarca bajo enfoque mixto, de tipo descriptivo. Desde el punto de vista cualitativo se basa en el método utilizado por Martínez (2009), quien lo asocia a esfuerzos por analizar cualidades indispensables: una de ellas, la esencia ontológica de la complejidades de la vida humana; la otra, la aplicación rigurosa y sistemática de la metodología científica en aspectos críticos y reflexivos, como parte de la postura de la defensa epistemológica aplicada por la comunidad científica. Ahora bien, desde el punto de vista cuantitativo, permitió el análisis de los resultados obtenidos que, si bien se aplicaron dos instrumentos, la confrontación de estos hizo posible un mejor alcance en el análisis de los resultados de los mismos.

La investigación, desde el lado cualitativo, se tipificó bajo un método de construcción investigativa, la cual requiere una fusión entre las experiencias del grupo tanto investigativas como de vida, considerando el sentido común. En ellas, el manejo de la información es vital en la construcción del conocimiento, para el desarrollo de teorías. Guber (2001) considera que esto consiste en involucrar el proceso descriptivo con el procesos interpretativo, a través de un hilo conductor que el investigador elabora al representar y simbolizar lo que piensan o consideran los informantes del fenómeno que viven.

Para su desarrollo, se aplicó la entrevista semiestructurada con la intención de recolectar los datos de los líderes de los semilleros para su posterior análisis. Siguiendo a Martínez (2009), la entrevista cualitativa semiestructurada permite realizar una lectura desde lo social por medio de la construcción de un lenguaje que permite conocer de los entrevistados su forma de ver, pensar, y desear las cosas que afectan e impactan su entorno, su vida, a partir de una realidad o fenómeno social. En ellos se refleja su inconsciente y valioso conocimiento de los hechos sociales y culturales que hacen parte fundamental para analizar los procesos pertinentes de estudio.

Por otra parte, se aplicó a los semilleristas un cuestionario tipo escala de Likert, que fue validado bajo juicio de expertos y basado en los factores que menciona el modelo propuesto por Bass (1995). La población tomada como objeto de estudio fueron 5 semilleros de la ciudad de Santa Marta, los cuales estaban conformados por 5 líderes de semilleros de investigación y 40 semilleristas. Los resultados obtenidos de las entrevistas semiestructuradas fueron codificados para su análisis, mientras que los resultados obtenidos de los cuestionarios fueron sometidos a registros en software estadístico SPSS.

## Resultados y Discusiones

En el análisis de los resultados obtenidos de cada una de las entrevistas semiestructuradas aplicadas a los líderes de semillero, se destacaron los siguientes aspectos característicos. En primer lugar, se encontró la comunicación efectiva, a través de un adecuado manejo de los canales de comunicación, entre semilleristas y

líder. Denotan una influencia idealizada en los procesos investigativos, pero reconocen en su mayoría una baja motivación inspiracional en la gestión social del conocimiento. Argumentan la escasa participación en eventos científicos y actividades de apropiación por parte de los semilleristas que, si bien se esfuerzan por generar

conocimiento, a la hora de transferirlo, se ven abrumados por la falta de confianza en sí mismos, lo que evidencia una carente estimulación intelectual y escasa tolerancia psicológica para enfrentar y resolver conflictos como bien lo argumenta Bass (1994). El líder de semillero los invita y motiva a participar de actividades de apropiación del conocimiento, hacia lo que los semilleristas muestran un interés inicial. Pero si el líder no ayuda gestiona la participación de estos, son pocas iniciativas por parte de los mismos semilleristas.

Si bien los semilleristas muestran un interés en la gestión social del conocimiento, el entusiasmo parece ser temporal, lo que demanda al líder esmerarse en el proceso de delegar funciones, entrenar en procesos, orientar y dar retroalimentación a los semilleristas, para elevar su nivel de confianza y de seguridad en sí mismos. Esto busca lograr mejores resultados de responsabilidad en

los miembros. Dicho proceso, realizado por el líder de semillero vez tras vez, se puede reducir con la aplicación de estrategias del liderazgo transformacional como lo sostienen Li, Castaño y Li (2018), Strukan, Nikolić y Sefić (2017) y Schaufeli (2015). Así mismo se puede operar con el factor de motivación inspiradora propuestos por Bass.

En cuanto a los resultados obtenidos a partir de los cuestionarios que fueron aplicados a dichos semilleristas, se pudo constatar lo mencionado por líderes en cuanto a la comunicación efectiva. Esos datos se observan en la tabla 1, referente al factor consideración individual. El 87.5 % consideró mantener una efectiva comunicación con sus líderes. Elemento importante en considerar a favor para gestionar un liderazgo transformacional. Solo un 2.5 % no está ni en acuerdo ni en desacuerdo.

**Tabla 1.** Factor Consideración individual

<b>¿Consideras que tu líder de semillero tiene capacidad de escucharte cuando lo necesitas?</b>	<b>N.#</b>	<b>%</b>
-Totalmente de acuerdo	35	87,5
-De acuerdo	4	10
-Ni en acuerdo ni en desacuerdo	1	2,5
-En desacuerdo	0	0.0
-Totalmente en desacuerdo	0	0.0
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100</b>

Fuente: elaboración propia a partir de los resultados obtenidos de los cuestionarios

Ahora bien, cuando se le pregunta a los semilleristas si el líder considera las necesidades individuales de cada semillerista, la percepción cambia: solo un 45 % manifiesta sí sentir que se consideran sus necesidades particulares. Por tal

motivo es necesario que el líder muestre interés de forma equitativa en el grupo, para no generar ambientes tensos entre los miembros del semillero o generar inconformidades e insatisfacción por parte de algunos semilleristas que pueden

tener la percepción que hay preferencias en el grupo. Como bien se evidencia en la tabla 2, un 12.5 % considera estar en desacuerdo y 5 % en total desacuerdo. Un liderazgo transformacional

se distingue por esta orientación adecuada a dar respuesta oportuna y considerar los aspectos individuales de cada semillerista.

**Tabla 2.** Factor Consideración individual

<b>¿Tu líder de semillero considera las necesidades individuales de cada semillerista?</b>	<b>N.#</b>	<b>%</b>
-Totalmente de acuerdo	18	45
-De acuerdo	10	25
-Ni en acuerdo ni en desacuerdo	5	12,5
-En desacuerdo	5	12,5
-Totalmente en desacuerdo	2	5
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100</b>

Fuente: elaboración propia a partir de los resultados obtenidos de los cuestionarios

Por otro lado, en el factor de influencia idealizada que propone Bass en su teoría se evidencia en la tabla 3 que 75 % de los semilleristas manifiesta que su líder es amable e inspira confianza, base fundamental en las relaciones interpersonales. Esto le permite al líder generar empatía y, de ese mismo modo, orientar de mejor forma los procesos al interior del semillero. Este es un indicador de que los semilleristas se sienten muy bien con

quien los orienta y comparten experiencias investigativas. Aunque también se observa que un 2.5 % considera que su líder no es amable, o no le inspira confianza, aspecto que genera atención, dado que en el ejercicio de todas las actividades de las instituciones universitarias deben primar valores como el respeto y la confianza, esencial en su responsabilidad social. Estos valores se deben ver principalmente en los líderes.

**Tabla 3.** Factor influencia idealizada

<b>¿Consideras que tu líder es amables y confiable?</b>	<b>N.#</b>	<b>%</b>
-Totalmente de acuerdo	30	75
-De acuerdo	6	15
-Ni en acuerdo ni en desacuerdo	3	7,5
-En desacuerdo	1	2,5
-Totalmente en desacuerdo	0	0.0
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100</b>

Fuente: elaboración propia a partir d ellos resultados obtenidos de los cuestionarios

La mayoría de los encuestados afirma que el líder transmite entusiasmo y confianza- Sin embargo, se puede observar, en el Tabla 4, que un 10 % considera que su líder de semillero no les transmite entusiasmo, ni confianza. Esto es un indicador negativo respecto a la gestión y rol del líder, porque este factor incide en el desarrollo y logros dentro del grupo. Así mismo, se

imposibilita que los semilleristas puedan desarrollar confianza en sí mismos, lo que impide generar iniciativa para crear, innovar y contribuir. El hecho de no tener confianza impide que el semillerista se exprese de forma amplia y segura, frente a temas en desarrollo en la gestión de conocimiento y poco creíble a la gestión social de semillero.

**Tabla 4.** Factor influencia idealizada

<b>¿Consideras que tu líder transmite entusiasmo y confianza?</b>	<b>N.#</b>	<b>%</b>
-Totalmente de acuerdo	25	62,5
-De acuerdo	8	20
-Ni en acuerdo ni en desacuerdo	3	7,5
-En desacuerdo	4	10
-Totalmente en desacuerdo	0	0,0
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100</b>

Fuente: elaboración propia a partir de los resultados obtenidos de los cuestionarios

Los líderes de investigación deben promover la estimulación intelectual de sus semilleristas, orientando de forma adecuada a la resolución de problemas y conflictos. También deben brindar herramientas prácticas para incentivar a la creación de nuevas ideas, que el grupo sea proactivo y propositivo, con capacidad de asumir retos y dificultades. Debe generar la confianza de asumir rol de orientador algún miembro, mientras el líder se ausenta o dispone de poco tiempo para ciertas tareas. La estimulación intelectual es vital para el desarrollo y apropiación de nuevo

conocimiento y mejora de proyectos de gran impacto. Es por esta razón que este factor debe tener excelentes resultados.

Sin embargo, son preocupantes los resultados mostrados en la tabla 5, en la que se puede apreciar que solo el 50 % de los semilleristas percibe que su líder promueve la estimulación intelectual y 12,5 % expresa no estar de acuerdo con que su líder invite a la creación e innovación, sino que se da más la expresión de un liderazgo autoritario que transformacional.

**Tabla 5.** Factor Estímulo intelectual

<b>¿Consideras que tu líder promueve en ti estimulación y motivación para crear nuevas ideas, y desarrollar excelentes proyectos?</b>	<b>N.#</b>	<b>%</b>
-Totalmente de acuerdo	20	50
-De acuerdo	7	17,5
-Ni en acuerdo ni en desacuerdo	6	15
-En desacuerdo	5	12,5
-Totalmente en desacuerdo	2	5
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100</b>

Fuente: elaboración propia a partir de los resultados obtenidos de los cuestionarios

Con relación a la motivación inspiradora, la mayoría de los semilleristas, un 75%, manifiesta estar totalmente de acuerdo con que su líder transmite una motivación, lo que conlleva a los estudiantes a tomar como ejemplo e inspiración a su líder para hacer las cosas. En ese sentido, se motivan también a seguirlo por su convención a través de la comunicación asertiva.

No obstante, este resultado no es congruente en relación a los elementos analizados anteriormente respecto del factor de influencia idealizada en el que se caracteriza el entusiasmo y la

confianza. De esto se pueden hacer dos lecturas. Una de ellas es que los semilleristas que no consideran confiables o influenciadores a sus líderes hayan tenido una experiencia negativa con este, pues el líder no llena sus expectativas o simplemente el liderazgo de líder se ve segado por el vínculo de sus relaciones personales con miembros de su equipo. Otra lectura consistiría en que el líder puede parecer convincente de momento, pero esto no es suficiente para inspirar al grupo a tener iniciativas, ser exploradores y proponer alternativas, sino solo sujetarse a las establecidas por el líder.

**Tabla 6.** Factor Motivación inspiradora

<b>¿Consideras que tu líder suele ser optimista y motiva tu su desempeño en el semillero?</b>	<b>No</b>	<b>%</b>
-Totalmente de acuerdo	30	75
-De acuerdo	5	12.5
-Ni en acuerdo ni en desacuerdo	5	12.5
-En desacuerdo	0	0.0
-Totalmente en desacuerdo	0	0.0
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100</b>

Fuente: elaboración propia a partir d ellos resultados obtenidos de los cuestionarios



La tolerancia psicológica en el liderazgo transformacional es importante. Esto se explica gracias a que esa capacidad de entender a los miembros del grupo, tener un sentido práctico como el humor para bajar las tensiones, saber orientar como subsanar errores, desde un sentido armónico y mejorar el clima con toque suspicaz pero adecuado, puede lograr transformaciones de aspecto negativo a uno positivo y sacar capacidades invaluable en las personas. Es por esta razón que este factor, al ser analizado, tiene un peso fundamental. Al observar la tabla 7, se

puede evidenciar que el 52 % percibe que su líder es tolerante a errores o a situaciones adversas con miembros de su equipo, lo que genera un ambiente positivo; mientras que un 12.5 % no considera que su líder tenga la capacidad de tolerar errores y de ser paciente y amable antes estos. Este es un aspecto negativo en el liderazgo, puesto que aunque un error puede generar consecuencias negativas, es más valioso dentro del liderazgo tener la capacidad de orientar a la subsanación de los mismo de una forma positiva, dado que de los errores se aprende aún más.

**Tabla 7.** Factor Tolerancia psicológica

<b>¿Consideras que tu líder se muestra tolerante ante los errores de los semilleristas?</b>	<b>N.#</b>	<b>%</b>
-Totalmente de acuerdo	21	52,5
-De acuerdo	9	22,5
-Ni en acuerdo ni en desacuerdo	5	12,5
-En desacuerdo	5	12,5
-Totalmente en desacuerdo	0	0,0
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100</b>

Fuente: elaboración propia a partir d ellos resultados obtenidos de los cuestionarios

Por último, al analizar el desempeño del liderazgo en general de los líderes de semilleros, se puede observar en la Tabla 8 que el 55 % considera que su líder es eficaz en su desempeño, en especial en su rol de líder; pero 5 % está en desacuerdo y un 2.5 % en un total desacuerdo, lo que evidencia que hay cierta insatisfacción por parte de algunos semilleristas con el desempeño de su líder para gestionar el liderazgo. Esta situación evidencia la carencia de un liderazgo

transformacional, pues si bien los líderes tienen habilidades comunicativas, estas no son suficientes para ser inspiradores, motivadores y generar confianza en los miembros del equipo, lo cual lleva a reflexionar acerca del tipo de liderazgo que se está gestionando y que requiere mejora de la gestión social. Este proceso inicia desde quienes generan conocimiento y crean soluciones a la sociedad.

**Tabla 8.** Factor desempeño del liderazgo

<b>¿Consideras que tu líder desarrolla un liderazgo eficaz en su desempeño laboral?</b>	<b>N.#</b>	<b>%</b>
-Totalmente de acuerdo	22	55
-De acuerdo	12	30
-Ni en acuerdo ni en desacuerdo	3	7,5
-En desacuerdo	2	5
-Totalmente en desacuerdo	1	2,5
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100</b>

Fuente: elaboración propia a partir d ellos resultados obtenidos de los cuestionarios

Cuando se analiza la promoción de la gestión social, al interior de los semilleros, desde el liderazgo, solo un 60 % considera que sí se promueve; mientras que un 2.5 % manifiesta que no se promueve desde el liderazgo. Ante lo

anterior, se puede relacionar que quienes consideran que su líder no ejerce un liderazgo eficaz son quienes así mismo expresan que no están de acuerdo con que se promueve la gestión social en el semillero.

**Tabla 9.** Factor desempeño del liderazgo

<b>¿Consideras que en su semillero se promueve la gestión social desde el liderazgo?</b>	<b>N.#</b>	<b>%</b>
-Totalmente de acuerdo	24	60
-De acuerdo	12	30
-Ni en acuerdo ni en desacuerdo	2	5
-En desacuerdo	1	2.5
-Totalmente en desacuerdo	1	2.5
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia a partir d ellos resultados obtenidos de los cuestionarios

## Conclusiones

Se concluye que los resultados obtenidos develan una carente gestión del liderazgo transformacional, dado que las estrategias de gestión social empleadas por los líderes de los semilleros de Investigación estudiados son débiles, en la medida en que los informantes perciben un liderazgo poco inspirador y tolerante a los errores, pese a resaltar la adecuada comunicación entre los miembros del semillero. Los líderes expresan una motivación idealizada y reconocen la baja iniciativa de los semillerista en la gestión social y apropiación del conocimiento. Manifiestan que ellos deben estar constantemente insistiendo en que puedan participar y generar iniciativas, apreciaciones que se pueden contrastar con las percepciones de los semilleristas, que, de igual forma, reconocen la comunicación efectiva, pero una mediana gestión e inspiración y generación de confianza para poder ser más proactivos y hacer una adecuada gestión social desde el la gestión del conocimiento.

Los semilleristas si bien resaltan capacidades de sus líderes, llevan a reflexionar aspectos del liderazgo actual, que consideran es necesario reevaluar. En preguntas abiertas ponen de manifiesto que es el liderazgo autoritario que impera, por lo que se debe tener en cuenta algunas técnicas de trabajo en comunidades, de manera que permita mejorar positivamente los logros de los propósitos institucionales, en especial el objetivo primordial de la investigación universitaria, que es ser parte de las transformaciones de la sociedad a través de la promoción del desarrollo en las comunidades.

En este sentido, los hallazgos revelaron que deben emplearse estrategias de Gestión Social, basadas en la generación de espacios que permitan desarrollo de conocimiento y participación ciudadana conjuntamente con centros de investigación universitarios, a fin de plantear objetivos inherentes a la resolución de conflictos sociales, con una visión incluyente. En ella la participación colectiva debe ser un punto de referencia en proceso en la toma de decisiones exitosas que permitan una armonía en el grupo y capitalice el potencial que puede desarrollarse en miembros la comunidad, a partir de los diferentes puntos de vista.

En ese sentido, debe fomentarse un líder que reúna elementos necesarios para satisfacer las exigencias de un contexto universitario, en el que se presentan frecuentes cambios por los avances tanto tecnológicos como científicos a nivel global. Esto provoca que sea necesario lograr una articulación de esfuerzos a fin de prevenir situaciones de conflictos que impidan el desarrollo de gestión social del conocimiento.

Dichos cambios demandan líderes transformacionales que tengan la capacidad de desarrollar habilidades múltiples. La sociedad y los claustros universitarios requieren de personal altamente capacitado y apto para la mejora continua; de líderes capaces de crear nuevos incentivos, preparados para asumir retos, receptivos a la innovación y transformación de procesos gerenciales para la mejora de dichas instituciones y sus contextos geográfico, social, ambiental y económico.

## Bibliografía

- Acevedo, S. (2017). Gestión social del conocimiento, redes de investigación e innovación para la inclusión. *Negotium*, 13(37), 62-73.
- Boni, A., Belda-Miquel, S., y Pellicer-Sifres, V. (2018). Innovación transformadora. Propuestas desde la innovación social colectiva para el desarrollo humano. *RECERCA. Revista De Pensament I Anàlisi*, (23), 67-94. DOI: /10.6035/Recerca.2018.23.4
- Breevaart, K., Bakker, A. B., Hetland, J. y Hetland, H. (2014). The influence of constructive a destructive leadership behavior on follower burnout. En M. P. Leiter, A. B. Bakker y C. Maslach (Eds.), *Burnout at work: A psychological perspective* (pp. 102-121). New York, NY: Psychology Press.
- Gibbons, M., Limoges, C., Nowohty, H., Schwartzman, S., Scott, P. y Trow, M. (2003). *La nueva producción del conocimiento: la dinámica de la ciencia y la investigación en las sociedades contemporáneas*. España: Pomares-Corredor.
- Kovjanic, S., Schuh, S. C. y Jonas, K. (2013). Transformational leadership and performance: An experimental investigation of the mediating effects of basic needs satisfaction and work engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 86, 543-555.
- Li, Y., Castaño, G., y Li, Y. (2018). Linking leadership styles to work engagement: The role of psychological capital among Chinese knowledge workers. *Chinese Management Studies*, 12, 433-452. DOI:10.1108/CMS-04-2017-0108
- Lupano, M. y Castro, A. (2006). Estudios sobre el liderazgo: Teorías y evaluación. *Psicodebate. Psicología, Cultura y Sociedad*, 6, 107-122. DOI: 10.18682/pd.v6i0.444
- Martínez, M. (2009). *Ciencia y Arte en la Metodología Cualitativa*. Editorial Magisterio. Colombia.
- Morín, E., (2004). *Los siete saberes necesarios a la educación del futuro*. Barcelona: Paidós.
- Schaufeli, W. (2015). Engaging leadership in the job demands-resources model. *Career Development International*, 20, 446-463. DOI:10.1108/CDI-02-2015-0025
- Srithongrun, A. (2011). The causal relationship among transformational leadership, organizational commitment, and employee effectiveness. *International Journal of Public Administration*, 34, 376-388. doi:10.1080/01900692.2011.569917
- Strukan, E., Nikolić, M. y Sefić, S. (2017). Impact of transformational leadership on business performance. *Technical Gazette*, 24, 435-444.

- Unceta, A. y Barandiarán, X. (2019). La Innovación Social como instrumento para la Innovación Pública. *UCJC Business and Society Review (formerly Known As Universia Business Review)*, 16(1), 100-125. Recuperado a partir de <https://journals.ucjc.edu/ubr/article/view/4015>
- Vieytes, J. (2004). *Bases de la Investigación Cualitativa Técnicas y Procedimientos para Desarrollar la teoría Fundamentada*. Colombia: Editorial Universidad de Antioquia.