



UNIVERSIDAD DE GUADALAJARA
CENTRO UNIVERSITARIO DE CIENCIAS ECONÓMICO ADMINISTRATIVAS



Liderazgo y gestión en las instituciones de educación superior: estudios de caso de la Universidad de Guadalajara

BERTA ERMILA MADRIGAL TORRES (COORD.)



**Liderazgo y gestión en las
instituciones de educación superior:**
estudios de caso de la
Universidad de Guadalajara

BERTA ERMILA MADRIGAL TORRES (COORD.)



Universidad de Guadalajara

Itzcóatl Tonatiuh Bravo Padilla
Rector General

Miguel Ángel Navarro Navarro
Vicerrector Ejecutivo

José Alfredo Peña Ramos
Secretario General

Centro Universitario de Ciencias
Económicas Administrativas

José Alberto Castellanos Gutiérrez
Rector del Centro

José Alberto Becerra Santiago
Secretario Académico

José David Flores Ureña
Secretario Administrativo

Tania Marcela Hernández Rodríguez
Coordinadora de Posgrado

Lourdes Nayeli Quevedo Huerta
Coordinadora del Doctorado en Gestión de
la Educación Superior

D.R. © 2016, Universidad de Guadalajara

ISBN 978-607-742-592-2

Septiembre de 2016

Este libro se terminó de editar en
septiembre de 2016.

Editado en México

Primera edición, 2016

Coordinadora
Berta Ermila Madrigal Torres

Textos
© Itzcóatl Tonatiuh Bravo Padilla
Fernando Guzmán González
Carlos Roberto Moya Jiménez
José Macrino Rodríguez González
Eva Guadalupe Osuna Ruiz
María Francisca Sánchez Bernal
Omar Karim Hernández Romo
Carlos Mendoza Sepúlveda
José Antonio Rubio González
Joaquín Reyes Lara
Ma. Lucila Robles Ramos
Jesús Arturo Navarro
Mario Alberto Rodríguez Carrillo

Diseño de portada y diagramación
Jorge Campos Sánchez
Diana Berenice González Martín

Fotografía de portada
José Hernández Claire

Corrección de estilo
Luis Daniel Gutiérrez Martínez

Se prohíbe la reproducción, el registro o la transmisión parcial o total de esta obra por cualquier sistema de recuperación de información, sea mecánico, fotoquímico, electrónico, magnético, electroóptico, por fotocopia o cualquier otro, existente o por existir, sin el permiso por escrito del titular de los derechos correspondientes.

Índice

- 5 Presentación**
BERTA ERMILA MADRIGAL TORRES
-
- 11 Una estrategia en la formación de líderes en la Universidad de Guadalajara: el caso de la Maestría en Tecnologías para el Aprendizaje**
ITZCÓATL TONATIUH BRAVO PADILLA
-
- 35 Liderazgo y gestión del financiamiento de la Educación Superior: Caso PIFI 2011-2012 de la Universidad de Guadalajara**
FERNANDO GUZMÁN GONZÁLEZ
CARLOS ROBERTO MOYA JIMÉNEZ
JOSÉ MACRINO RODRÍGUEZ GONZÁLEZ
-
- 77 Voces del liderazgo femenino en la Universidad de Guadalajara**
EVA GUADALUPE OSUNA RUIZ
MARÍA FRANCISCA SÁNCHEZ BERNAL, BECARIA CONACYT
-
- 113 El liderazgo en la gestión universitaria**
OMAR KARIM HERNÁNDEZ ROMO
CARLOS MENDOZA SEPÚLVEDA
MA. LUCILA ROBLES RAMOS, BECARIA CONACYT
-
- 153 Liderazgo ético. Percepción y perspectivas docentes del caso de CU Tonalá de la Universidad de Guadalajara**
JESÚS ARTURO NAVARRO RAMOS
JOSÉ ANTONIO RUBIO GONZÁLEZ
-
- 197 Líderes y estilos de liderazgo en la docencia: El caso de una licenciatura de una escuela de educación superior privada**
JOAQUÍN REYES LARA, BECARIO CONACYT
MARIO ALBERTO RODRÍGUEZ CARRILLO, BECARIO CONACYT



Presentación

El presente texto, que un equipo de líderes y gestores universitarios han logrado integrar en este trabajo, es sin duda un gran aporte a la comunidad académica y científica. El liderazgo y la gestión en las Instituciones de Educación Superior (IES) se abordan como principales variables de análisis a través de seis trabajos de investigación. A lo largo del libro convergen diferentes metodologías, desde el estudio de caso, la investigación hermenéutica e investigación acción, temas y variables de lectura obligatoria para el directivo, funcionario y líder que se desenvuelven en diferentes campos y se vinculan con la enseñanza y el aprendizaje.

Constituye un acierto la investigación que nos presenta Itzcóatl Tonatiuh Bravo Padilla en el capítulo 1 denominado «Una estrategia en la formación de líderes en la Universidad de Guadalajara: el caso de la Maestría en Tecnologías para el Aprendizaje» donde el autor presenta un estudio que refleja la experiencia y estrategia enmarcada en una política de formación de recursos humanos de alto nivel y demuestra cómo la formación de líderes, a través de los estudios de posgrado (reto

que debe asumir toda institución educativa), puede impactar a corto y largo plazo en la institución. Además de mostrar una estrategia y su éxito, el estudio nos da elementos para la evaluación de la inversión del capital humano y presenta evidencia de cómo esa inversión se refleja en el nivel de desempeño y el impacto en la economía del conocimiento, en este caso, en los puestos donde se desempeña el egresado del programa educativo.

Fernando Guzmán González, Carlos Roberto Moya Jiménez y José Macrino Rodríguez González, presentan, en el capítulo 2, una investigación donde enlazan dos variables y supuestos de trabajo sobre el liderazgo y la gestión del financiamiento en la educación superior. Los autores se preguntan si el estilo de liderazgo de quienes gestionan los procesos de planeación estratégica participativa, al interior de las dependencias de la Universidad de Guadalajara, es un factor determinante en la obtención de mejores calificaciones al competir por recursos a través del Programa Integral de Fortalecimiento Institucional. Sus hallazgos reflejan que el liderazgo efectivamente influye para que se concrete una eficiente gestión y planeación institucional. El documento se acompaña de un valioso tratado estadístico para la toma de decisiones.

En el capítulo 3, Eva Guadalupe Osuna Ruiz y María Francisca Sánchez Bernal con el tema «Voces del liderazgo femenino en la Universidad de Guadalajara», revisan la literatura existente sobre el liderazgo femenino en la gestión de las Instituciones de Educación Superior. Con el apoyo de la metodología casuística analizan el discurso de lideresas que han alcanzado los más altos puestos en la Universidad de Guadalajara y exponen las oportunidades y limitaciones que han tenido en el desempeño de su función, además estudian los elementos del entramado

institucional que les han permitido escalar a estas posiciones. Las autoras nos explican cómo se percibe la líder en la gestión educativa y cómo ha solventado las resistencias masculinas en el contexto universitario; sostienen que el liderazgo femenino es un tema transversal que se debe enseñar e investigar en la universidad.

En el capítulo 4, con el título «El liderazgo en la gestión universitaria», Omar Karim Hernández Romo, Carlos Mendoza Sepúlveda y Ma. Lucila Robles Ramos centran su trabajo en identificar las formas que vinculan el liderazgo y la gestión universitaria. Realizan una investigación transversal en la que se estudia el estilo de liderazgo que desarrollan los gestores universitarios. El abordaje teórico hace hincapié en los estilos de liderazgo, principalmente en el rol del líder transformador, con énfasis en la gestión dentro de las IES. Mediante una investigación teórica y empírica, apoyada por el análisis del discurso, se presenta la percepción que tienen los líderes de más alta jerarquía en la institución respecto a los conceptos de liderazgo y gestión. Sus hallazgos coinciden en que no es posible aislar el liderazgo de la gestión y que el líder debe tener un planteamiento estratégico sustentado con valores y comportamientos éticos.

Jesús Arturo Navarro Ramos y José Antonio Rubio González, en el capítulo 5, abordan el tema del liderazgo ético, apoyados por un estudio de percepción y perspectiva del docente en el Centro Universitario de Tonalá de la Universidad de Guadalajara. Su estudio refleja siete teorías sobre este tipo de liderazgo. A partir de su investigación, los autores sostienen que existe una diferencia entre lo que percibe el docente sobre su propio liderazgo y el liderazgo que ellos observan en la universidad; asimismo, contrastan las opiniones de las mujeres con las de los

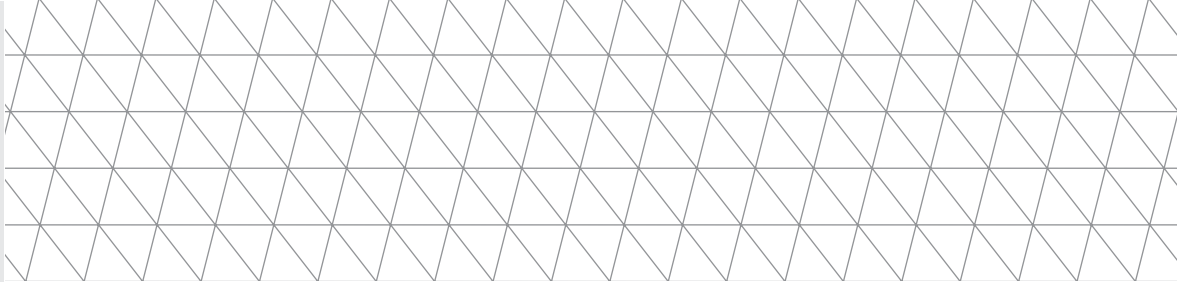
hombres. Nos dicen que el liderazgo educativo debe orientarse más allá de los temas deontológicos y proponen comenzar a construir una teoría sobre el liderazgo ético en la institución. Estos hallazgos resultan de interés para que el gestor universitario identifique elementos en torno a lo que aspira, percibe y siente el docente sobre ética y liderazgo.

Finalmente, en el capítulo 6, «Líderes y estilos de liderazgo en la docencia: el caso de una licenciatura de una escuela de educación privada», Mario Alberto Rodríguez Carrillo y Joaquín Reyes Lara identifican cómo los docentes perciben su liderazgo en su labor docente y cómo es su relación con la institución de adscripción. A partir de los planteamientos teóricos y los resultados de la investigación de campo, los autores analizan el liderazgo que el docente asume o requiere, así como el estilo en su doble labor, tanto como facilitador en la transferencia del conocimiento y como modelo a seguir; se asume que el docente es un eslabón importante en la gestión del conocimiento para los alumnos y para la educación en general. Los autores concluyen que el docente debe convertirse en un líder transformador para motivar y conformar redes de conocimiento en la universidad.

En síntesis, a lo largo de estos seis trabajos se hace un recorrido sobre diferentes facetas y perspectivas del liderazgo en múltiples espacios de la Universidad de Guadalajara, a partir de un amplio y fundamentado análisis teórico. En función de que el conocimiento se ha convertido en uno de los principales motores de la economía mundial, durante las últimas décadas, la educación superior ha adquirido un rol preponderante. Con el objetivo de hacer frente a los retos que nos presenta la sociedad del conocimiento, es necesario que las Instituciones de Educación Superior cuenten con personas que asuman un liderazgo,

tanto docentes como gestores educativos. De las Instituciones de Educación Superior depende, en gran medida, la motivación para generar nuevos conocimientos, así como el impulso para promover que los procesos de transferencia, gestión, enseñanza y aprendizaje se constituyan como motor de la sociedad en el contexto de la economía del conocimiento.

Dra. Berta Ermila Madrigal Torres



Una estrategia en la formación de líderes en la Universidad de Guadalajara: el caso de la Maestría en Tecnologías para el Aprendizaje

ITZCÓATL TONATIUH BRAVO PADILLA

| RESUMEN |

El presente trabajo hace una revisión del liderazgo y sus definiciones. En un segundo momento se exponen los diferentes tipos de liderazgo a través de las formas de abordarlo y ponerlo en práctica. En un tercer momento, se estudia la práctica y la formación de liderazgo en las instituciones de educación superior. Al respecto, se detectan tres conceptos generales de liderazgo. Con base en el marco teórico se documenta la forma como la Universidad de Guadalajara contribuye a la formación de liderazgos mediante sus programas educativos; para este fin se analiza el caso particular del programa de posgrado de la Maestría en Tecnologías para el Aprendizaje.

| PALABRAS CLAVE |

Liderazgo, formación de liderazgo, educación superior.

Liderazgo

Existen diversas formas de entender al liderazgo y por consiguiente es difícil encontrar una definición que aglutine todas sus vertientes. No obstante, es importante desarrollar una definición para los fines del presente trabajo, que permita operacionalizar el concepto, y para ello se analizarán diversos autores.

Liderazgo es una palabra que se escucha cotidianamente, tanto en la gestión empresarial como en las instancias de gobierno. Las instituciones de educación superior públicas y privadas no son ajenas a esta tendencia. Sin embargo, es común que la concepción del liderazgo sea distinta según cada perspectiva, tanto desde el punto de vista ontológico como deontológico. Por ejemplo, diversos autores exponen que existen dos vías para abordar la palabra; por un lado, una amplia cantidad de artículos y ensayos hablan sobre las teorías de liderazgo; por otro, existe una tradición de escritos sobre la práctica de liderazgo. Al respecto Guy (2013) afirma que definir el concepto resulta una tarea compleja debido a la existencia de diferentes tipos y teorías sobre el liderazgo, con diversos alcances y niveles de análisis: desde la concepción simplista de que un buen liderazgo es la clave para el éxito organizacional, hasta la percepción de que los actores organizacionales son presos de las dinámicas organizacionales.

Las preguntas que contribuyen a entender el objeto del análisis son: ¿Cómo se puede definir el concepto de liderazgo?, ¿Qué tipos de liderazgo existen?, ¿Es posible formar liderazgo en las aulas universitarias? Para responder a estas interrogantes es necesario hacer una revisión de la literatura que permita definir y analizar al liderazgo y las experiencias de su formación en programas académicos.

Elementos de liderazgo

Desde el estudio de la praxis del líder se apuesta por definir las cualidades que requiere una persona para ser líder. En este enfoque, Madrigal (2009, p. 4) apunta que “El conocimiento genera poder, y el poder un liderazgo, para desempeñarlo se requieren habilidades”. Madrigal define “habilidad” como el trato de las personas con “inteligencia y astucia”; por lo tanto, se concluye que es necesario combinar estas características para formar a un líder y directivo eficiente.

Diversos autores, como Maxwell (2007), exponen que la verdadera medida de liderazgo es su capacidad de influencia. Para los fines del presente trabajo se interpreta esto como la capacidad de detectar problemas y oportunidades y poder llevar a cabo soluciones a través de la acción de las personas en la organización.

Adicionalmente, Goleman, Boyatzis y Mckee (2010), expresan que una persona es líder cuando gestiona las emociones de los compañeros de equipo; es decir, proporciona a los demás pautas para interpretar y reaccionar emocionalmente ante determinadas situaciones, sintoniza con los sentimientos de las personas y los encauza en una dirección emocionalmente positiva. Además, Goleman (2013) concluye que el liderazgo parte de la conducta del líder y la tecnología debe ayudar a que la motivación sea transmisible. Por consiguiente, un líder debe ser emocionalmente inteligente y a su vez un gestor de emociones con conciencia de uno mismo y de la sociedad, debe poseer además capacidad de autogestión, con conciencia social y por último gestión de relaciones e influencia.

Papadakis y Bourantas (1998), plantearon una hipótesis acerca de las características de las personalidades de directivos

líderes. Ellos sostienen que los líderes no son amantes del riesgo, pero tienen metas claras de reputación y poder, así como la necesidad de éxito y de sencillos procesos estructurados; en esto coincide Gawer (2000) en su tesis doctoral.

Con relación a las habilidades directivas, Landrum (1995) definió la creatividad como elemento fundamental de los genios e innovadores. Esto permite entender la definición de González (2007), sobre liderazgo como la capacidad de dirección con innovación más que con una estructura establecida.

Existen diversos autores, como Bernardi (2002) y Hosking (2008), que prefieren definir al líder como aquella persona con una visión de futuro y que cambia paradigmas que contribuyen efectivamente al orden social y de quienes esperan algo del líder.

Por lo tanto, un líder resuelve problemas con creatividad, emprende proyectos, motiva a quienes son sus subordinados y tiene las habilidades e influencia para que sus proyectos se lleven a cabo. Como se puede desprender de los autores citados, habilidad, influencia y gestión de emociones son componentes que sirven para definir un liderazgo efectivo en la organización.

Tipos de Liderazgo

Respecto a una posible tipología de liderazgos, las diferencias entre cada uno de ellos pueden entenderse a partir de dos cuestionamientos centrales, ¿qué es un líder? y ¿qué debe hacer un líder? Cada pregunta establece una postura, la primera es positiva y la segunda es normativa. Se debe entender la postura positiva como aquella que estudia al liderazgo a partir de las cualidades inherentes del líder, concebidas como propiedad y características; desde la segunda perspectiva, el liderazgo es

entendido como normas, como un deber ser.

Como propiedad, el liderazgo contiene un conjunto de características: comportamientos y atributos de personalidad. Como deber ser, el liderazgo es el esfuerzo para llevar a los miembros de un grupo a una meta común. En cada postura, se puede elaborar un análisis a partir de un planteamiento teórico o de la *praxis per se*.

Por otra parte, el estilo es la patente personal que cada líder tiene para llevar a cabo los proyectos que emprende. Madrigal (2009) realizó una revisión de los diversos estilos de liderazgo y concluye que para que un estilo funcione o no, depende mucho del equipo y circunstancias propias del contexto. Para sintetizar, Madrigal revisa al estilo de liderazgo a partir de las habilidades y automotivación de los subordinados del líder.

Siguiendo a Madrigal, los estilos de liderazgo son:

- 1) *Liderazgo estructurador*. Toma su papel y comunica a sus subordinados lo que espera de ellos; este estilo es ideal cuando los subordinados no confían en sus habilidades.
- 2) *Liderazgo entrenador*. Debe ser utilizado cuando el líder confía en que los subordinados se automotivan.
- 3) *Líder alentador*. Permite a sus subordinados tomar decisiones y les reconoce sus logros.
- 4) *Liderazgo delegador*, que como su nombre lo indica encomienda importantes responsabilidades a sus subordinados, a través del empoderamiento.

A través de los años se han desarrollado una diversidad de hipótesis sobre el liderazgo. Al respecto, Jeri (2006) plantea una síntesis sobre las diferentes teorías a partir de tres grandes ejes: 1) Teoría de los Rasgos “*Traits Theory*” planteada por All-

port (1966), 2) Teoría del comportamiento del líder estudiada por Halpin (1957), y 3) Teorías de las contingencias propuestas por Fielder (1967) Evans (1970) y House & Mitchell (1974), así como por Hersey & Blanchard (1969); estos autores exponen que se denomina así este estilo porque sugiere que la efectividad del líder depende de la forma en cómo su estilo se adecua al contexto.

Formación de liderazgo en la educación superior

Después de analizar diferentes definiciones de liderazgo se procede ahora a revisar el contexto de la educación superior con respecto a la formación de liderazgo. Una de los múltiples mecanismos para fomentar el liderazgo es a través del emprendimiento y de la formación de líderes pedagogos.

La cultura emprendedora, vista desde las instituciones de educación superior está orientada hacia la formación de emprendedores, así como a la forma en que el emprendimiento es aplicado por la institución misma, creando instrumentos de innovación, evaluando la calidad y mejorando su gestión. Sin embargo, es importante subrayar que la generalización del concepto de emprendimiento ha sido más extendida por las instituciones privadas de educación superior, en función de su alta vinculación con el mercado, que por las instituciones públicas de educación superior.

Rey (s.f.) expone algunos de los efectos positivos que han logrado las universidades que se definen como emprendedoras o han avanzado en este sentido:

- a) Creación de una atmosfera dinámica y entusiasta
- b) Influencia positiva en la investigación

- c) Impacto benéfico en la enseñanza universitaria y
- d) La posibilidad de desarrollar tesis e investigaciones

Siguiendo con Rey, existen al menos ocho rasgos distintivos de las universidades emprendedoras:

1. Se preocupan de formar titulados con un fuerte espíritu emprendedor “o de liderazgo”
2. Estimulan una cultura emprendedora en su profesorado
3. Facilitan la creación de empresas innovadoras e intensivas en el conocimiento
4. Buscan activamente fuentes complementarias de financiamiento para sus actividades
5. Conceden tanta importancia a la creación de conocimiento como a su diseminación y aplicación práctica en la sociedad
6. Recompensan actividades extracurriculares y de vinculación con la sociedad
7. Consideran la innovación como elemento clave en la cultura, promoviendo la flexibilidad y toma de riesgos
8. Evitan la endogamia estimulando la integración de expertos y profesionales, no académicos, a las actividades
9. Fomentan puntos de encuentro y de cooperación con empresas y asociaciones civiles

Para Clark (2004), la Universidad emprendedora y formadora de liderazgos no teme buscar instrumentos para maximizar el potencial de comercialización de sus ideas y crear valor en la sociedad y no ve en ello una amenaza importante para los valores académicos tradicionales.

Es importante destacar que no todas las personas tienen el

perfil para ser emprendedores, pero es cierto que múltiples programas académicos que se ofrecen en las universidades no tienen como primordial objetivo formar líderes empresariales, sino que el liderazgo se concibe como las acciones y actitudes que ejercen personas con capacidad de gestión, que detectan y reconocen puntos débiles, que proponen soluciones alternativas e innovadoras y que siempre buscan los recursos para ser mejores gestores, académicos e investigadores. Este es el concepto de emprendimiento y liderazgo que más conviene a las instituciones de educación superior, particularmente a las públicas, y es el que se propone para este trabajo.

Para una institución de educación superior la formación de líderes pedagogos es fundamental. Por ejemplo, Tablada (2008: p. 2) define a esta clase de líderes como profesores sagaces. La destreza de este tipo de líder académico reside en la capacidad de convencer a los educandos a que realicen la experiencia del aprendizaje por sí mismos, convirtiéndose en ejemplo viviente de libertad y energía, de compromiso y responsabilidad. Un verdadero líder educativo “es el que perturba nuestra seguridad, nos desafía, incitándonos a la exploración y animando el esfuerzo [...], percibe cuándo el aprendiz está dispuesto a cambiar y ayuda a su discípulo a responder a necesidades más complejas, trascendiendo los antiguos moldes una y otra vez” (Tablada, 2008: p. 2).

Los egresados de programas de posgrado con fines educativos y que busquen desarrollar alguna innovación o detecten algún nicho de oportunidad en materia de gestión o investigación pueden encontrarse con lo que Mintzberg (1991: pp. 59-60) llamó como “organizaciones burocráticas profesionales cuya estructura se define a partir de una configuración de redes de interrelaciones en las cuales ninguna variable domina a las

otras”. Esto alerta sobre la necesidad de que el líder pedagogo logre identificar la mayor cantidad de variables en las situaciones que cotidianamente enfrenta.

Un líder formado por una institución emprendedora debería también tener en cuenta el contexto propio de la organización en que opera. Las universidades públicas demandan una gran capacidad de resolución de conflictos, no sólo porque regularmente son instituciones con gran cantidad de estudiantes y académicos, sino porque al tratarse de recursos públicos los incentivos que se producen en la organización son muy diferentes de los que se tienen en las instituciones privadas -además de que los recursos fiscales son particularmente escasos-.

Los programas educativos de las universidades pueden, desde luego, contribuir a la formación de liderazgo, en virtud de que en las aulas y frente a los grupos los profesores poseen la oportunidad de formar liderazgo mediante el cultivo de la reflexión, el pensamiento crítico, la solución de problemas y la comunicación en contextos novedosos y cambiantes.

La Maestría en Tecnologías para el Aprendizaje

La Maestría en Tecnologías para el Aprendizaje (MTA) de la Universidad de Guadalajara, es un programa de posgrado reconocido en el Programa Nacional de Posgrados de Calidad (PNPC) del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT), que se dictaminó en el año 2001 por el Consejo General Universitario. Para el año 2013, la Maestría en Tecnologías para el Aprendizaje contaba con un total de 355 egresados, de los cuales 287 estaban ya titulados.

Según información de su portal web, este programa de posgrado recibió su primera generación en el año 2002 a partir

de una iniciativa pionera en modalidades educativas no convencionales, en la que se planteó la posibilidad de cumplir con diversas metas del Plan de Desarrollo Institucional de la Universidad de Guadalajara. Entre otras, se propuso la creación de un programa institucional para el desarrollo del personal académico que contemplara estrategias formativas abiertas y a distancia para aplicar las tecnologías de la información y comunicación (TIC) en los centros universitarios y el Sistema de Educación Media Superior (SEMS).

A partir de esta iniciativa, se constituyó un equipo multidisciplinario integrado por profesores del Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas (CUCEA), del Centro Universitario de Ciencias Exactas e Ingenierías (CUCEI) –ambos ubicados en la Zona Metropolitana de Guadalajara–, del Centro Universitario de la Costa (CUCosta) –ubicado en la ciudad de Puerto Vallarta, Jalisco–, así como por miembros de la Coordinación General para la Innovación del Aprendizaje (INNOVA).

El producto de las sesiones de trabajo de este equipo multidisciplinario fue un programa con dos salidas especializantes: una en tecnologías para el aprendizaje y otra en educación a distancia. Estas orientaciones llevaron impreso, desde el inicio, los enfoques a partir de los cuales pensaban los integrantes del equipo multidisciplinario que debería estudiarse el entonces novedoso fenómeno de las tecnologías aplicadas al aprendizaje. Se trataba de un programa que debía cursarse en un período de dos años y concebido inicialmente para llevarse a cabo de manera presencial con algunos apoyos en línea.

Así, en 2002 inició la primera generación de estudiantes de la MTA con alumnos en las sedes de CUCEA y CUCosta, lo cual obligó a un uso intensivo del recurso de videoconferencias,

debido a que la mayor parte de las sesiones eran presenciales y la distancia impedía a los estudiantes de Puerto Vallarta acudir a Guadalajara. Al cabo de un año se revisaron los avances del programa en todos los aspectos y se llevó a cabo un proceso de ajuste que replanteó, en el Plan de Estudios original, las orientaciones o salidas especializantes, los tiempos en que se cursaba, las modalidades de titulación y también se estableció una alianza estratégica con la Universitat Oberta de Catalunya (UOC) a través del Master Internacional en E-learning. De esta manera, el nuevo programa tuvo las salidas curriculares en Docencia, Diseño Instruccional, Gestión, e Investigación. Además, se ofreció la posibilidad de cursarlo durante 18, 24 o 36 meses; mientras que la modalidad elegida fue mixta, más intensa en la parte a distancia, que fue completamente en línea para los créditos de la UOC, y con pocas sesiones presenciales para los créditos de UdeG. Un año después, la MTA abrió una nueva salida especializante en Educación Media Superior con el propósito de formar a los profesores que trabajan en el Sistema de Educación Media Superior de la Universidad de Guadalajara.

El modelo educativo de la MTA tiene como objetivo contribuir a la formación de aspectos fundamentales para el desempeño profesional de los egresados (Universidad de Guadalajara, 2013). Estos elementos son: motivación, autogestión e influencia, así como la solución de problemas. Significación; que se busca lograr a través de la problematización, la estructuración conceptual, la generalización y la motivación; así mismo mediante comunicación interactiva, expresiva, generadora y divulgadora, y también a través de la transdisciplinariedad. Participación; que se pretende sea permanente a través de la cooperación, colaboración, integración grupal, transformación y extensión; e igualmente por medio de la comunicación

sustentada en información pertinente, referenciada, autorizada, sistematizada y socializada. Autogestión; que se logra fomentando la seguridad, la confianza, el compromiso y la metacognición, así como con una comunicación sustentada en la generación del conocimiento y la creatividad.

Como resultado, se espera que los egresados de la MTA cuenten con un perfil de egreso con elementos que entren dentro de la conceptualización que se realizó en el capítulo anterior sobre liderazgo, es decir, que detecten nichos de oportunidad con creatividad e innovación, posean capacidad de autogestión e influencia para que sus innovaciones se lleven a cabo, y que, además, sean gestores de emociones.

Determinar si la MTA forma liderazgo es una cuestión que amerita una investigación de largo alcance. No obstante, actualmente es posible analizar algunos de sus indicadores y resultados de estudios de egresados con que cuenta el propio programa. Los estudios de egresados de la MTA no constituyen censos ni muestras representativas, pero algunos de esos datos acompañados de un análisis cualitativo de egresados contribuyen a identificar si la MTA está generando liderazgo.

En principio, se trata de un programa que cuenta con una alta tasa de eficiencia terminal: de los 355 egresados, 287 se han titulado, lo que significa una tasa del 81%. Desde luego, la eficiencia terminal es multicausal, pero una alta tasa da cuenta de un compromiso asumido tanto por el programa como por los estudiantes; esto evidencia un conjunto de profesores dedicados a asesorar y un grupo de estudiantes que con disciplina realizan una investigación y concluyen con buenos resultados. En términos de satisfacción, los egresados han evaluado positivamente al programa, además, el 89% de ellos califica el grado de obtención y aplicación de conocimientos entre 80 y 100 % (López, 2013).

Con relación al empleo, el 99% de los egresados trabaja en el sector educativo. Aunque este dato no sea representativo, tiene un sentido lógico, puesto que la MTA fue creada en principio para atender la formación en TIC de los profesores de la UdeG, pero además refleja también que los egresados se dedican a lo que estudiaron. El estudio de referencia documentó que los contenidos de la MTA son vigentes para el mercado de trabajo puesto que a la pregunta de “¿Qué tan frecuente utiliza lo aprendido en su espacio laboral?”, el 40% respondió “siempre”, seguido de “regularmente”.

A la pregunta “¿En qué medida la maestría ayudó a mejorar tu trabajo?” más del 55% respondió “bastante”; aunque este dato no se corresponde con la mejora salarial, ya que el 60% de los encuestados dijo que la maestría ayudó muy poco a mejorar su percepción salarial y sólo un 30% comentó que el programa contribuyó a tener un mejor empleo. Esta información no es concluyente pero evidencia que si las personas logran trabajar en los espacios relacionados con sus estudios, demuestran, en alguna medida, su liderazgo, es decir, lograron una posición entre muchos otros. Además, el reconocimiento de que estos conocimientos son vigentes y tienen aplicación también habla de personas que poseen cierto grado de liderazgo porque al menos están enteradas de los últimos avances del conocimiento en la materia (López, 2013).

Rosas y Lira (2013) aplicaron un cuestionario a 20 egresados de la MTA; este instrumento arrojó que el 70% de los encuestados cuenta ya con el título, dato que es congruente con la tasa global de eficiencia terminal.

En el cuestionario se solicitó a los encuestados que otorgaran una calificación a la contribución de la MTA, en una escala del 1 al 10, donde uno refleja el peor desempeño y 10 el mejor,

en los aspectos correspondientes a la formación y dotación de herramientas, así como a la proyección de talentos egresados de este programa al mercado laboral (ver Cuadro 1). En general, se trata de una calificación aprobatoria respecto la formación del programa, pero lo que importa destacar más es que los egresados reconocen explícitamente que el programa contribuye a la formación de liderazgo.

Cuadro 1. Calificación de los aspectos que la MTA contribuyó a desarrollar en los egresados

Aspecto que la MTA contribuyó a desarrollar	Calificación promedio
Formación teórica	8.3
Especialización en su orientación terminal	7.9
Formación de liderazgo	7.4
Portafolio de herramientas, instrumentos y técnicas	7.7
Proyección de su talento hacia el mercado laboral	7.2

Fuente: Rosas y Lira (2013).

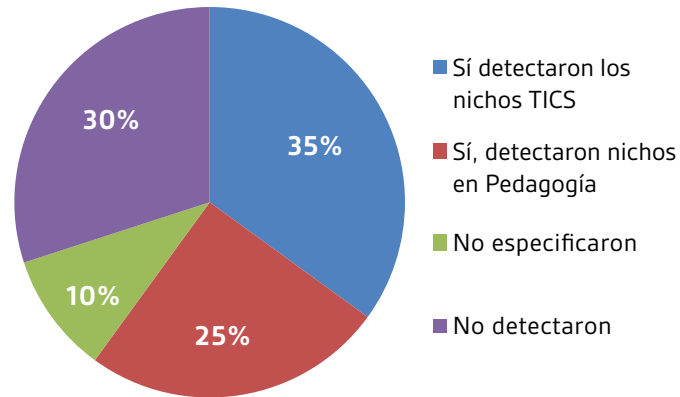
Con relación a la creatividad e innovación como aspectos del liderazgo, se les preguntó si habían detectado nichos de oportunidad para la organización en la que laboran y el 35% respondió que sí lo hizo en materia de las TIC y 25% en materia pedagógica. El 30% restante no detectó nichos de oportunidad, mientras que el 10% no especificó si había detectado o no estos nichos (ver Gráfico 1). Más de la mitad del universo encuestado detecta estos nichos de oportunidad, lo que habla de un perfil de liderazgo que atiende a la innovación. Cabe señalar que no sólo es importante detectar los nichos de oportunidad sino que estos deben ser aprovechados. Como resultado, lo ideal es que las iniciativas presentadas al detectar un nicho sean tomadas en cuenta para que la organización dedique esfuerzos

en aprovechar las alternativas. El 5% de los encuestados consideran que sus iniciativas nunca son tomadas en cuenta, el 30% consideran que casi nunca, el 45% considera que casi siempre, y por último, el 20% considera que siempre son tomadas en cuenta. Es decir, la mayoría están ejerciendo influencia en la toma de decisiones de sus organizaciones (Rosas & Lira, 2013).

Como se observa en el Gráfico 2, una buena parte de los encuestados tienen influencia para presentar y llevar a cabo sus iniciativas, pero además, esta influencia es requerida para propiciar que los obstáculos, que impiden que las iniciativas se lleven a cabo, se remuevan y así solucionar los problemas. En este sentido, la mayoría de los egresados consideran que el mayor obstáculo es la preparación propia y del equipo en sí, en segundo plano quedó el obstáculo de los problemas económicos. El 60% de los obstáculos no tuvieron solución, la mayor parte debido a problemas estructurales, como es el caso económico o de la propia estructura administrativa. La solución de este tipo de problemas se da en el largo plazo debido a la complejidad que representan. En cambio, el 25% tuvieron solución (ver gráficos 3 y 4) (Rosas & Lira, 2013).

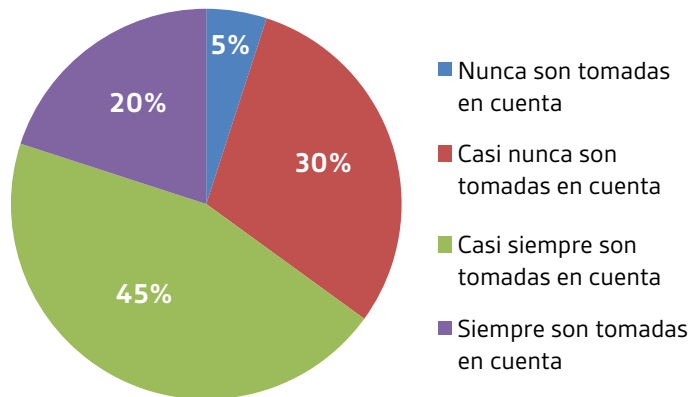
Es destacable que se reconoce la falta de preparación como un obstáculo para el liderazgo. Esto habla de una visión de líder de organización que aprende, según lo plantea Senge (1990). El hecho de que la mayoría de las iniciativas no tengan solución no se contraponen con que el líder sea escuchado y se afecte, por ende, su influencia en la organización. En todo caso, a este estudio le faltaría distinguir cuáles iniciativas no pudieron resolverse por cuestiones directamente relacionadas con el líder, ya que no queda claro cuántas iniciativas fueron obstaculizadas por cuestiones estructurales ajenas a la capacidad de liderazgo.

Gráfico 1. Detección de nichos de oportunidad en su trabajo por los egresados de la MTA



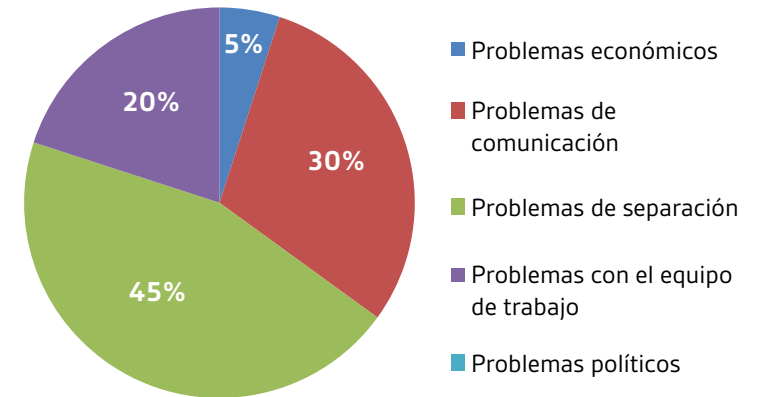
Fuente: Encuesta a egresados de la MTA. Rosas & Lira (2013).

Gráfico 2. Iniciativas presentadas por los egresados de la MTA tomadas en cuenta



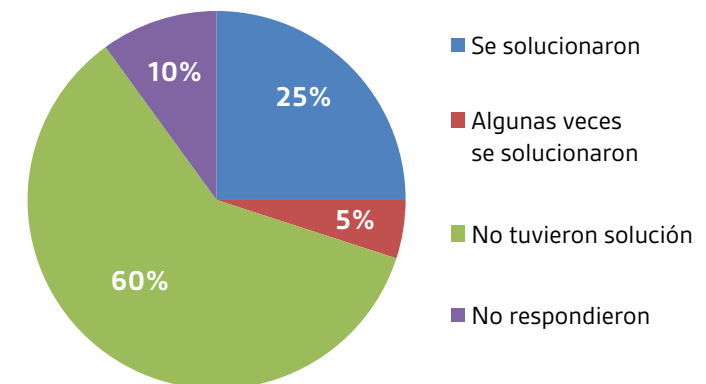
Fuente: Encuesta a egresados de la MTA. Rosas & Lira (2013).

Gráfico 3. Obstáculos que impiden se realicen las iniciativas de los egresados de la MTA



Fuente: Encuesta a egresados de la MTA. Rosas & Lira (2013).

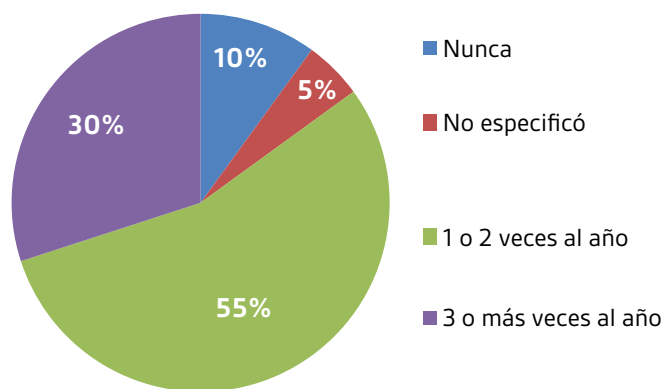
Gráfica 4. Solución a obstáculos presentados a los egresados de la MTA



Fuente: Encuesta a egresados de la MTA. Rosas & Lira (2013).

Por otra parte, es importante propiciar la actualización mediante cursos, talleres, diplomados, para la mejora continua de las habilidades que ayudan a un óptimo desempeño en el trabajo de un líder. En el caso de los egresados de la MTA, el 55% de los encuestados asiste una o dos veces al año, el 30% asiste tres o más veces al año, mientras que el 10% no asiste nunca. Ello habla de un claro perfil de liderazgo porque se reconoce y se ejerce la necesidad de prepararse continuamente (ver Gráfico 6) (Rosas & Lira, 2013).

Gráfico 5. Asistencia de los egresados de la MTA a cursos de actualización, diplomados y talleres por año.



Fuente: Encuesta a egresados de la MTA. Rosas & Lira (2013).

Finalmente, López (2013) realizó un análisis cualitativo donde encontró que, para diciembre de 2013, 29 egresados de la MTA eran titulares de dependencias y entidades de la Universidad de Guadalajara, que desempeñaban diversas funciones desde responsables de proyecto, jefes de unidad, coordinadores de

carrera, coordinadores de área y secretarios técnicos, hasta jefes de departamento, directores de preparatoria y coordinadores de la Administración General; esta cifra representa al 10% del total de los titulados (Ver Cuadro 2). Dentro de la Administración General de la UdeG se encontraban 6 egresados de este programa, en el CUCEA se encontraban tres, en el CUCEI se encontraba uno, en el CUAltos 1, en el CUCosta, 1, en el CUNorte 1, en el CUSur 1, en el CUTonalá 1, en CUValles 7, en el Sistema de Educación Media Superior 1 y en el Sistema de Universidad Virtual 5.

Cuadro 2. Titulados de la MTA con responsabilidad directiva en la UdeG

Dependencia	Titulados
Administración General	6
Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas (CUCEA)	3
Centro Universitario de Ciencias Exactas e Ingenierías (CUCEI)	1
Centro Universitario de los Altos (CUAltos)	1
Centro Universitario de la Costa (CUCosta)	1
Centro Universitario del Norte (CUNorte)	1
Centro Universitario del Sur (CUSur)	2
Centro Universitario de Tonalá (CUTonalá)	1
Centro Universitario de los Valles (CUValles)	7
Sistema de Educación Media Superior (SEMS)	1
Sistema de Universidad Virtual (SUV)	5
Total	29

Fuente: elaboración propia a partir de López (2013), diciembre de 2013.

Conclusiones

De los elementos teóricos presentados en el trabajo sobre el liderazgo, se puede sustentar que el líder de la educación, formado por un programa de posgrado como la MTA, debe procurar los atributos ya descritos y apostar por generar un clima escolar adecuado, incluyendo el uso de TIC (Rojas & Gaspar, 2006).

Si el liderazgo contiene como elementos: la innovación, la influencia, el manejo de emociones y el trabajo orientado a la solución de problemas, los egresados de programas educativos como la MTA que se consideren líderes, tendrían que demostrar que aportan nuevas ideas, que sus ideas son escuchadas y tienen alguna implementación, que estas ideas resuelven problemáticas específicas y que las resistencias al cambio son conducidas adecuadamente para que las nuevas ideas prosperen.

Luego del análisis realizado, es posible afirmar que los datos presentados dan cuenta de que este programa sí está contribuyendo a la formación de líderes académicos. Así lo muestra el hecho de que el 10% de los egresados ocupan distintas posiciones directivas en las dependencias de la UdeG. Es muy probable que para alcanzar estas posiciones, así como para la realización de sus responsabilidades directivas, estos egresados pongan en práctica habilidades de motivación, autogestión, influencia e innovación.

Por otra parte, en su origen la MTA se planteó formar liderazgos para la incorporación de las TIC en el ámbito educativo en la Universidad de Guadalajara, cuestión que se ha logrado, puesto que del 99% de sus egresados, el 80% labora en la institución y muchos de ellos se desempeñan directamente en actividades vinculadas a las tecnologías de la informa-

ción y la comunicación (López, 2013). Además, las posiciones de liderazgo se pueden ejercer no solamente desde los cargos directivos, sino también desde el aula, las academias y la investigación. Mediante el liderazgo se va construyendo una cultura de mayor integración de las TIC con la educación. Por ejemplo, hay egresados que están construyendo una presencia social trascendente en las redes sociales, que publican textos científicos, que diseñan planes y programas de aprendizaje, que proponen modelos educativos, que elaboran nuevos prototipos y que diseñan cursos en línea. Al respecto, y para profundizar en estos importantes temas, es necesaria una investigación que documente a cabalidad todas estas iniciativas y su impacto en la Red Universitaria.

Referencias

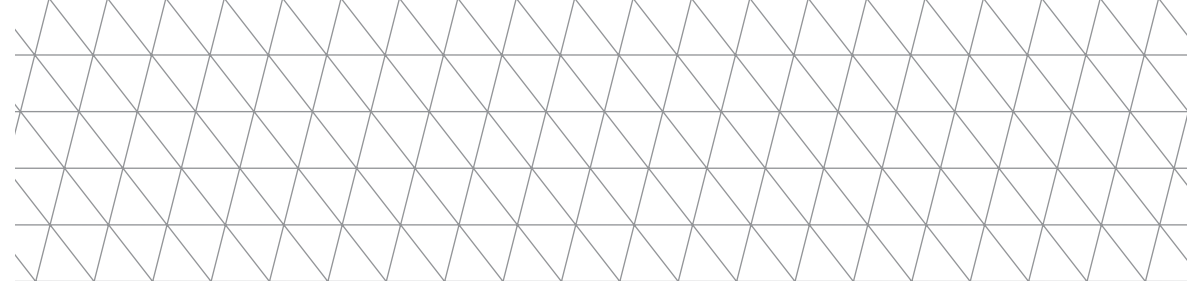
- Allport, G. (1966). Trait revisited. *American Psychologist*, 21, 1-10.
- Bas, E., & Guilló, M. (Edits.). (2012). *Prospectiva e innovación* (Vol. 1). Madrid: Plaza y Valdés Editores.
- Birnbaum, R. (2000). The life of academic cycle of academic management fads. *The journal of higher education*, 71(1), 1-15.
- Evans, M. G. (1970). The effects of supervisory behavior on the path-goal relationship. *Organizational Behavior and Human Performance*, 5, 277-298.
- F. Jeri, L. (2006). Liderazgo en organizaciones. Lima. Recuperado el 04 de Diciembre de 2013, de <http://www.slideshare.net/cavsa/liderazgo-509701>

- Fiedler, F. E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Gawer, A. (2000). *The organization of platform leadership*. Cambridge, Massachusetts, United States Of America: Massachusetts Institute of Technology.
- Goleman, D. (2013). *Liderazgo*. Ediciones B.
- Goleman, D., Boyatzis, R., & Mc Kee, A. (2010). *El líder resonante crea más*. Debolsillo.
- Guy Northous, P. (2013). *Leadership: theory and practice*. SAGE Publications, Inc.
- Halpin, A. W. (1957). *Manual for the leader behaviour description questionnaire*. Columbus, Ohio, United States: Fisher College of Business from The Ohio State University. Obtenido de <http://fisher.osu.edu/supplements/10/2862/1957%20LBDQ%20MANUAL.pdf>
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1969). Life cycle theory of leadership. *Training and Development Journal*, 23(5), 26-34.
- Hosking, D. (2008). Possibilities for a critical relational constructionism. En D. Barry, & H. Hansen, *Sage handbook of the new & emerging in management & organization*. London: Sage.
- Hosking, D. M. (2008). Effective leadership in work place setting in Southern Botswana. *Journal of Management Studies*, 37(1), 11-13.
- House, R. J., & Mitchell, T. (1974). Path-goal theory of leadership. *Journal of Contemporary Business*, 3: 1-97.

- Landrum, G. N. (1995). *El perfil de los genios*. México: Edamex.
- López, C., E., E. (2013). *Estudios de impacto y pertinencia de la Maestría en Tecnologías Para el Aprendizaje*. Informe sin publicar, Coordinación de la Maestría en Tecnologías para el Aprendizaje, Universidad de Guadalajara, Guadalajara, México.
- Madrigal Torres, B. E. (1999). *La administración del talento humano en las PYMES*. IPN.
- Madrigal Torres, B. E. (2009). *Habilidades Directivas*. Mc-grawhill.
- Madrigal Torres, B. E. (2013). *Líder y liderazgo*. CUCEA.
- Maxwell, J. C. (2007). *The 21 irrefutable laws of leadership workbook: revised and update*. Bergain Books.
- Papadikis, V., & Bourantas, D. (1998). The CEO as corporate champion of technological innovations an empirical investigation. *Technology Analysis and Strategic Management*, 89-109.
- Rey, A. A. (s.f.). Emotools. *La universidad emprendedora*. Recuperado el 05 de Diciembre de 2013, de http://www.emotools.com/media/upload/files/universidad_emprendedora.pdf
- Riesco González, M. (2006). *El negocio es el conocimiento*. Díaz De Santos.
- Rojas, A., & Gaspar, F. (2006). *La educación encierra un tesoro*. Santiago: UNESCO-OREALC.

Rosas, C., P. & Lira, V., M. (2013). Seguimiento a egresados de la Maestría en Tecnologías para el Aprendizaje. Informe sin publicar, Coordinación de Innovación Educativa y Pregrado, Universidad de Guadalajara, Guadalajara, México.

Tablada, J. (15 de Julio de 2008). El liderazgo educativo debe ser un liderazgo transformador. *El Nuevo Diario.com.ni*. Obtenido de <http://www.elnuevodiario.com.ni/blog/articulo/165>



Liderazgo y gestión del financiamiento de la Educación Superior: Caso PIFI 2011-2012 de la Universidad de Guadalajara

FERNANDO GUZMÁN GONZÁLEZ
CARLOS ROBERTO MOYA JIMÉNEZ
JOSÉ MACRINO RODRÍGUEZ GONZÁLEZ

| RESUMEN |

En el presente artículo se analizó si el estilo de liderazgo de quienes gestionan los procesos de planeación estratégica participativa, al interior de las dependencias de la Red de la Universidad de Guadalajara (UDG), es un factor determinante en la obtención de mejores calificaciones al competir por recursos a través del Programa Integral de Fortalecimiento Institucional (PIFI), cuyo objetivo es contribuir en los procesos de mejora de la calidad educativa en las Instituciones de Educación Superior (IES) públicas en México. Para ello se aplicó, a los Coordinadores de Planeación de los distintos centros universitarios, el Cuestionario de Descripción del Comportamiento del Líder (LBDQ, siglas en inglés) elaborado por Stogdill, el cual fue diseñado para medir dos grandes tipos de comportamiento de liderazgo: dirigido a la tarea y dirigido a la relación.

| PALABRAS CLAVE |

Liderazgo, gestión, PIFI, calidad educativa universitaria.

Introducción

Ante las restricciones financieras para realizar sus funciones sustantivas¹, las universidades se han visto obligadas a concursar por recursos extraordinarios federales. A partir del año 2001, el Gobierno Federal, a través del PIFI, ha impulsado acciones para consolidar y mejorar la calidad en las IES. Esto ha generado que las universidades, como la UDG, concursen para obtener mayores recursos, lo cual ha fomentado al interior de las dependencias de educación superior (DES) el impulso de competencias en liderazgo para optimizar los procesos de planeación, gestión, seguimiento y evaluación del programa.

Al analizar el contexto en el que participan las universidades públicas que concursan por mayores recursos del PIFI, es importante la observación de Yarzabal, 1999; citado por Rubino (2007), quien señala que “las tareas que la IES confrontan hoy en día están relacionadas con la redefinición de políticas, planes, principios, guías, innovación en los programas y currícula y, fundamentalmente, con el fortalecimiento de la gerencia” (p. 150); aspectos recurrentes a la hora de analizar la gestión de las IES públicas para obtener los recursos federales, y aún más relevantes cuando evaluamos el quehacer de los *pifíólogos*,

¹ Debido a que el subsidio ordinario que recibe por parte del Estado sólo cubre el aumento de costos asociados tanto a servicios personales como a gastos de operación (fundamentalmente son los incrementos al salario), las IES tienen que recurrir a programas como el PIFI para acceder a financiamiento adicional que contribuya a mejorar su calidad educativa. Mayor información disponible en

http://www.google.com.mx/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&ved=0CC8QFjAB&url=http%3A%2F%2Fwww3.diputados.gob.mx%2Fcamara%2Fcontent%2Fdownload%2F21137%2F104887%2Ffile%2FFATSE003%2520Los%2520modelos%2520de%2520financiamiento%2520publico%2520a%2520educacion...pdf&ei=8saNUrKsKOaNyGowoH4Aw&usg=AFQjCNG5k9SIYEK63H6Dna_mnl4S4c9LGA&bvm=bv.56988011,d.aWc

“aquellos individuos que se especializan en ‘conocer las cuerdas’ del PIFI, tanto en términos de sus requisitos técnicos y sus símbolos” (Moreno Arellano, 2012, pág. 245).

Sin duda, una de las funciones primordiales de los líderes y gestores es hacer a sus organizaciones más eficientes o efectivas; en este sentido es adecuada la revisión de los conceptos de gerencia, gestión, liderazgo y seguidores, entre otros, para proveer un marco de referencia que permita al lector la comprensión de los puntos de vista presentados en este artículo.

Sobre estas definiciones es necesario precisar la diferencia entre gerencia y liderazgo. Al respecto, Hickman, 1990; Kotter, 1988 y Zaleznik, 1977; citados por Rubino (2007) señalan que:

La gerencia puede ser definida como el proceso a través del cual se influye en los subordinados mediante mecanismos y actividades que la organización provee, cuya meta principal es alcanzar los objetivos previamente establecidos por ésta. La gerencia es un proceso que está claramente unido a las jerarquías y posiciones que se definen en su estructura organizacional (Rubino, 2007, págs. 150-151).

En tanto que, “El liderazgo es el proceso de influencia entre líderes y seguidores para lograr los objetivos organizacionales por medio del cambio” (Achua & Lussier, 2011, pág. 6). Entendiéndose que, la influencia es la esencia del liderazgo y es el medio por el cual el “líder comunica las ideas, gana aceptación para ellas y motiva a los seguidores para respaldarlas e implementarlas” (*ibíd.*), y considerándose que el proceso se desarrolla en “un camino de dos sentido”. Es decir, se da “entre líderes y seguidores, no solo un líder influye en sus seguidores” (*ibíd.*).

Así, al diferenciar al gerente del líder, se debe insistir en que el primero se refiere a una persona con título y autoridad formales; en cambio, el líder es “una persona con capacidad de persuadir o dirigir a los demás, derivada de cualidades personales independientes de un oficio” (McCauley, 2002). Cuando mencionamos el término líder, aludimos a alguien que puede ser o no gerente y no necesariamente tener un puesto formal. Sin embargo, observamos que cuando el directivo adopta el papel de líder de una organización, su éxito o fracaso dependerá además de su estilo de mando, de la manera en que emplea su inteligencia emocional, sus habilidades técnicas, humanas y conceptuales. Al respecto, Kats y Kahn, 1978; citados por Castro (2006) señalan que, “Si una persona es catalogada como líder es posible observar un incremento de la influencia sobre sus seguidores, algo que no ocurre si ocupa una posición de jefe” (p. 89).

Marco conceptual

No existe una definición universal del liderazgo porque es complejo y su análisis requiere de diversos enfoques. En los últimos 50 años hay evidencia de haberse estudiado casi un centenar de clasificaciones y planteado cientos de definiciones diferentes, todas ellas intentando establecer las dimensiones del liderazgo con el fin de universalizar su aplicación. Una de las fuentes autorizadas de la teoría e investigación del liderazgo, Bernard Bass define en el “*Manual de liderazgo de Stogdill*” al liderazgo como:

Una interacción entre los miembros de un grupo. Los líderes son agentes de cambio, personas cuyas acciones

afectan a otras personas más de lo que las acciones de los demás los afectan a ellos. El liderazgo ocurre cuando un miembro del grupo modifica la motivación o las capacidades de los demás en el grupo. (Bass, 1990, pág. 21).

Al respecto, Donnelly et al. (2006) señalan que:

La definición de liderazgo implica que incluye el uso de influencia y que todas las relaciones interpersonales pueden incluir al liderazgo. Un segundo elemento en la definición incluye la importancia de ser un agente de cambio; ser capaz de afectar el comportamiento y desempeño de los seguidores. Finalmente, la definición se enfoca en el cumplimiento de metas. El líder eficaz puede tener que tratar con las metas individuales, grupales y organizacionales. (Donnelly, Gibson, Ivancevich, & Konopaske, 2006, pág. 313).

Como puede observarse, el proceso del liderazgo requiere de la comunión de diversos factores que van más allá de la simple planificación, organización, seguimiento y evaluación de actividades y procesos. Para Rubino (2007), “tiene que ver con la gente” y enfatiza en “la habilidad que tiene el líder para hacer que la gente coopere y participe” y en el caso de los líderes educacionales, “apunta a la necesidad de desarrollar valores, principios y actitudes hacia la creación de una cultura organizacional basada en el cambio y en la participación”. De allí la importancia del liderazgo ejercido por los psicólogos, para que “promuevan el desarrollo de una definición organizacional, filosóficamente coherente con la visión y misión propias de las IES” (*op.cit.*, p. 51) y que incluya:

- Definir el liderazgo de la institución
- Proveer foco al liderazgo institucional
- Liderar el cambio
- Desarrollar una estructura de liderazgo colaborativo
- Proveer un foco moral a la institución
- Responder a los retos (Lashway, 2003).

Bajo esta lógica conceptual, “la calidad de la actividad educativa está necesariamente relacionada con la calidad de los trabajadores de la educación” (Sander, 1996) y en la eficiencia de su gestión. Es decir, “El desarrollo de los recursos humanos debe ser definido como una necesidad para incrementar la calidad del servicio” (Rubino, 2007, pág. 155) que prestan las UPES y que puede percibirse en cuatro áreas fundamentales: “elementos relacionados con la organización y el entorno; la adopción y desarrollo de las infraestructuras; la planificación estratégica basada en el análisis del entorno y la alineación organizacional.” (*ibíd.*), características institucionales que son reforzadas por factores externos como las reglas de operación del PIFI y demás parámetros establecidos en el programa, así como de factores internos propios de las organizaciones universitarias; condiciones que ponen a prueba el estilo de liderazgo de quienes son responsables en la UDG de la obtención de los recursos federales, considerándose que “El estilo de liderazgo es la combinación de rasgos, habilidades y comportamientos que los líderes utilizan cuando interactúan con los seguidores” (Achua & Lussier, 2011, pág. 6).

Aquí es necesario hacer un alto para destacar una interesante percepción sobre el rol del líder y el ejercicio del liderazgo planteado por López (2010), quien indica que existe:

Un progresivo abandono de una perspectiva objetivista y esencialista del liderazgo. Estos nuevos enfoques de liderazgo se alejan de la descripción del perfil y características del líder, y trascienden la discusión acerca de si el líder ‘nace o se hace’, pues entienden el liderazgo como un proceso de producción social; en el cual participan tanto los líderes como sus seguidores, y en el que el liderazgo se ejerce de una manera distribuida. Entonces, lo relevante no es “el líder”, sino el liderazgo, es decir, la capacidad de un grupo de personas de trabajar en equipo, motivando e influyendo para promover el cambio. (López, 2010, pág. 3).

Considerando esta percepción, sumado a las prácticas culturales, el propio clima organizacional, así como los rasgos de conducta que adoptan los líderes basados en sus experiencias, género, educación y capacitación, entre otros factores, se ha detectado una variada tipología de estilos de liderazgo, todos ellos reconocidos bajo el desarrollo de diversas teorías sobre el liderazgo, propuestas consideradas al analizar las características del líder en función de la situación donde se desempeñen los líderes-seguidores y desde una perspectiva integral.

Las características esenciales de los líderes están ampliamente documentadas. Huerta, J. y Rodríguez, G. (2006), registran un amplio listado entre las que destacan: Warren Bennis y los ingredientes básicos del liderazgo; Burt Nanus, plantea las siete “megahabilidades” del liderazgo; James O’toole, se refiere a las características de los líderes basados en valores; Stephen Covey, incide en los siete hábitos de la gente altamente efectiva, y John Gardner explica los atributos del liderazgo (p. 230-234); como se puede apreciar en el siguiente cuadro:

Tabla 1. Características de los líderes basados en los valores, según James O’toole

Características	Significado
Integridad	Nunca pierde de vista sus objetivos ni compromete sus principios.
Confianza	Refleja los valores y aspiraciones de sus seguidores. Acepta el liderazgo como una responsabilidad, no como un privilegio. Sirve a los demás.
Sabe escuchar	Escucha a aquellos a los que sirve, pero no es prisionero de la opinión pública. Estimula opiniones disidentes entre sus consejeros. Pone a prueba las ideas, explora todas las posibles consecuencias y transmite toda la gama de opiniones.
Respeto por los seguidores	Es un líder de líderes. Es pragmático en lo esencial, pero cree apasionadamente en lo que dice y hace.

Fuente: Extraído de Huerta, J. y Rodríguez, G. (2006). *Desarrollo de habilidades directivas*. México: Pearson Prentice Hall, p. 231.

De acuerdo con los referentes que se han venido planteando, podemos reafirmar el amplio espectro de definiciones, evaluaciones, descripciones, prescripciones, filosofías y de teorías existente en el campo del liderazgo. Su estudio se ha abordado desde diferentes disciplinas y perspectivas tales como la historia, la teoría psicodinámica, la teoría del desarrollo organizacional y la sociología, entre otras disciplinas (Kroeck, Lowe y Brown, 2004; citado por Castro, 2006:89). Y desde cada una de estas disciplinas surgen diversas corrientes de pensamiento y tipologías. Al hablar de la evolución del liderazgo habría que considerar todas las teorías, pero sólo nos interesan las que hayan impactado en el ámbito epistemológico.

Por ejemplo, Van Vugt et al. (2008), traza en el siguiente cuadro una descripción de cómo habrían evolucionado las

prácticas del liderazgo en la especie humana basándose en datos antropológicos e históricos.

Tabla 2. Hipotética evolución del liderazgo a lo largo de la historia de la especie humana según Van Vugt y otros (2008)

Fase	Período temporal	Sociedad	Tamaño del grupo	Estructura del liderazgo	Líder	Relaciones líder-seguidor
1	Hace más de 2,5 millones de años	Prehumanos	Cualquier tamaño	Situacional o jerarquía de dominación	Cualquier individuo o el “macho alfa”	Democráticas o despóticas
2	De 2,5 millones a 13.000 años	Bandas, clanes o tribus de homínidos	De docenas a cientos de miembros	Informal situacional, basado en el prestigio	Gran hombre	Igualitarias y consensuadas
3	De 13.000 a 250 años	Jefaturas, reinos, sociedades de señores de la guerra	Miles de miembros	Formal, centralizado, hereditario	Jefes, reyes, señores de la guerra	Jerárquicas y unilaterales
4	Desde hace 250 años hasta el presente	Naciones, estados, empresas	De miles a millones de hombres	Estructural, centralizado, democrático	Jefes de Estado, empresarios, ejecutivos	Jerárquicas pero participativas

Fuente: Extraído de Molero, Fernando y Morales, José Francisco (2011) (Coords.). *Liderazgo: hecho y ficción. Visiones actuales*. España: Alianza editorial, p. 67.

Como se puede observar en el cuadro, Molero y Morales (2011) plantean que, en el presente, la relación de líder-seguidor sigue siendo jerárquica aunque con un componente participativo, y el liderazgo se caracteriza por ser estructurado, centralizado y democrático. Además, defienden la premisa de que las grandes empresas parecen funcionar mejor cuando se organizan en secciones pequeñas, del tamaño aproximado que tenían las bandas de cazadores-recolectores con mínimas diferencias de estatus entre superiores y subordinados (Nicholson, 2000; citado por Molero y Morales, 2011, p. 69).

A la fecha, y a la luz de los aportes teóricos antes descritos, destacan las siguientes teorías: La Teoría de los Rasgos, que se nutre de las diferentes teorías de la personalidad, con los importantes aportes de Ralph Stogdill, Edwin Ghiselli y Raymond Catell. La teoría basada en el comportamiento, que centra su análisis en la conducta, donde destacan los estudios de la Universidad Estatal de Ohio y la Universidad de Michigan (posteriormente ambas investigaciones permitieron el desarrollo del “Grid de liderazgo”, las cuales sirven de marco conceptual para el desarrollo de nuestra investigación) y los aportes de Kurt Lewin, Lippitt y White; Robert McMurry; Rensis y Likert. La tercera teoría corresponde a los roles, donde Henry Mintzberg identificó 10 roles gerenciales que los líderes desempeñan para lograr los objetivos organizacionales y los agrupó en tres categorías: “*interpersonales, informativos y de decisión*” (Achua & Lussier, 2011, pág. 9), descritas en el siguiente cuadro:

Tabla 3. Roles gerenciales

Roles interpersonales	Roles informativos	Roles de decisión
Representante	Monitor	Emprendedor
Líder	Difusor	Gestor de problemas
Enlace	Portavoz	Quien asigna los recursos
		Negociador

Fuente: Extraído de Achua y Lussier, 2011, p. 10 con base al planteamiento de Henry Mintzberg.

La cuarta teoría corresponde al liderazgo situacional, ampliamente abordado por Hersey, Blanchard, Tannenbaun y Schmidt; Fiedler; Evans y House; Kerry Jermier; Vroom y Yetton; Fiedler y García; y Wofford; cuyas investigaciones han generado la teoría de la contingencia, teoría de la interacción, teoría de la decisión normativa, teoría de los sustitutos del liderazgo, teoría de los recursos cognitivos y la teoría del camino-meta.

Finalmente, destacan las llamadas teorías emergentes, entre las que figuran: *la teoría de los atributos cualitativos* (donde el juicio y las actitudes de los líderes se ponen a prueba en cada situación específica, destacando la calidad del comportamiento de sus seguidores); *liderazgo carismático* (que sostiene que algunos nacen con ciertos rasgos que los definen y son poseedores de una serie de características que los identifica claramente); *teoría transaccional* (se basa en la transacción ‘yo te doy para que tú trabajes para mí’. Propugna que ciertos líderes pueden desarrollar la capacidad o habilidad de inspirar a sus seguidores, reconociendo las necesidades de estos) y la *teoría transformacional*, que sostiene que al elevar la motivación y dignificar

las relaciones se obtiene un desempeño excepcional, por ello, conceptualiza la importancia de la conducta humana, tanto del líder como de los seguidores, y de las relaciones sociales.

Por su parte, Achua y Lussier (2011) proponen otra tipología teórica, llamada los *paradigmas de la teoría del liderazgo*. Destacan: *el paradigma de la teoría de los rasgos, el paradigma de la teoría del comportamiento, el paradigma del liderazgo por contingencia y el paradigma del liderazgo integrador*.

Como puede apreciarse en el marco teórico, las tipologías son bastante amplias, y en algunos casos confusos, generándose diversos modelos, enfoques y estilos que han surgido desde los diversos ámbitos del conocimiento. Sin embargo, por razones epistemológicas, desarrollaremos a profundidad la Teoría del Comportamiento (TC), al cual se remite nuestra investigación.

La Teoría del Comportamiento

En este apartado se destacan los aportes de Northouse (2012) y otros investigadores especializados en esta tipología. Para Northouse, esta corriente de pensamiento al que llama “enfoque de estilo” y que es llamado por otros como Teoría del Comportamiento (TC) se construye como resultado de la combinación de la “teoría de los rasgos” (que hace hincapié en la personalidad del líder) y el “enfoque de competencias” (capacidad del líder), proponiendo que los líderes implementen en su quehacer estos dos tipos de condiciones para influir en sus seguidores (p. 75). Aunque este autor señala que el enfoque del estilo es notablemente diferente de los rasgos y de las habilidades, debido a que este acercamiento se “centra en lo que los líderes hacen más que quiénes son los líderes” (ibíd., p. 95); sugiere

que los líderes deben participar en los dos tipos principales de comportamientos: uno orientado hacia la tarea y el otro hacia las conductas de relación.

El *comportamiento hacia la tarea* facilita el logro de metas, es decir, ayuda a los miembros del grupo para lograr sus objetivos. En tanto que, el *comportamiento hacia la relación*, ayuda a los subordinados a sentirse cómodos con ellos mismos, unos con otros, y en la situación en la que se encuentren. El propósito central de este estilo de liderazgo es explicar cómo los líderes combinan estos dos tipos de comportamientos e influyen en los subordinados en sus esfuerzos para alcanzar una meta. El enfoque de estilo se originó a partir de tres líneas diferentes de investigación: los estudios de la Universidad Estatal de Ohio (1948), la Universidad de Michigan (que analiza cómo el liderazgo funciona en pequeños grupos), y los estudios y el trabajo de Blake y Mouton en la Rejilla Gerencial, Matriz gerencial o Grid del liderazgo (ampliamente revisado en 1964, 1978 y 1985), que nace de la contribución teórica de ambas universidades. Esta última investigación explora cómo los líderes ayudan a las organizaciones a alcanzar sus objetivos a través de dos factores: el interés por la producción y el interés por las personas.

Los estudios de la Universidad Estatal de Ohio son los más amplios de estas investigaciones circunscritas a las teorías del comportamiento realizadas a finales de la década de los cuarenta. En 1948, los investigadores buscaron identificar las dimensiones independientes del comportamiento del líder. El cuestionario original, con base en 150 preguntas, se construyó inicialmente a partir de 1,800 dimensiones que describían los diferentes aspectos de la conducta del líder, posteriormente redujo la lista a dos categorías que explicaban sustancialmente la mayoría de los comportamientos de liderazgo descrito por

los subordinados. Los investigadores encontraron que las respuestas de los subordinados en el cuestionario se agrupaban en torno a dos tipos generales de comportamientos del líder: *estructura de inicio y consideración* (Stogdill, 1974; citado en Northouse, 2012, p. 76).

Para este autor, la *estructura de inicio* se refiere a la medida por la cual el líder puede definir y estructurar su papel y los de sus subordinados en la búsqueda del logro de la meta. Incluye el comportamiento que trata de organizar el trabajo, definiendo las responsabilidades del rol, y la programación de actividades de trabajo, las relaciones de trabajo y las metas (ibid.). El líder que se califica alto en estructura de inicio podría ser descrito como alguien que “asigna tareas particulares a los miembros de un grupo”, “espera que los trabajadores mantengan estándares definitivos de desempeño” y enfatiza el “cumplimiento de las fechas límite”.

La consideración —señala Northouse— se describe como la medida en la cual es probable que una persona tenga relaciones de trabajo caracterizadas por la confianza mutua, el respeto por las ideas de los subordinados y el interés por sus sentimientos. Es el grado en que muestra interés por la comodidad, el bienestar, el estatus y la satisfacción de los seguidores. Un líder con alta consideración podría ser descrito como una persona que ayuda a los subordinados en sus problemas personales, es amistoso y es posible acercársele, y trata a todos los subordinados como sus iguales. Su estilo de liderazgo está muy orientado a la gente, enfatiza la amistad y faculta a sus empleados. Es decir, son “esencialmente comportamientos que promueven la relación y creación de camaradería, el respeto, la confianza y simpatía entre líderes y seguidores” (Northouse, 2012).

Al respecto, este autor explica cómo el *Cuestionario de Des-*

cripción del Comportamiento del Líder (LBDQ, siglas en inglés) y las investigaciones de ambas universidades constituyen los antecedentes teóricos más influyentes de las actuales e innumerables investigaciones sobre el liderazgo del siglo XXI. Sobre el cuestionario, Northouse (2012) señala que:

(...) fue dado a cientos de personas en los centros educativos, militares e industriales, y mostraron que ciertos grupos de comportamiento eran típicos de los líderes. Seis años más tarde, Ralph Stogdill (1963) publicó una versión abreviada de la LBDQ. El nuevo formulario, el cual fue llamado LBDQ-XII se convirtió en el instrumento más utilizado en la investigación sobre liderazgo (Ibid, p. 76).

Desde entonces, muchos estudios se han realizado para determinar qué estilo de liderazgo es más eficaz en una situación particular. Así surgen las investigaciones sobre liderazgo llevado a cabo por el Centro de Investigación de Encuestas de la Universidad de Michigan, y que considera al igual que la Universidad Estatal de Ohio, ubicar las características del comportamiento de los líderes que parecieran estar relacionadas con las mediciones de eficacia en el desempeño; aunque en el caso de Michigan, prestaron “especial atención al impacto de los comportamientos de los líderes en el desempeño de los grupos pequeños” (Cartwright y Zander, 1960; Katz y Kahn, 1951; Likert, 1961, 1967; citados por Northouse, 2012, p. 77).

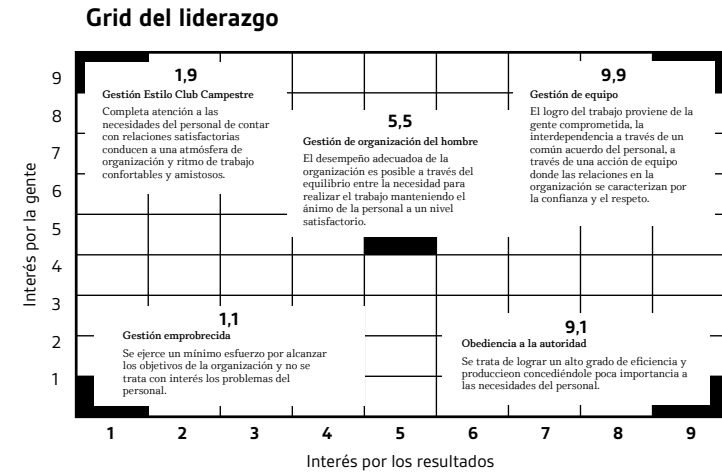
El grupo de investigadores de la Universidad de Michigan encontró dos dimensiones del comportamiento del liderazgo: uno con *orientación al empleado* y otro, con *orientación a la producción*.

En esencia, los investigadores estaban buscando la universalización de la teoría del liderazgo que explicara la eficacia del liderazgo en toda situación. Lamentablemente, “los resultados que surgieron de estas investigaciones fueron contradictorias y poco claras” (Yukl, 1994), aunque algunos de los hallazgos señalaban “el valor de un líder altamente orientado a la tarea y altamente orientado a la relación en todas las situaciones” (Misumi, 1985), sin embargo, la preponderancia de la investigación en esta afirmación no fue concluyente.

Posteriormente, incursionaría en el ámbito académico, un tercer tipo de investigación conocido y desarrollado en el ámbito empresarial, actualmente vigente como un modelo óptimo de gestión; nos referimos a Grid del liderazgo, Rejilla de Mouton o la Matriz Gerencial, que apareció por primera vez en 1960 y que ha sido perfeccionado y revisado en reiteradas oportunidades (Blake y Mouton, 1964, 1978 y 1985; Blake y McCanse, 1991). Es un modelo que se ha utilizado ampliamente en las organizaciones y que fue diseñado para explicar cómo los líderes ayudan a las organizaciones a alcanzar sus objetivos a través de dos factores: el “interés por la producción” y el “interés por las personas”; la cual representa esencialmente las dimensiones del liderazgo contemplados en el estudio de la Universidad Estatal de Ohio sobre la “consideración” y la “estructura de inicio” o las “orientaciones al empleado” o las “orientaciones a la producción”, descritos en las investigaciones de la Universidad de Michigan.

Este modelo fue representado en una gráfica bidimensional por Blake y Mouton como puede observarse en la siguiente imagen. La matriz mostrada en la ilustración que abajo aparece, tiene nueve posiciones a lo largo de cada eje, lo cual crea 81 posiciones diferentes en las cuales podría caer el estilo del

líder. La rejilla no muestra los resultados sino, más bien, los factores dominantes en el pensamiento del líder con respecto



Fuente: elaboración propia, traducido de Northouse, 2012, P.80

Con base en los descubrimientos de Blake y Mouton, se encontró que los gerentes se desempeñan mejor en un estilo 9,9 (Gestión de equipo) en contraste, por ejemplo, con uno 9,1 (tipo autoritario) o un estilo 1,9 (tipo *country club*). Desafortunadamente, como en los casos anteriores, esta matriz ofrece un mejor marco para conceptualizar el estilo de liderazgo y muy poca evidencia sustancial para afirmar con certeza que el estilo 9,9 (gestión de equipo) es más eficaz en todas las situaciones.

Considerando las referencias teóricas antes descritas, y a la luz de los resultados de las investigaciones ampliamente documentadas por Northouse y otros autores, se infiere que el enfoque de estilo o teoría del comportamiento no ofrecen una

fórmula única y general destinada a mejorar el liderazgo de los gestores y, por ende, de las organizaciones. Sin embargo, sus aportes han marcado un cambio importante en el enfoque general de las investigaciones relacionadas con el liderazgo al incluir en la discusión y comprensión de este tema el comportamiento de los líderes y lo que hacen en diversas situaciones, es decir, su forma de actuar; considerando que hasta antes de estas investigaciones, el foco de los estudios se centraba en el personal. Con base en el estilo, Northouse (2012) propone que “los líderes pueden evaluar sus acciones y determinar cómo es posible cambiar y mejorar su liderazgo” (p. 85).

Sin embargo, sus principales críticos señalan que el trabajo investigativo sobre este enfoque de estilo “no ha demostrado adecuadamente cómo los estilos de los líderes se asocian con los resultados de desempeño” (Bryman, 1992; Yukl, 1994). Además, “Los investigadores no han sido capaces de establecer un vínculo consistente entre la tarea y la relación de los comportamientos y los resultados, como la moral, la satisfacción laboral y la productividad” (*op cit.*). Según Yukl (1994), los “resultados de este esfuerzo masivo de investigación han sido en su mayoría contradictorios y no concluyentes” (p. 75); y “la única conclusión sólida acerca de los estilos de liderazgo es que los líderes considerados en las investigaciones tienen seguidores que son más satisfechos” (*op cit.*), aunque no se ha logrado demostrar un “estilo universal de liderazgo que podría ser eficaz en casi todas las situaciones” (*ibíd.*). Al igual que en la teoría de los rasgos, que no pudo identificar las características personales definitivas de los líderes, Northouse afirma que el enfoque de estilo ha sido incapaz de identificar los comportamientos universales que están asociadas con un liderazgo efectivo.

Pese a las observaciones, este modelo aún se mantiene vigen-

te y se sigue implementando en los programas de formación y desarrollo empresarial para enseñar a los directivos cómo mejorar su eficacia y productividad dentro de la organización. Similar situación se presenta con sus instrumentos de evaluación, como el LBDQ (Stogdill, 1963) y el Grid de Liderazgo o Matriz gerencial (Blake y McCanse, 1991), también utilizado hasta la fecha.

Por ello, se ha considerado pertinente la aplicación de un cuestionario presentado por Northouse (2012) para evaluar el comportamiento del liderazgo de los Coordinadores de Planeación de la UDG. El propósito de este instrumento es obtener un perfil general del estilo de liderazgo ejercido en esta Universidad respecto a dos grandes tipos de comportamientos considerando sus orientaciones: hacia la tarea y/o hacia la relación, ampliamente abordado en los párrafos anteriores. Este cuestionario consta de 20 ítems, cada pregunta tiene cinco opciones de respuesta, donde 1 es igual a Nunca, 2 = Rara vez, 3 = Ocasionalmente, 4 = A menudo y 5 = Siempre, donde la sumatoria de las respuestas obtenidas determina la orientación del estilo de liderazgo, es decir, si el interés de los Coordinadores de Planeación se centra en la gente o en la tarea. Tales categorías serán usadas para decidir si influyen o no en las calificaciones asignadas a los productos del ejercicio de planeación que, en el contexto del PIFI, es implementado en la Red de la UDG.

El liderazgo y el PIFI

Las IES concursan por recursos extraordinarios vía el PIFI por medio de proyectos que, en el caso de la Universidad de Guadalajara, para los distintos centros universitarios, reciben el nombre de Proyectos de la Dependencia de Educación Superior

(ProDES). Tales proyectos son calificados por pares académicos quienes consideran cuatro dimensiones o rubros, como lo llama la SEP: *Capacidad Académica, Competitividad Académica, Autoevaluación y Actualización de la Planeación*; además, cada uno de estos rubros se desagrega en “elementos mensurables u observables” (SEP, 2006, pág. 43) llamados subrubros.

Las calificaciones emitidas a los ProDES en la convocatoria PIFI 2012–2013 se relacionaron con los siguientes subrubros para cada una de las dimensiones (SEP, 2012 a, pág. 8 y 9):

Tabla 5. Autoevaluación académica

Autoevaluación académica
1.1 Participación en el proceso de formulación del ProDES 2012–2013.
2.1 Atención a las áreas débiles y, en su caso, a las recomendaciones del Comité de Pares en la evaluación del ProDES 2010–2011.
2.2 Análisis de la pertinencia de los programas educativos y servicios académicos.
2.3 Análisis de los PE de posgrado de la DES de acuerdo a los lineamientos del Programa Nacional de Posgrado de Calidad (PNPC).
2.4 Análisis de la innovación educativa implementada.
2.5 Análisis de la cooperación académica nacional e internacionalización.
2.6 Análisis del impulso a la educación ambiental para el desarrollo sustentable.
2.7 Análisis de la vinculación con el entorno.
2.8 Análisis de la atención a las recomendaciones de los CIEES y organismos reconocidos por el COPAES a las PE.
2.9 Análisis de los resultados de los Exámenes Generales para el Egreso de la Licenciatura (EGEL–CENEVAL), realizado por la DES.
2.18 Análisis de la atención y formación integral del estudiante.

Resultados alcanzados en la capacidad académica
2.10 Variación del porcentaje de profesores de tiempo completo (PTC) con posgrado entre 2003 y 2012.
2.11 Variación del porcentaje de PTC con perfil deseable entre 2003 y 2012.
2.12 Variación del porcentaje de PTC adscritos al SNI entre 2003 y 2012.
2.13 Variación del número de cuerpos académicos consolidados (CAC) y en consolidación (CAEC) entre 2003 y 2012.
Resultados alcanzados en la competitividad académica
2.14 Variación del número de programas educativos (PE) de TSU y licenciatura de calidad entre 2003 y 2012. Clasificados en el nivel 1 del padrón programas evaluados por los CIEES y/o acreditados.
2.15 Variación del porcentaje de matrícula atendida en PE evaluables de TSU y licenciatura reconocidos por su calidad entre 2003 y 2012.
2.16 Porcentaje de egresados (eficiencia terminal) de licenciatura por cohorte generacional (ciclo A).
2.17 Porcentaje de PE de posgrado de la DES reconocidos por el Programa Nacional de Posgrado de Calidad (PNPC) respecto al total de la oferta educativa de posgrado.
Actualización de la planeación
3.1 Objetivos estratégicos de la DES.
3.2 Política de la DES para mejorar la pertinencia de los programas educativos.
3.3 Políticas de la DES para mejorar la calidad de la oferta de posgrado acordes al PNPC.
3.4 Políticas de la DES para impulsar la cooperación académica nacional e internacionalización.
3.5 Estrategias y acciones para mejorar la calidad de los PE de posgrado para lograr su ingreso al PNPC o asegurar su permanencia.
3.6 Estrategias y acciones para impulsar la educación ambiental para el desarrollo sustentable.
3.7 Estrategias y acciones para mejorar la vinculación con el entorno.

3.8 Estrategias y acciones para mejorar los resultados del EGEL (testimonio de desempeño sobresaliente y testimonio de desempeño satisfactorio).
3.9 Estrategias y acciones para fortalecer y mejorar la capacidad y competitividad académicas e impulsar la innovación educativa de la DES
3.10 Estrategias y acciones para mejorar la atención y formación integral del estudiante.
4.1 Contribución del proyecto integral del ProDES a la mejora significativa de la capacidad académica de la DES.
4.2 Contribución del proyecto integral del ProDES a la mejora significativa de la competitividad académica de la DES y formación integral del estudiante.
4.3 Opinión sobre la cantidad de recursos solicitados en el proyecto para realizar las acciones y cumplir las metas asociadas al proyecto.
5.1 Contribución del ProDES 2012-2013 a la mejora continua e integral de la calidad académica de la DES (mejorar la pertinencia de los PE, calidad de los PE de posgrado, impulso a la innovación educativa, fortalecimiento a la cooperación académica nacional e internacionalización, impulso a educación ambiental, fortalecimiento de la vinculación, mejora de los resultados del EGEL, fortalecimiento de la capacidad y competitividad académicas y mejoramiento de la atención y formación integral del estudiante).

A cada uno de los subrubros señalados en la tabla anterior se le asigna una calificación, en valores enteros, entre 1 y 4, de acuerdo con los siguientes criterios (SEP, 2006, pág. 43):

- 4 – Atención amplia o avance significativo
- 3 – Atención mediana o avance satisfactorio
- 2 – Atención deficiente o avance pobre o escaso
- 1 – Falta de atención o avance nulo

Esto permite la emisión de puntajes que pueden ser agregados por dimensión y, así, determinar la distribución de ca-

lificaciones que se otorgan a un ProDES. Para el caso de la convocatoria PIFI 2012-2013, de un máximo posible de 132 puntos de calificación, la distribución mencionada es la siguiente:

Tabla 6. Distribución de las calificaciones máximas para las dimensiones de evaluación, PIFI 2012-2013

Dimensión o rubro	Puntuación máxima	% del total
Capacidad Académica	16	12.12
Competitividad Académica	16	12.12
Autoevaluación	44	33.33
Planeación	56	42.42
Total	132	100.00

Fuente: Elaboración propia a partir de la Guía PIFI 2012-2013. Disponible en http://pifi.sep.gob.mx/ScPIFI/GPIFI_2012/pdfs/Guia_PIFI_2012-2013.pdf

A partir de los subrubros para cada una de las cuatro dimensiones se desprende que, mientras que la capacidad y la competitividad académicas exigen el reporte de indicadores numéricos, que se puede llevar a cabo por una sola persona, la autoevaluación y la planeación requieren la elaboración de documentos con la participación obligada de equipos de trabajo, donde el liderazgo de los coordinadores de planeación de cada centro universitario se convierte en un elemento central para desarrollar la tarea.

Con base en que los rubros de Autoevaluación y de Planeación alcanzan casi el 66% de la calificación total de un ProDES, como se desprende de la tabla previa, y en que el liderazgo de los Coordinadores de Planeación es requerido precisamente

en tales dimensiones, se considera importante determinar si los estilos de liderazgo de las personas encargadas de elaborar los documentos para participar en las convocatorias del PIFI influyen en las calificaciones alcanzadas en tales rubros; lo que es justamente el centro del análisis en este trabajo.

Elementos metodológicos

En el análisis elaborado para el presente trabajo intervinieron dos variables, por un lado la calificación emitida por la SEP para las dimensiones autoevaluación y de planeación de los ProDES de los diferentes centros universitarios de la Universidad de Guadalajara y, por el otro, el estilo de liderazgo de los coordinadores de planeación de cada uno de dichos centros universitarios. Estas variables se definen de la siguiente manera:

Calificación: es el resultado de dividir la suma de puntajes obtenidos en los subrubros entre la suma de los puntajes máximos posibles de cada dimensión, lo que se multiplica por 100. Los datos utilizados en esta variable fueron tomados de los resultados de evaluación a los ProDES de los diferentes centros universitarios de la Universidad de Guadalajara en las convocatorias del PIFI durante el periodo 2005 - 2012.

Estilo de liderazgo: esta variable está compuesta por tres categorías, enfocado más en la tarea (Tarea), enfocado más en la relación con el equipo de trabajo (Relación) y un enfoque equitativo entre las dos categorías anteriores (Ambos). La clasificación del estilo de liderazgo estuvo basada en la auto-percepción de los propios coordinadores de planeación

de 15 centros universitarios² para lo cual se les aplicó el instrumento de medición “Style Questionnaire” propuesto por Peter G. Northouse (Northouse, 2013:93).

La aplicación del cuestionario mencionado presentó algunas complicaciones: debido a que en el mes de mayo de 2013 hubo cambios en la administración de la mayoría de los centros universitarios, no todos los coordinadores de planeación continuaron en sus puestos, por lo que fue necesario buscar en diferentes áreas de trabajo o en lo particular a las personas que ya no continuaron en ese puesto pero que cumplían con el requisito de haber elaborado los proyectos ProDES durante el periodo en estudio.

La forma de distribuir el cuestionario fue por correo electrónico, con una respuesta inicial de sólo cuatro personas; por ello, para asegurar el 100% de las respuestas requeridas, se procedió a utilizar como medio de comunicación el teléfono. La recolección de datos se llevó a cabo durante una semana en el mes de septiembre de 2013.

² La Universidad de Guadalajara está conformada por una Administración General responsable de la coordinación y representación de la Red Universitaria, seis centros universitarios temáticos ubicados en la zona metropolitana de Guadalajara y nueve centros regionales localizados en las principales ciudades que son polos de desarrollo de las diferentes zonas del estado de Jalisco. Estos 15 centros universitarios atienden la demanda de educación superior, desarrollan la investigación científica y tecnológica y prestan servicios con base en los requerimientos sociales específicos. A lo anterior se suma la oferta académica que brinda el Sistema de Universidad Virtual (SUV), con sus diferentes programas técnicos, carreras y servicios. La demanda de bachillerato en sus diversas modalidades se atiende por medio de todas las escuelas preparatorias y técnicas que, de manera estratégica, se localizan en las diferentes poblaciones de todo el estado de Jalisco y que integran el Sistema de Educación Media Superior (SEMS) de la Universidad de Guadalajara. El Centro Universitario de Tonalá no se incluyó por no haber participado en todas las convocatorias PIFI consideradas, dada su reciente creación.

Análisis de datos para la autoevaluación respecto al estilo de liderazgo.

Para determinar si el estilo de liderazgo tiene alguna influencia sobre las calificaciones emitidas por la SEP para el rubro de autoevaluación y, en su caso, cuál estilo provoca diferencias, se aplicó el Análisis de Varianza (ANOVA) de un criterio de clasificación, considerando un nivel de significancia (α) de 0.05. El planteamiento formal de la hipótesis nula (H_0), de la hipótesis alternativa (H_A) y el nivel de significancia mencionado es el siguiente:

$H_0: \mu_{\text{Tarea}} = \mu_{\text{Relación}} = \mu_{\text{Ambos}}$

$H_A: \mu_i \neq \mu_j$ para algunos i, j . (Al menos una es diferente).

$\alpha = 0.05$

Los resultados del análisis llevado a cabo por medio del software estadístico Statgraphics Centurion son los presentados enseguida:

Tabla 7. Resultado de ANOVA para Autoevaluación por Estilo de Liderazgo

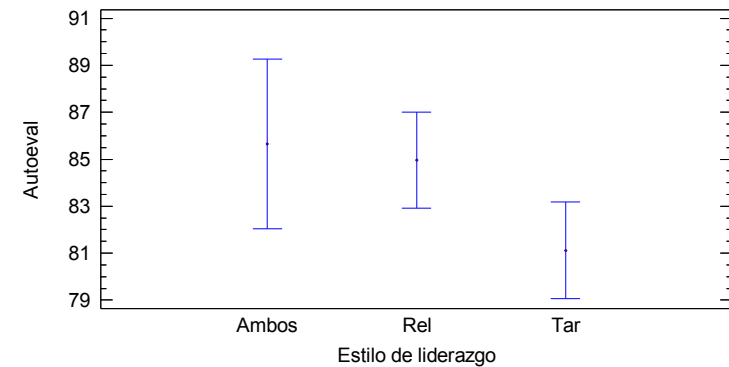
Fuente de variación	Suma de cuadrados	Grados de libertad	Cuadrado medio	Valor de F	Valor de probabilidad	% del total
Entre grupos	430.738	2	215.369	2.17	0.1190	12.12
Dentro de grupos	10407.7	105	99.1213			12.12
Total (Corregido)	10838.5	107				

Fuente: Elaboración propia

Dada la probabilidad de error si se rechaza la hipótesis nula, de 0.119, la conclusión correspondiente será no rechazarla, por lo que el estilo de liderazgo no tiene influencia estadísticamente significativa sobre las calificaciones, asignadas por la SEP a los ProDES de los centros universitarios de la Universidad de Guadalajara, para el rubro de autoevaluación.

Esta misma conclusión se muestra gráficamente en la siguiente figura, donde resulta notorio el traslape entre los intervalos de confianza, al 95% de confiabilidad, para las medias de calificaciones por cada estilo de liderazgo.

Gráfica 1. Intervalos de confianza al 95% para las medias de Autoevaluación



Fuente: Elaboración propia

La conclusión anterior requiere de la revisión de los supuestos en los que se fundamenta el análisis de varianza, es decir, el de homoscedasticidad, el de independencia y el de normalidad.

Para el caso de la homoscedasticidad, u homogeneidad de varianzas, se aplicó la prueba de Levene, con la conclusión de

que dicho supuesto no se trasgrede, lo que se basó en el valor de la probabilidad de la tabla siguiente:

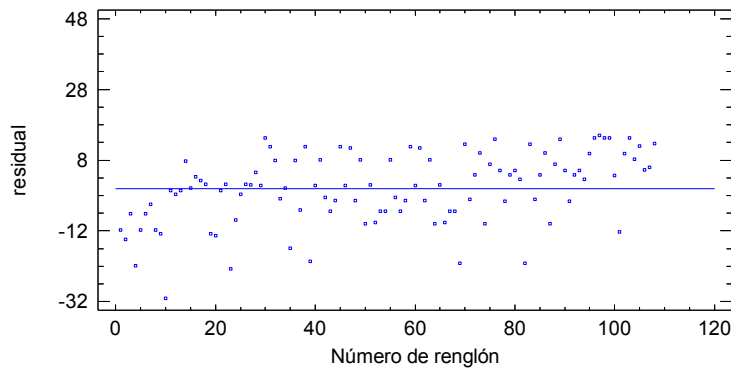
Tabla 8. Prueba de Levene para la revisión del supuesto de homogeneidad de varianzas

Prueba	Estadístico de prueba	Valor de probabilidad
Levene's	1.61777	0.203245

Fuente: Elaboración propia

El supuesto de independencia se probó por medio de la gráfica de residuales contra el orden de captura de los datos, gráfica que muestra un comportamiento aleatorio de los mismos, lo que permite concluir que no existe infracción al supuesto mencionado, como se muestra enseguida.

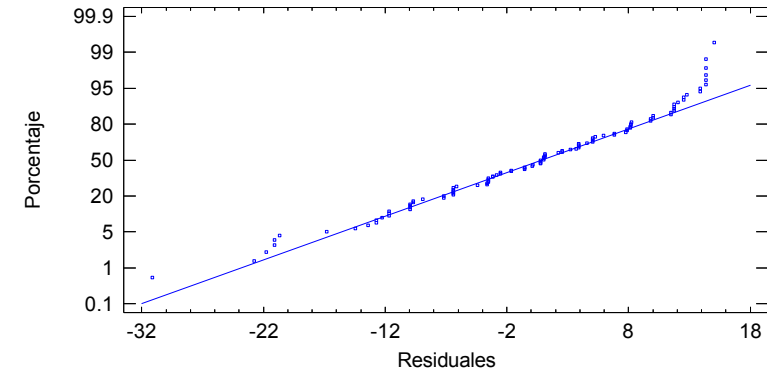
Gráfica 2. Residuales contra el orden de captura



Fuente: Elaboración propia

La gráfica de probabilidad normal, presentada a continuación, permite concluir que los residuales tienen un comportamiento cercano a la distribución normal, lo que lleva a la conclusión de que el supuesto de normalidad también se cumple.

Gráfica 3. Gráfica de probabilidad normal



Fuente: Elaboración propia

Al no violarse ninguno de los supuestos anteriores, se está en condiciones de mantener la conclusión obtenida a partir del análisis de varianza; es decir, que el estilo de liderazgo de los Coordinadores de Planeación de los centros universitarios de la Universidad de Guadalajara no tiene influencia estadísticamente significativa en las calificaciones asignadas, por parte de la SEP, al rubro de autoevaluación de los ProDES correspondientes.

Análisis de datos para la planeación respecto al estilo de liderazgo.

De la misma manera que se procedió con el análisis de las

calificaciones del rubro de autoevaluación, para determinar si el estilo de liderazgo tiene alguna influencia sobre las calificaciones emitidas por la SEP para el rubro de planeación y, en su caso, cuál estilo provoca diferencias, se aplicó el ANOVA de un criterio de clasificación, considerando un nivel de significancia (α) de 0.05. El planteamiento formal de la hipótesis nula (HO), de la hipótesis alternativa (HA) y el nivel de significancia mencionado es el siguiente:

HO: $\mu_{\text{Tarea}} = \mu_{\text{Relación}} = \mu_{\text{Ambos}}$

HA: $\mu_i \neq \mu_j$ para algunos i, j . (Al menos una es diferente).

$\alpha = 0.05$

El análisis fue llevado a cabo por medio del software estadístico Statgraphics Centurion, con los resultados siguientes:

Tabla 9. Resultados de ANOVA para Planeación por Estilo de Liderazgo

Fuente de variación	Suma de cuadrados	Grados de libertad	Cuadrado medio	Valor de F	Valor de probabilidad
Entre grupos	735.138	2	367.569	3.76	0.0264
Dentro de grupos	10255.0	105	97.6667		
Total (Corregido)	10990.1	107			

Fuente: Elaboración propia

A partir de que el valor de probabilidad resultante fue de 0.0264, menor que el nivel de significancia, se puede concluir que el estilo de liderazgo sí repercute de forma estadísticamente significativa en las calificaciones asignadas, por parte de la SEP, al rubro de planeación de los ProDES de los centros universitarios de la Universidad de Guadalajara, al participar por

la obtención de recursos extraordinarios vía el PIFI.

Una vez concluido lo anterior, se debe determinar cuál o cuáles de los estilos de liderazgo provocan diferencias en las calificaciones en análisis, lo que se realizó mediante la prueba de la Diferencia Mínima Significativa (DMS) considerando un 95% de confiabilidad, con los resultados siguientes:

Tabla 10. Prueba de la DMS (95%) para Planeación por Estilo de Liderazgo

Contraste	Significancia	Diferencia	+/- Límites
Ambos - Relación		-3.47148	5.81109
Ambos - Tarea		2.12751	5.82635
Relación - Tarea	*	5.59898	4.06415
* Denota una diferencia estadísticamente significativa			

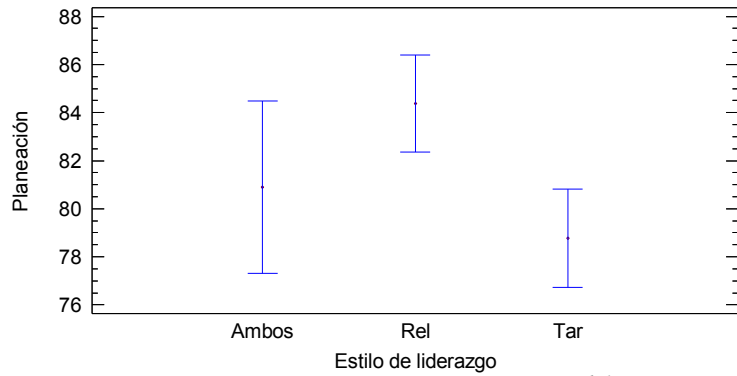
Fuente: Elaboración propia

Con base en estos resultados se concluye que las calificaciones obtenidas en el rubro de planeación son estadísticamente distintas si se tiene un estilo de liderazgo preponderantemente enfocado en la relación con el equipo de trabajo, respecto a las obtenidas con un liderazgo enfocado en la tarea, esto con una confiabilidad del 95%; en cambio, ninguno de estos dos estilos provoca diferentes calificaciones respecto al que se enfoca equitativamente tanto en la tarea como en la relación con el equipo de trabajo.

Al graficar los intervalos de confianza para las medias de las calificaciones por cada estilo de liderazgo, resulta notorio que se alcanzan mejores calificaciones con un estilo de liderazgo enfocado preferentemente en la relación con el equipo de trabajo que cuando el enfoque principal es la consecución de la

tarea; lo que se puede concluir a partir de que sus correspondientes intervalos de confianza, con 95% de confiabilidad, no se traslapan:

Gráfica 4. Intervalos de confianza al 95% para las medias de Planeación



Fuente: Elaboración propia

Estas conclusiones requieren sustentarse en la revisión de los supuestos del ANOVA, la homoscedasticidad, la independencia y la normalidad.

Para verificar el cumplimiento del supuesto de homoscedasticidad se utilizó la prueba de Levene con un nivel de significancia de 0.05, llegando a los resultados se presentan a continuación:

Tabla 11. Prueba de Levene para la revisión del supuesto de homogeneidad de varianzas

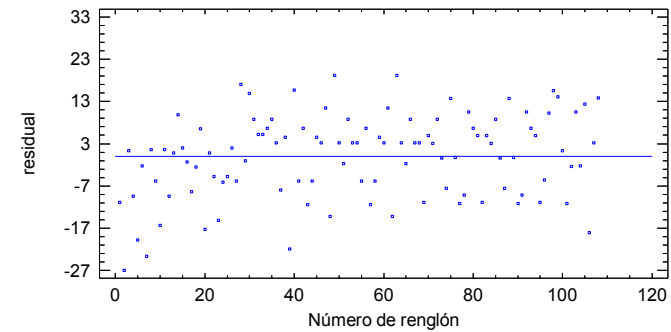
Prueba	Estadístico de prueba	Valor de probabilidad
Levene's	3.13409	0.0476389

Fuente: Elaboración propia

Dado que el valor de probabilidad, de 0.0476389, es menor que el nivel de significancia considerado, se concluye que existe una transgresión a este supuesto.

El supuesto de independencia se probó por medio de la gráfica de residuales contra el orden de captura de los datos, gráfica que muestra un comportamiento aleatorio de los mismos, lo que permite concluir que no existe violación al supuesto mencionado, como se muestra enseguida.

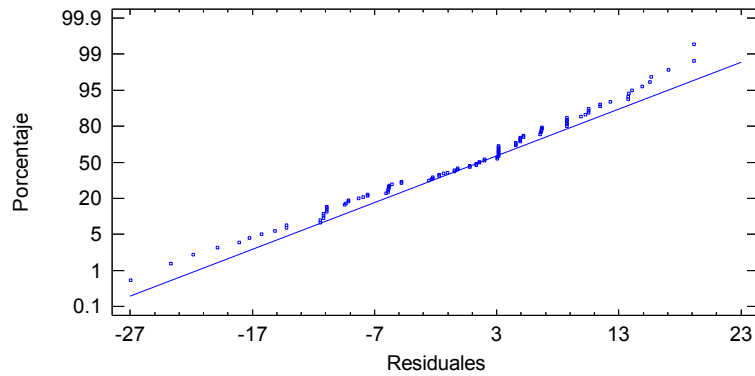
Gráfica 5. Residuales contra el orden de captura



Fuente: Elaboración propia

La gráfica de probabilidad normal, presentada a continuación, permite concluir que los residuales tienen un comportamiento cercano a la distribución normal, lo que lleva a la conclusión de que se cumple el supuesto de normalidad.

Gráfica 6. Gráfica de probabilidad normal



Fuente: Elaboración propia

Al no cumplirse el supuesto de homoscedasticidad, aunque los otros dos sí se hayan cumplido, es necesario llevar a cabo un análisis que no requiera del cumplimiento de dicho supuesto, por lo que se recurrió a la prueba no paramétrica de Kruskal-Wallis, que utiliza los rangos de las calificaciones y no las calificaciones en sí mismas; es decir, el indicador de tendencia central requerido es la mediana (θ), y no la media aritmética como el caso paramétrico del ANOVA, aunque la estructura de la prueba es la misma:

HO: $\theta_{Tarea} = \theta_{Relación} = \theta_{Ambos}$

HA: $\theta_i \neq \theta_j$ para algunos i, j . (Al menos una es diferente).

$\alpha = 0.05$

Los resultados de tal análisis, obtenidos con el apoyo del Statgraphics Centurion, son los siguientes:

Tabla 12. Prueba de Kruskal-Wallis para Planeación por Estilo de Liderazgo

Estilo de Liderazgo	Tamaño de muestra	Rango promedio
Ambos	15	51.7667
Relación	47	63.3085
Tarea	46	46.3913
Estadístico de prueba = 6.94704 Valor de probabilidad = 0.0310076		

Fuente: Elaboración propia

Como el valor de probabilidad, de 0.0310076, es menor que el nivel de significancia, la conclusión será rechazar la hipótesis nula y, por lo tanto, mantener la aseveración hecha a partir del análisis paramétrico de que el liderazgo sí influye en las calificaciones del rubro de planeación de los ProDES; es decir, se mantienen las conclusiones establecidas previamente una vez que se solucionó el problema de la violación al supuesto de homoscedasticidad.

Conclusiones generales.

Los resultados de los análisis sobre las calificaciones emitidas por la SEP a las dimensiones de Autoevaluación y de Planeación de los ProDES presentados a concurso, en las distintas convocatorias del PIFI emitidas entre 2005 y 2012, por los diferentes centros universitarios de la Universidad de Guadalajara, en relación con los estilos de liderazgo de los coordinadores de planeación de los mismos, permiten concluir que:

- Las calificaciones para el apartado de Autoevaluación no se ven influenciadas por el estilo de liderazgo de los Coordinadores de Planeación de las DES de la UDG, es decir, el hecho de que el Coordinador de Planeación tenga un estilo de liderazgo enfocado en la tarea, enfocado en la relación o en ambas al mismo nivel, no provoca ninguna diferencia estadísticamente significativa en las calificaciones asignadas por la SEP a este rubro.
- El estilo de liderazgo de los coordinadores de planeación sí influye en las calificaciones asignadas por la SEP al rubro de Planeación de los ProDES de las DES de la UDG, es decir, desde el punto de vista estadístico, se obtienen calificaciones significativamente mayores cuando se tiene un estilo de liderazgo enfocado en la relación con los equipos de trabajo, si se compara con el estilo dirigido preferentemente sobre la tarea. Cabe destacar que cuando se enfatiza la relación tanto como la tarea, las calificaciones obtenidas tienen un rango de variabilidad mayor, con una calificación media mayor que el estilo dirigido a la tarea, pero menor que el estilo dirigido a la relación.
- A partir de lo anterior, podría recomendarse un estilo de liderazgo que privilegie la relación con el equipo de trabajo, sin olvidar la tarea asignada, cuando los Coordinadores de Planeación de los centros universitarios elaboren el apartado de Planeación de sus ProDES en el contexto del concurso por recursos extraordinarios asignados por la vía del PIFI.

Referencias

- Achua, C., & Lussier, R. (2011). *Liderazgo. Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades* (Cuarta ed.). México: CENGAGE Learning.
- Bass, B. (1990). *Stogdill's Handbook of leadership*. Nueva York, Estados Unidos: Free Press.
- Castro, A. (junio de 2006). Teorías implícitas del liderazgo, contexto y capacidad de conducción. *Anales de Psicología*, 22(1), 89-97.
- CEPAL/UNESCO. (1992). *Educación y conocimiento: eje de la transformación productiva con equidad*. Santiago de Chile: CEPAL/UNESCO.
- Donnelly, J., Gibson, J., Ivancevich, J., & Konopaske, R. (2006). *Organizaciones. Comportamiento, estructura, procesos* (Dodecimo ed.). México: McGraw-Hill.
- Huerta, J., & Rodríguez, G. (2006). *Desarrollo de habilidades directivas*. México: Pearson Prentice Hall.
- Lashway, L. (2003). *Role of the school leader. Clearinghouse on educational policy and management*. Estados Unidos: University of Oregon.
- López, V. (julio-diciembre de 2010). Liderazgo y mejora educativa. *Psicoperspectivas*, 9 (2), 1-8.
- Lord, R., & Maher, K. (1991). *Leadership and information processing*. London: Routledge.

- Moreno Arellano, C. (2012). *Monetary Incentives and Organizational Change in Mexican Higher Education*. Chicago, Estados Unidos.
- Northouse, P. (2012). *Leadership: Theory and Practice* (Sixth ed.). Estados Unidos: SAGE Publications.
- Rubino, A. (2007). Desafíos de la gerencia y el liderazgo de la educación superior. *Investigación y Postgrado*, 22(2), 147-163.
- Sander, B. (1996). *Gestión educativa en América Latina: construcción y reconstrucción*. Argentina: Troquel.
- SEP (2006). *La mejora de la calidad de las universidades públicas en el periodo 2001-2006. La formulación, desarrollo y actualización de los Programas Integrales de Fortalecimiento Institucional: Un primer recuento de sus impactos*. Distrito Federal.
- SEP (2012 a). *Programa Integral de Fortalecimiento Institucional, Dictamen de la Evaluación: Universidad de Guadalajara*.
- SEP (2012 b). Guía PIFI 2012-2013. Disponible en http://pifi.sep.gob.mx/ScPIFI/GPIFI_2012/pdfs/Guia_PIFI_2012-2013.pdf
- Yukl, G. (1994). *Leadership in organizations*. New Jersey, Estados Unidos: Englewood Cliffs.

Anexo 1. Relación de tablas y gráficas

Tabla 1. Características de los líderes basados en los valores, según James O'toole

Tabla 2. Hipotética evolución del liderazgo a lo largo de la historia de la especie humana según Van Vugt y otros (2008)

Tabla 3. Roles gerenciales

Tabla 4. Grid de liderazgo

Tabla 5. Autoevaluación académica

Tabla: 6. Distribución de las calificaciones máximas para las dimensiones de evaluación, PIFI 2012-2013

Tabla 7. Resultado de ANOVA para Autoevaluación por Estilo de Liderazgo

Tabla 8. Prueba de Levene para la revisión del supuesto de homogeneidad de varianzas

Tabla 9. Resultados de ANOVA para Planeación por Estilo de Liderazgo

Tabla 10. Prueba de la DMS (95%) para Planeación por Estilo de Liderazgo

Tabla 11. Prueba de Levene para la revisión del supuesto de homogeneidad de varianzas

Tabla 12. Prueba de Kruskal-Wallis para Planeación por Estilo de Liderazgo

Índice de gráficas

Gráfica 1. Intervalos de confianza al 95% para las medias de Autoevaluación

Gráfica 2. Residuales contra el orden de captura

Gráfica 3. Gráfica de probabilidad normal

Gráfica 4. Intervalos de confianza al 95% para las medias de Planeación

Gráfica 5. Residuales contra el orden de captura

Gráfica 6. Gráfica de probabilidad normal

Anexo 2. Siglas.

ANOVA: Analysis of Variance (Análisis de Varianza, en español)

CAC: Cuerpos Académicos Consolidados

CAEC: Cuerpos Académicos en Consolidación

CENEVAL: Centro Nacional de Evaluación para la Educación Superior

CEPAL: Comisión Económica para América Latina y el Caribe

CIIES: Comités Interinstitucionales para la Evaluación de la educación Superior

COPAES: Consejo para la Acreditación de la Educación Superior,

DES: Dependencia de Educación Superior

EGEL: Exámenes Generales de Egreso de la Licenciatura

IHE: Institutions of Higher Education

IES: Instituciones de Educación Superior

LBDQ: The Questionnaire Description Behavioral Leader (Cuestionario de Descripción del Comportamiento del Líder, en español)

PE: Programas educativos

PIFI: Programa Integral de Fortalecimiento Institucional

PNPC: Programa Nacional de Posgrado de Calidad

PTC: Profesor de tiempo completo

ProDES: Proyectos de la Dependencia de Educación Superior

SEP: Secretaría de Educación Pública

SNI: Sistema Nacional de Investigadores

TSU: Técnico Superior Tecnológico

UDG: Universidad de Guadalajara

UNESCO: Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura

UPES: Universidades Públicas Estatales



Voces del liderazgo femenino en la Universidad de Guadalajara

EVA GUADALUPE OSUNA RUIZ

MARÍA FRANCISCA SÁNCHEZ BERNAL, BECARIA CONACYT.

| RESUMEN |

Este artículo analiza el tema del liderazgo femenino en la gestión de las Instituciones de Educación Superior (IES) desde las líneas de debate teórico que han surgido en la investigación sobre la incorporación de mujeres en puestos de liderazgo en las universidades. En particular, explora la percepción y experiencia de mujeres que ejercen puestos de alta dirección en la Universidad de Guadalajara (UdeG) a partir de entrevistas que se realizaron para profundizar acerca de sus vivencias, cómo perciben el liderazgo femenino en la gestión universitaria y cuál es su postura respecto al impulso de políticas institucionales que permitan favorecer la presencia y condiciones de las mujeres en puestos directivos. Se concluye, a partir de la revisión de la literatura y de la información empírica recabada, que para el caso de las universidades, persisten esquemas tradicionales que no permiten que las mujeres ocupen cargos de alta dirección y que el tema de la representatividad muestra un avance lento. Igualmente desde la visión de las directivas entrevistadas, se percibe un cambio positivo pero gradual y que la incorporación de políticas de género en la universidad debe de ir más allá del discurso y ofrecer estrategias reales para favorecer la equidad.

| PALABRAS CLAVE |

Liderazgo femenino, educación superior, gestión.

Introducción

La investigación sobre el tema del liderazgo femenino empieza a cobrar forma a partir de los años 70s. Hoyt (2013), señala que por diferentes cuestiones, entre ellas el predominio de investigadores varones y la suposición académica de la igualdad de género, el estudio de las mujeres líderes había sido ignorado. Siguiendo a esta autora, los estudios empezaron a preguntarse si las mujeres pueden liderar y han evolucionado a raíz de la presencia cada vez más creciente de mujeres en diferentes ámbitos organizacionales. Entonces se plantean preguntas mucho más relacionadas con las diferencias de estilos de dirigir, con la subrepresentación en puestos de alto nivel y toma de decisiones y en la búsqueda de explicaciones sobre los posibles obstáculos a los que se enfrentan las mujeres para ocupar puestos de alta dirección.

Así también, en la revisión de la literatura de los años 90s a la fecha, los hallazgos en la investigación han hecho repensar las preguntas iniciales planteadas por Hoyt (2013) y han surgido nuevos cuestionamientos que están enraizados en los problemas a los que se enfrentan las mujeres en el ámbito laboral y más específicamente cuando ocupan puestos de alta dirección.

Este trabajo ofrece un panorama sobre las principales vertientes de investigación que han surgido en el tema del liderazgo femenino en la gestión de las IES, considerando que algunas de ellas se enmarcan en la evolución de las diferentes teorías sobre el liderazgo y por otra parte, la incorporación y desarrollo que han tenido los estudios sobre el género, como categoría de análisis; lo que ha favorecido el surgimiento de centros y programas de estudios sobre la mujer.

Este artículo se acerca también, de una manera empírica, a

explorar la percepción y experiencia que ha tenido un grupo de mujeres que ocupan cargos de alta dirección en la UdeG. Para el presente estudio se consideraron las mujeres miembros del Consejo de Rectores y quienes ejercen los puestos de Coordinación General en la Administración General de la UdeG, cuya estructura es descrita en el contexto de la investigación.

Investigación sobre la incorporación del enfoque de género en los estudios de liderazgo

Los estudios de género abren una dimensión de análisis en las ciencias sociales que intentan profundizar e identificar el impacto de la desigualdad entre hombres y mujeres en diferentes esferas de la organización social. Surgen investigaciones sobre el tema de reproducción, de calidad de vida, de empleo, y de acceso a la educación. Al poner la lupa sobre el tema de la desigualdad, estas investigaciones ponen en evidencia que, para explicar y entender otro tipo de dinámicas sociales, se considera el género como categoría de análisis para llegar a conclusiones puntuales sobre las relaciones de poder entre hombres y mujeres que, en otro tipo de estudios, sería incluso irrelevante.

Barbieri (1993), distingue dos posturas diferentes en la investigación sobre las mujeres: la primera que centra su objeto de estudio en generar información sobre sus condiciones de vida, trabajo, creación y cultura producida por las mismas. La segunda perspectiva está ligada a la subordinación, el cómo la sociedad genera estos esquemas de desigualdad y que permitió constituir el género como una categoría de análisis y entender a éste como una construcción social. La literatura que se presenta, explora las diferentes explicaciones y análisis

acerca de la desigualdad que prevalece en la incorporación de las mujeres en espacios de poder y las posibles diferencias en los estilos de liderazgo entre hombres y mujeres.

a) Teoría del control social. Alanis Alanis (2011), afirma que, aunque las mujeres han ido ganando más espacios de poder, en términos generales, el liderazgo sigue siendo un coto dominado por los hombres. Este estudio se basa en la teoría que sostiene que las mujeres no se preparan socialmente para asumir el liderazgo, es decir, la socialización no aporta experiencias de vida suficientes para lograr una formación de la identidad dirigida a la consecución, asunción y práctica del liderazgo. Esta misma autora afirma que el control social es ejercido a través de barreras culturales impuestas a las mujeres, para no permitir el ascenso jerárquico de éstas dentro de las diversas organizaciones sociales públicas o privadas.

Desde esta perspectiva, es claro que a los varones se les prepara para el liderazgo mientras que a las mujeres no. De esta manera, las mujeres que ejercen el liderazgo no están desarrollando una actividad considerada como tradicional o propia de su género; y en algunos de los casos de mujeres líderes se explica porque ellas fueron educadas para ejercer una actividad no habitual para su sexo.

b) Influencia de los estereotipos y estructuras de poder. Barberá Heredia, Ramos López, y Candela Agulló (2011), hacen una revisión de la evolución de los enfoques de género respecto al estudio del liderazgo, partiendo de hipótesis centradas en la división sexual del trabajo, hasta un planteamiento de carácter interactivo. Destaca el papel de los estereotipos, las actitudes prejuiciosas hacia las mujeres, la ideología sexista y neo-sexis-

ta y el desarrollo de las identidades de género. Se observa esto en las relaciones de poder en el transcurso de las interacciones sociales de la organización laboral.

c) Teoría de la dominancia grupal. López Zafra y García Retamero (2009), se basan en esta teoría para explicar la existencia de prejuicios y discriminación hacia las mujeres cuando desempeñan cargos directivos. Los autores señalan que se produce una discriminación a nivel individual que parte de las diferencias sociales y que se instala en nuestro sistema cognitivo que podría producir una activación automática de creencias negativas hacia las mujeres. Cuestionar la capacidad de las mujeres para el liderazgo proviene más del entorno social que las rodea y de las inferencias enraizadas en el sistema cognitivo que de la incapacidad o discapacidad para ejercer dicho liderazgo.

d) Las teorías del techo y laberinto de cristal. El “techo de cristal” (*glass ceiling barriers*) apareció en la literatura de los años 80’s y tuvo un impulso importante en la sociología en los años 90’s, como concepto que sintetiza las barreras invisibles o implícitas que impiden a las mujeres ocupar puestos de alta dirección en la política, la empresa y, para el caso del presente documento, en las instituciones educativas. Hace referencia a la condición real de las mujeres que, a pesar de incorporarse cada vez más en el mundo laboral y teniendo la formación profesional suficiente, no logran posicionarse en los puestos de mayor jerarquía (Bustos Romero, 2003).

Para explicar esta analogía “techo de cristal” como barrera invisible, Bustos Romero (2003) señala que se plantean tres supuestos: a) que no es una discriminación abierta; b) que estas

barreras no desaparecen por sí mismas con el tiempo; y c) se parte de la afirmación que la ejecución del trabajo de las mujeres es al menos igual que el de los hombres y que, a pesar de ello, existen diferencias en el salario, estatus o posición laboral y porcentajes de promociones. Al hablar de “techo de cristal” se habla del bajo porcentaje de mujeres ocupando cargos de alto nivel en las empresas, escuelas u otro tipo de organizaciones.

Barberá Heredia et al. (2011), utilizan el concepto de “laberinto de cristal”, para referirse a aquellas variables que permiten explicar la baja participación de las mujeres en la alta dirección y que han sido investigadas a partir de que se sintetiza en un concepto. Se describe la relación entre aspectos que tienen que ver con la cultura organizacional, los estereotipos, la dominancia grupal; sin embargo insiste en que estas investigaciones han dejado de lado la cuestión de poder como un factor central de análisis en las relaciones de dominancia/sumisión que se vive en el mundo laboral.

Hoyt (2013) plantea el enfoque del “laberinto de cristal” y señala que la escasa participación de las mujeres en posiciones de liderazgo de alto nivel gira en torno a tres explicaciones: el capital humano, las diferencias de género y el prejuicio.

a. El capital humano: las mujeres reciben menos educación que los hombres, obtienen menos experiencia laboral por las interrupciones que tiene en el ejercicio profesional y menos oportunidades de desarrollo. Aunado al conflicto trabajo-hogar que experimentan durante el periodo laboral.

b. Las diferencias de género: la autora plantea que las mujeres no son menos eficaces en el liderazgo, son comprometidas y motivadas en los puestos de trabajo que ejercen; pero, en esta dimensión, incorpora el elemento de que las mujeres tienen menos autopromoción.

c. Prejuicios: en este apartado la autora ilustra los estereotipos de género, percepciones y evaluaciones sesgadas, la vulnerabilidad y presiones cruzadas.

Concluye Hoyt (2013) que la evidencia empírica sustancial revela que los estereotipos de género pueden alterar significativamente la percepción y valoración de las líderes femeninas y afectan directamente a las mujeres que aspiran a puestos de liderazgo.

Bustos Romero (2003), describe cómo se puede explicar, a partir de este concepto, la baja representatividad de las mujeres en cargos de alta dirección en la universidad, todo esto como producto de una arcaica concepción sobre la división del trabajo a partir de los sexos, donde prevalecen estereotipos asociados a que la tarea de alta dirección es relacionada con atributos masculinos, naturalizando estos atributos como una cuestión biológica.

e) Género y poder. En el caso de las mujeres universitarias, Lagarde Ríos (2003) enfatiza sobre la situación de las mujeres a partir de condiciones de desventaja y desigualdad, que las universitarias viven formas de jerarquización de género, de exclusión y marginación, invisibilidad y la desvalorización.

Esta misma autora señala que en la universidad el velo de la igualdad fomenta una forma de dominio moderno sobre las mujeres: la supremacía se normaliza, se invisibiliza y se desmerece en su potencialidad política y legítima. En la universidad, la supremacía adopta formas autoritarias, de hostilidad e intransigencia de los hombres y de las mujeres hacia las mismas mujeres, y con relaciones y conductas paternalistas y de manipulaciones obvias o sumergidas.

En acuerdo con lo anterior, Palomar Vereá (2005) sostiene que el género y el poder están íntimamente relacionados, como elementos organizadores de las relaciones sociales. Sus efectos se manifiestan en: discursos de género que cristalizan las representaciones imaginarias de los hombres y mujeres, el poder se observa en un doble sentido: en darlo y crearlo. En las comunidades académicas el vínculo entre género y poder cobra una particularidad de acuerdo a la cultura institucional de las universidades.

En este sentido, Padilla Muñoz (2009) sostiene:

En el mundo de la universidad, se entrecruzan las representaciones sobre lo femenino y lo masculino, la valoración de la ciencia y su respectiva visión de mundo basada en la definición de la realidad a partir de la experimentación, la cuantificación y la técnica, con la consecuencia de que su trabajo no sólo tiene menos renombre en la comunidad científica sino que se invisibiliza, en la medida que sus nombres no se van instaurando como referentes de autoridad en sus respectivos ámbitos disciplinares, y sus investigaciones con frecuencia no aparecen en publicaciones especializadas (p. 224).

Desde la visión de Palomar Vereá (2009) lo fundamental es buscar, en aquellas prácticas sociales de los actores universitarios y sus dinámicas cotidianas que se tejen en las redes de poder, una comprensión más profunda sobre la forma en que el género es construido en el mundo académico.

Incorporación de políticas institucionales de las universidades sobre la perspectiva de género y el empoderamiento de las mujeres

En los estudios del liderazgo femenino en las IES está presente el tema que se refieren a la incorporación de la perspectiva de género en la política pública de los Estados a partir de los compromisos y acuerdos que se establecen ante las directrices de los organismos internacionales³, que han fomentado en los últimos años el empoderamiento de las mujeres y cómo las universidades los asumen como políticas institucionales.⁴

³ En la (Convención sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra la Mujer, CEDAW, 1981), Artículo 5, inciso a; que los Estados Partes tomarán todas las medidas apropiadas para modificar los patrones socioculturales de conducta de hombres y mujeres, con miras a alcanzar la eliminación de los prejuicios y las prácticas consuetudinarias y de cualquier otra índole que están basados en la idea de la inferioridad o superioridad de cualquiera de los sexos o en funciones estereotipadas de hombres y mujeres. En la Cuarta Conferencia Mundial sobre la Mujer (ONU, 1995) Los Estados se comprometieron a implementar la Plataforma de Acción para garantizar que en todas las políticas y programas quede reflejada una perspectiva de género, además se incorporó el apartado: G. La mujer en el ejercicio del poder y la adopción de decisiones: se revisa que las mujeres han mostrado su capacidad para ejercer puestos de liderazgo y sin embargo siguen subrepresentadas en los ámbitos de la política, la academia y la gestión. La postura de la OCDE es que se analicen en la sociedad las causas y mecanismos que estructuran la desigualdad.

⁴ En México, históricamente se han establecido acciones, estrategias y políticas públicas con perspectiva de género a través de diversos planes, programas, comisiones y comités; como el Programa Nacional de Integración de la Mujer al Desarrollo (1980), la Comisión para Coordinar Actividades y Proyectos Sectoriales (1985), el informe sobre la situación de las mujeres emitido por el Comité Nacional Coordinador (1993), el Programa Nacional de la Mujer (1995), el Instituto Nacional de las Mujeres (2001), el Programa Nacional para la Igualdad de Oportunidades y No Discriminación Contra las Mujeres (Proequidad) 2001-2006; la Ley General para la Igualdad entre Mujeres y Hombres (2006), el Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012; el Programa Sectorial de Educación 2007-2012 y el Programa Nacional para la Igualdad entre Mujeres y Hombres 2008-2012 (PROIGUALDAD).

En el análisis que hace Rodríguez Gómez (1999) parte de las preguntas:

¿De qué manera se intersectan las políticas específicas que están orientando cambios en la educación superior con las formas de desigualdad de género prevalecientes? ¿hasta qué punto podemos discernir analíticamente las dinámicas (sociales) de género de las formas y efectos de la planeación y el gobierno de las instituciones de enseñanza superior y del sistema en su conjunto? (p. 128)

Rodríguez Gómez (1999), basado en el texto titulado “Mujeres y educación superior: cuestiones y perspectivas” y que se discutió en la Conferencia de la UNESCO en 1998, concluye que el tema de participación en la toma de decisiones, formulación e implantación de reformas, la carrera y el gobierno, siguen siendo asuntos que se quedan en el tintero y que abren perspectivas para el trabajo de integración de la perspectiva de género en las políticas institucionales de las IES.

En el trabajo de Bustos Romero (2008) se enuncian los obstáculos principales que impiden la participación de las mujeres en la esfera de la toma de decisión que se plasman en el estudio Las Mujeres en la Administración de la Enseñanza, discutido en 1993 por la UNESCO y la Secretaría del Commonwealth:

- Acceso limitado a la educación en general, y a la educación superior en particular.
- Prácticas discriminatorias en materia de nombramientos y ascensos profesionales.
- Tensiones derivadas de la doble función familiar y profesional.

- Actitudes de la familia.
- Interrupciones de la carrera profesional.
- Estereotipos culturales.
- Alienación cultural masculina y resistencia continúa a que las mujeres ocupen puestos de dirección.
- Propagación del “síndrome de la barrera” (techo de cristal), que da prioridad a los criterios encubiertos en materia de ascensos profesionales”.
- Ausencia de políticas y legislaciones adecuadas que garanticen la participación de las mujeres(p. 733)

En el trabajo de Palomar Vereá (2009) se identifican algunos aspectos que tienen que ver con el género en el mundo académico, respondiendo a lo que significa incorporar realmente la perspectiva de género y evaluar si una institución ha hecho dicha incorporación:

- El aspecto demográfico: la presencia de los dos sexos en el contexto universitario en los aspectos de matrícula;
- La producción de nuevas áreas académicas, a partir del desarrollo de los estudios de género y de la mujer en el seno de las instituciones de educación superior;
- La transmisión acrítica de visiones patriarcales y androcéntricas implícitas en los conocimientos y las formas tradicionales de enseñanza-aprendizaje;
- Las jerarquías inequitativas y la desigualdad entre los sexos que se encuentra en las estructuras universitarias y del mundo académico;
- La invisibilidad de éstas y de su producción, su falta de reconocimiento y de oportunidades de promoción a su labor profesional; y

- Las dificultades de las académicas para conciliar la vida profesional y la vida privada, derivadas de la presión de las exigencias culturales de género en términos amplios (Dio Bleichmar, 2006) (pp. 236-237).

Los elementos anteriores permiten identificar que la incorporación de la perspectiva de género no se refiere a una declaratoria o discurso, tampoco es una cuestión que tiene que ver con el nivel de representatividad estadística que puedan tener las académicas universitarias en puestos directivos. Palomar Vereá (2009) afirma que:

Una verdadera incorporación de la perspectiva de género tendría que ver con aceptar el reto de conocer y explicitar cuál es la cultura institucional que priva en nuestra universidad. Para saber lo que ocurre con la cultura institucional de género en nuestra universidad, hay que pensar en ésta como una práctica discursiva y un quehacer performativo (Butler, 1998; West y Zimmerman, 1990), insertos en dinámicas institucionales cotidianas entretejidas en las redes de poder social, que al mismo tiempo que tienen un efecto coercitivo poseen un efecto estructurador y son productores de sujetos coherentes con los principios, valores y metas institucionales (p. 242).

Evolución y desafío de la representatividad de las mujeres en puestos de alta dirección en las Universidades.

El tema de la representatividad de las mujeres en puestos directivos es analizado desde un enfoque evolutivo para señalar que cada vez son más las mujeres que ocupan estos cargos en

las universidades, sin que esto signifique que a mayor representación numérica de mujeres en estos puestos directivos, realmente ellas ejerzan su liderazgo con perspectiva de género. El trabajo de Araujo Peñate y Nieto Villegas (2012), identifica la participación que tienen las mujeres y los hombres en cargos directivos de las universidades colombianas, señalando la presencia importante de las mujeres en la dirección de facultades y escuelas pero es significativamente menor su número en el desempeño de cargos unipersonales de alta dirección. En el estudio descriptivo de Lorenzo Delgado, Solá Martínez, y Cáceres Reche (2007), se hace énfasis también en el aspecto evolutivo y un análisis más profundo de la posición de las mujeres en cargos directivos, en los diferentes departamentos de la Universidad de Granada.

Bustos Romero (2003), presenta el caso de las académicas de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) con datos cuantitativos sobre el porcentaje de mujeres en cargos directivos en dicha universidad. Los trabajos de Madrigal Torres (2013) y Padilla Muñoz (2009) también proponen un análisis cuantitativo de la presencia de las mujeres en cargos directivos y específicamente en la UdeG. Sin embargo estas autoras concluyen que todavía el papel de las universitarias en este ámbito es incipiente y ha sido el empuje de las académicas que han abierto espacios donde el poder masculino opone resistencias.

Diez, Terrón, y Anguita (2006), señalan respecto a este tipo de análisis que aunque en teoría se advierte que el asunto de la igualdad en el acceso a puestos directivos está resuelto en el ámbito universitario, no sucede así en las “formas de hacer”, al contrario suceden prácticas implícitas y contrarias. En la cultura universitaria se analiza el debate sobre la desigualdad de género en la cultura organizativa implícita, al considerar

que es una tarea “ya realizada”. Motivos que las han impulsado a acceder y ejercer esos cargos de dirección.

Estilos de liderazgo femenino.

En la literatura de los años 90s, aparece el debate sobre las diferencias de liderazgo femenino y masculino. Fue muy reconocido el meta-análisis de Eagly quien a través de una amplia revisión de investigaciones sobre el tema, describe el énfasis de los trabajos y las diferencias en los resultados; estos estudios, desde la perspectiva de Cuadrado (2003), reflejan la contradicción y crítica a los enfoques metodológicos, ya que son poco concluyentes en términos de generalización y dejan ver la multiplicidad de variables que pueden influir en las diferencias en estilos de dirigir de hombres y mujeres.

Otra debilidad que señala Cuadrado (2003) en relación a estas investigaciones es, en primer lugar, que hay una ausencia de teorías y estudios que expliquen y guíen los resultados obtenidos; y la segunda implicación “es que los autores no exploran de manera sistemática en sus investigaciones las variables con las que luego tratan de explicar sus resultados” (Cuadrado, 2003, p.305).

Al enfatizar las diferencias, se dejan de lado otras variables responsables de las mismas que son fundamentales para explicar el limitado acceso de las mujeres a puestos de alta dirección. Los valores, los estereotipos de género, la concepción y uso del poder y las expectativas, son aspectos que no se pueden excluir de las investigaciones sobre liderazgo y género. La investigación a profundidad sobre estos elementos favorecería la legitimación en puestos de alta dirección, necesaria en las sociedades llamadas democráticas.

El trabajo de Munduate (2003) abona a la reflexión sobre las ideas anteriores, al analizar las dos perspectivas en la investigación sobre estilos de liderazgo en hombres y mujeres: por un lado los trabajos que concluyen que sí hay diferencias y por otro, los que afirman que éstas no existen. A partir de este análisis, Munduate (2003) construye dos hipótesis que podrían explicar las razones por las que las mujeres no acceden a puestos directivos: el primer supuesto tiene que ver con analizar desde la diferencia. Se puede mostrar una alternativa en el ejercicio de liderazgo tradicionalmente masculino, ya que los modelos de socialización para la función directiva han sido desarrollados por hombres. La segunda consiste en revisar que los estereotipos de liderazgo se han relacionado en las sociedades industriales modernas con el sexo masculino, en donde la función directiva es asociada a algo “masculino” y por lo tanto, en condiciones semejantes los hombres aparecen más cualificados para ocupar estos puestos.

Mientras persistan estos planteamientos de tipo esencialista, se analicen las diferencias desde este supuesto y vivamos en una sociedad marcada por el género, no podremos definirnos en términos de nuestra profesión, ideología o como ciudadanos y no podremos dar pasos para avanzar en que masculinidad y feminidad marquen tantas diferencias (Munduate, 2003).

El panorama anterior permite identificar cuál es el debate y las líneas de análisis que persisten en la investigación sobre liderazgo femenino, que llevan a una primera conclusión donde prevalece un enfoque esencialista en varios de los trabajos y sobre la dificultad de abordar el tema de liderazgo femenino desde el punto de vista de la desigualdad.

Contexto de la investigación

La UdeG cuenta con órganos de gestión y gobierno dentro de su estructura siendo éstos, el H. Consejo General Universitario, la Rectoría General, el Consejo de Rectores, la Vicerrectoría Ejecutiva y la Secretaría General. La UdeG está organizada en una red universitaria constituida por seis Centros Temáticos: Arte, Arquitectura y Diseño, Ciencias Biológicas y Agropecuarias, Ciencias Económicas Administrativas, Ciencias Exactas e Ingenieras, Ciencias de la Salud y Ciencias Sociales y Humanidades; nueve Centros Regionales: Centro Universitario de los Altos; Centro Universitario de la Ciénega; Centro Universitario de la Costa; Centro Universitario de la Costa Sur; Centro Universitario del Sur; Centro Universitario del Norte; Centro Universitario de los Valles; Centro Universitario de los Lagos y Centro Universitario de Tonalá, ubicados en el Estado de Jalisco, así como dos Sistemas que corresponden al Sistema de Universidad Virtual y el Sistema de Educación Media Superior.

El Consejo de Rectores, es un órgano de planeación y coordinación de los centros universitarios y los sistemas de la Red y está conformado por el Rector General, quien lo convoca y preside, el Vicerrector Ejecutivo, el Secretario General, Rectores de los Centros Universitarios, el Rector del Sistema de Universidad Virtual, así como el Director General del Sistema de Educación Media Superior. Para el periodo 2013 - 2019 dicho consejo está integrado por veinte personas: 17 hombres y 3 mujeres.

La administración general de la UdeG, se compone por dos entidades de gestión: la Vicerrectoría Ejecutiva y la Secretaría General; de ellas dependen diez Coordinaciones Generales, en las que ocupan el cargo cinco hombres y cinco mujeres. Para

este estudio exploratorio se consideraron las mujeres que ejercen cargos de Rector de Centro Universitario y de Coordinador General, que en este periodo son tres y cinco respectivamente.

Metodología

El estudio se basa en entrevistas semiestructuradas y a profundidad con tres directivas o funcionarias que ocupan puestos del más alto nivel en la institución, como Rectora de Centro Universitario o Coordinadora General en la UdeG. Se contactó a las participantes vía telefónica y por correo electrónico. Las entrevistas de quienes respondieron se llevaron a cabo cara a cara con las dos autoras de este trabajo. Las entrevistas fueron grabadas en audio y tuvieron una duración de entre 37 y 50 minutos. Las directivas entrevistadas son egresadas de la UdeG, con trayectorias laborales en diferentes cargos en esta institución. A continuación se describen características generales de las tres lideresas:

- Lideresa 1: edad 43 años, Coordinadora General, 21 años de antigüedad laboral, máximo grado académico Maestra en Planeación de la Educación Superior, doctorante.
- Lideresa 2: edad 60 años, Rectora de Centro Universitario, 36 años de antigüedad laboral, máximo grado académico, Doctora en Ciencias para el Desarrollo Sustentable.
- Lideresa 3: edad 36 años, Coordinadora General, 12 años de antigüedad laboral con una trayectoria laboral interrumpida por estudios doctorales en el extranjero, máximo grado académico Maestra en Tecnologías para el Aprendizaje, doctorante.

Durante las entrevista se les preguntó a las directivas acerca de su percepción y experiencia en el tema de liderazgo femenino en la gestión de la UdeG; sobre la percepción que se tiene en la institución sobre las mujeres que ocupan cargos directivos, las políticas institucionales en cuestiones de género. Se exploró también su experiencia en las formas de afrontamiento respecto a la conciliación del mundo público y privado y se les pidió su opinión acerca del impulso, por parte de la institución, para que las mujeres ocupen puestos de alta dirección.

Las entrevistas fueron transcritas textualmente, posteriormente fueron revisadas por ambas autoras de forma independiente, para identificar temas emergentes. La etapa de codificación preliminar consistió en identificar temas, eventos y conceptos clave que surgen en cada entrevista, para posteriormente agruparlos en las siguientes categorías creadas a partir de la literatura revisada:

- a) Las diferencias entre estilos de liderazgo
- b) Los obstáculos socioculturales para ejercer el liderazgo femenino.
- c) Incorporación de la perspectiva de género en las políticas institucionales.
- d) La relación y experiencia de los ámbitos público-privado.

De esta categorización surgen los seis temas que describen la experiencia y percepción desde las narrativas de las mujeres lideresas:

- a) Evolución de la incorporación de las mujeres en cargos directivos en la Universidad de Guadalajara.
- b) Obstáculos culturales y barreras internas para ejercer el liderazgo.

- c) Vivencias en el mundo machista de la organización universitaria.
- d) Políticas institucionales con perspectiva de género en la Universidad de Guadalajara.
- e) Diferencias entre hombres y mujeres en el ejercicio del liderazgo.

Análisis

• Evolución de la mujer directiva en la Universidad de Guadalajara.

Las entrevistadas perciben y han experimentado cambios en el contexto universitario respecto al mayor número de mujeres ocupando puestos de alta dirección. Se detecta que hay una percepción positiva de esta evolución, que sin embargo se considera lenta y con necesidad de que existan políticas que permitan balancear esta condición.

Si nosotros revisamos las líderes y las personas con ciertos puestos directivos que existen ahorita comparados con los que existían hace veinte años, pues entonces nos damos cuenta cómo cada vez hay más mujeres desempeñando cargos directivos y también siendo lideresas tanto de los sindicatos de trabajadores, como en todas las partes”. (Lid-1)

He visto un avance, un incremento en los puestos de dirección y el liderazgo de mujeres dentro de la misma... mi opinión es buena.... pero en un futuro no debería de marcarse una diferencia entre que si hay más mujeres o hombres, o que si estás trabajando esto o aquello, sino que fuera política que ya es natural y que está implícita en todas las acciones de la universidad. (Lid-3)

Las entrevistadas coinciden en que faltan políticas institucionales que faciliten el incremento de mujeres en cargos directivos en la UdeG, para que en un futuro este tema no tenga que estar a debate. Una diferencia, que señala una de las lideresas entrevistadas, es que esta evolución ha sido también un proceso personal respecto a los cambios que experimentan en sus trayectorias como funcionarias y también a que actualmente es más aceptado que las mujeres sean directivas, por lo que se vive de una forma más natural.

Los trabajos de Lorenzo Delgado et al. (2007) sobre la Universidad de Granada, España, y de Bustos Romero (2003) que describe a la UNAM, coinciden en esta percepción al analizar los datos de mujeres en puestos de alta dirección en estas IES. La conclusión principal es que este proceso ha sido lento y costoso para las mujeres, además de que, en comparativa con otros países, representa un rezago en las universidades

• ***Obstáculos culturales y barreras internas.***

Las directivas opinan que existen obstáculos culturales que impiden a las mujeres avanzar en ocupar puestos directivos, reconociendo que se vive en una sociedad conservadora, el machismo sigue estando presente, aunque con otras caras.

“... el machismo sigue estando presente, ya no con ese nombre pero en las diferentes manifestaciones de la apreciación del otro, a propósito de lo que decíamos hace rato ¿no? Las mujeres son muy talacheras, son muy chambeadoras pero no tienen el talento político para conciliar con los grupos” (Lid.2).

Al respecto Lagarde Ríos (2003) señala que, en la universidades, el principio ético de la igualdad se confunde con una neutralidad genérica, lo que refuerza el sexismo y la misoginia al desidentificar el género entre las mujeres. Con este velo de igualdad, afirma, que se fomentan nuevas formas de dominio masculino, con las cuales las mujeres se ven coptadas por actitudes paternalistas y de manipulación.

Aunque hay coincidencia en que todavía persisten los obstáculos culturales, algunas de ellas perciben que son internos, es decir, hablan de temores, tabúes, prejuicios. En opinión contraria otra de las directivas señala que en este contexto universitario se cuestiona si la Universidad de Guadalajara ya está preparada para ser dirigida por una mujer. Estos obstáculos van más allá del nivel institucional, se requiere un cambio cultural.

Yo creo que cada vez hay más mujeres que son capaces de quitarse como ciertos tabúes, respecto a que la mujer si puede ser líder y sí puede coordinar equipos de trabajo, si ha habido una evolución generacional. (Lid.1)

Nunca he vivido una cuestión de obstáculo laboralmente y apenas recientemente me di cuenta de que si seguimos viviendo en una cultura dominada por la cuestión de que ha sido el hombre quien profesionalmente y laboralmente pues sobresalía (Lid-3)

En los textos de Holmes (2007) y Chodorow (2007) se aborda desde una perspectiva psicoanalítica el significado del techo de cristal en relación a estos obstáculos internos. Explican que las experiencias personales de las mujeres sobre estos límites, han sido internalizadas en el proceso de socialización en el cual aprenden a hacer un uso no óptimo de su agresión

(entendida como impulso hacia conseguir una meta) y que se manifiesta en experiencias de autosabotaje y pérdida del poder. Desde el análisis del autor, a las mujeres se les enseña a no llevar hacia afuera sus impulsos agresivos que pueden ser necesarios cuando se trata de conseguir un objetivo.

Todos estos techos internos se manifiestan de manera individual en formas complejas y obedecen a la imagen que las mujeres construyen de su propio rol, además de las barreras externas que viven en general, de acuerdo a la época y lugar.

• *Vivencias con el mundo machista en la organización.*

Las manifestaciones de actitudes machistas y misóginas han sido un tema frecuente en la experiencia de las directivas. Desde vivencias que tienen que ver con la cotidianidad laboral, hasta la falta de reconocimiento explícito sobre el talento femenino. Al talento femenino no se le nombra, se le llama de diferentes formas menos capacidad, inteligencia. Estas manifestaciones aparecen también de manera encubierta en forma de chistes.

“fulanita de tal que ocupa tal puesto es que es bien trabajadora siempre está ahí” pero no dice “es que es muy inteligente, es muy dinámica, es muy competitiva”, eso no se dice generalmente pero sí se dice de los varones, ahí hay ya como un principio de discriminación en el discurso” (Lid-2).

“...él dijo si yo ya se lo mandé... y le dije sí, pero si en tres meses no le ha contestado pues entonces Usted debería de llamarle no?, entonces él voltea y le dice a todos; “oigan XXXX debería tener otro hijo ¿verdad?” (Lid-1)

Las viñetas anteriores reflejan que desde la experiencia de la vida cotidiana en el ámbito universitario, en el ejercicio de liderazgo persisten los estereotipos que asocian el liderazgo como una labor masculina y que recibir una instrucción o demostrar talento en la dirección rompe con este esquema desde la percepción, a veces incluso de las propias mujeres. Una de las líderes manifiesta que algunas mujeres que ocupan cargos de alta dirección “se masculinizan” y se comportan de diferente forma entre sus homólogas que ante sus subordinados. Describe desde su experiencia lo siguiente:

“Yo creo que ahí hay una característica femenina que no es atractiva, porque cuando se encuentran varias mujeres en el mismo nivel ejerciendo una función directiva destaca esa característica que es la competitividad femenina que no siempre ayuda a que exista una relación horizontal entre ellas; curiosamente en sus equipos de trabajo sí promueven relaciones horizontales, un liderazgo mucho más participativo más consensual, pero cuando se encuentran en un mismo nivel entran en un ámbito de competencia que puede ser inflexible, duro y muy difícil de transitar por él” (Lid-2).

El peso de los estereotipos es analizado en los trabajos de Barberá Heredia et al. (2011) y Hoyt (2013), quienes afirman que los roles estereotipados, como creencias acerca de lo que caracteriza a hombres y a mujeres, generan dos tipos de expectativas: una del rol de género y otra sobre las creencias normativas. De las primera se espera que tanto hombres como mujeres tienen atributos y características propias y las segunda (normativa) representan a aquellos papeles deben atenderse de forma tipifi-

cada. A partir de este planteamiento, existe la creencia que las mujeres no desarrollan en la misma medida que los hombres capacidades para el liderazgo o que las mujeres que ocupan puestos directivos, estarían desarrollando una actividad no tradicional para el rol estereotipado.

• ***Políticas institucionales sobre género... mucho más que discurso.***

Aunque en los últimos años se ha avanzado en el tema de la incorporación de políticas de género a nivel institucional, las directivas perciben que falta avanzar por ejemplo en el tema del ciclo reproductivo, referido a los periodos de incapacidad por maternidad o paternidad y al cuidado de los menores. Las guarderías fueron mencionadas como una acción indispensable que puede dar un servicio de calidad y flexibilidad de horarios a mujeres estudiantes, administrativas, académicas y directivas. Sin embargo, se enfatizó que en el tema de las políticas institucionales hace falta avanzar hacia otros terrenos donde las desigualdades han sido más invisibles.

Se mencionan experiencias a nivel internacional en las cuales el tema de equidad aparece de manera transversal en muchas de las acciones, programas y se realizan diagnósticos de evaluación institucional para identificar aquellas carencias que se tienen a nivel de la organización.

“El cambio cultural ya está en puerta” (Lid-2),

Con esta frase describe una de las directivas que cada vez hay más mujeres en educación superior. Desde bachillerato hasta posgrado (aunque en menor medida), y que esta condición

ofrecerá otro contexto para las mujeres donde la institución deberá prever qué aspectos requieren modificarse.

“pronto tendrá que verse esa presión de las mujeres más educadas sobre los espacios de liderazgo universitario. Y si le revisan tantito, se darán cuenta que en la propia Universidad al menos en los puestos intermedios hay cada vez más mujeres” (Lid-2)”.

“a nivel directivo pues yo creo que se tienen que abrir los famosos candados políticos ¿no? De ir cambiando la estructura y las formas de hacer política dentro de la institución y eso no nada más tiene que ver con el género femenino, tiene que ver con toda la Universidad. Es un cambio más a nivel de estructura y de cuestiones que tienen que ver con las formas de ejercer lo político hasta la fecha, más con las formas de gestión política que con el género” (Lid-2)

En esta viñeta se deja ver cómo, desde la opinión de la entrevistada, la cuestión de equidad de género está ligada necesariamente a lo político. Lagarde Ríos (2003), señala que en la Universidad se debe promover a través de una cultura política la eliminación de cualquier tipo de discriminación y favorecer una conciencia universitaria de equidad entre los géneros. Desde la perspectiva de Bustos Romero (2003), es impostergable el diseño de estrategias de políticas de género.

• ***¿Los mundos irreconciliables?...lo público y lo privado.***

En la experiencia de las mujeres directivas, el mundo de lo privado se vuelve complejo, difícil en algunas ocasiones, espe-

cialmente cuando no puedes conciliar la maternidad con la vida laboral. Hay culpas, renunciamiento, desgaste. Para algunas de ellas ha implicado también rupturas de pareja, desencuentros que se viven como una división.

“Tuve que divorciarme porque mi ex marido quería que yo me quedara en casa a cuidar a mi hijo y a cuidar de él, hacer de comer y todo eso, entonces tuve que decidir qué quería...creo que esa fue la decisión más fuerte que he tenido que tomar y el obstáculo más importante que he tenido que vencer” (Lid-1).

“Al igual que muchas mujeres en la universidad que han llegado a puestos directivos pues, atravesé un divorcio y eso significó tener que sacrificar mucho de la vida personal en aras de atender los hijos y atender la profesión y cancelar una vida emocional o sentimental, porque eso necesita tiempo de algo que uno no tiene”.(Lid-2)

“Es que, bueno, yo siempre tenía claro desde que era más pequeña que yo por ejemplo no quería tener hijos chica y no sé si quería tener hijos, siempre tuve claro que yo quería crecer mucho profesionalmente...yo seguí como un camino medio diferente...todo tiene sus privilegios y todo tiene su sacrificio, eso me queda clarísimo yo puedo a lo mejor estar todavía consciente de los sacrificios y las cosas que dejé de hacer...” (Lid-3)

Uno de los temas más debatidos en la reflexión sobre la perspectiva de género en el ámbito laboral es el que se refiere precisamente a lo reportado por las directivas entrevistadas: el

tema de la crianza de los hijos y la vivencia del mundo privado que lleva implicadas las labores domésticas. En esta reflexión sobre la vivencia de tres directivas, se asume en primer lugar que el cuidado de los hijos es de la mujer, que ellas, desde su experiencia en el mundo laboral han tenido que sobrellevar lo que significa la crianza con todas sus complejidades.

Palomar Vereá (2004) afirma al respecto que mientras se siga viendo a la maternidad como una función que corresponde únicamente a las mujeres, que además es social y simbólicamente construida, no se podrán solucionar problemas complejos que enfrentan las mujeres, como la culpa o cualquier otra dificultad que cuestione y le otorgue un valor intrínseco o natural (Sylviane, 2005). Desde la visión de Cordera et al. (2005), las creencias culturales sobre lo que es propio de las mujeres y los hombres han obstaculizado los cambios respecto al equilibrio entre la vida privada y la pública y, por lo tanto, no han sido distintos los estilos de crianza.

“Yo no tengo hijos lo cual me ha permitido hacer muchas cosas diferentes de las que han hecho ellas, todo tiene sus privilegios y todo tiene su sacrificio, eso me queda clarísimo yo puedo a lo mejor estar todavía no consciente de los sacrificios y las cosas que deje de hacer por ejemplo la cuestión de mi familia pero también estoy consciente de todos los beneficios que he tenido entonces no sé si uno cuando esta pequeño uno sea consciente de esta diferencia y si te va a marcar una cosa con la otra yo creo que si tiene una relación definitivamente las decisiones que tomas aunque no sepas entre que sí, pues que si tienes un hijo y luego otro y otro por que definitivamente si es una gran responsabilidad” (Lid-3)

Resalta, desde la experiencia narrada por esta líder, que no se puede conciliar el mundo de lo público y privado en el tema de tener un hijo y entonces se renuncia a ello. Otra experiencia del mundo de lo privado que tiene complejidad, es la relación de pareja. Al menos desde la narrativa de las directivas, tener una pareja representa dificultades que no se concilian con el ejercer un puesto directivo, ya que no hay tiempo para ello o, como señala una de ellas, a los hombres les asusta este tipo de mujeres.

• *Ser mujer y ejercer el liderazgo*

Las directivas entrevistadas identificaron, como veremos más abajo, algunas características que prevalecen en sus estilos de liderazgo que ejercen la mayoría de veces los que observan de otras lideresas:

- a) Ver al otro como igual y responder en el mismo nivel.
- b) Liderazgo emocional.
- c) Las mujeres tienen una visión más a detalle.
- d) La calidez en el trato, el respeto hacia el otro, la búsqueda de la empatía con el que se hace la gestión.
- e) Hay una consideración mayor de la otredad.
- f) Busca mayor conciliación

Las directivas entrevistadas identifican un estilo de liderazgo diferente al de los hombres, y enfatizan que sin hacer generalizaciones, poseen algunos rasgos que lo distinguen al menos desde su experiencia y desde lo que observan de otras mujeres directivas.

“Yo creo que los procesos de calidez hacia los seguidores de que te sientas como de poder ver el otro lado humano de las cosas, ser más sensibles en las cosas y en el tema de los detalles que están pasando, o por lo menos eso es algo que he visto,” (Lid-1)

“...de la calidez, de la horizontalidad en el mando, en la delegación de funciones y en esa integración más al estilo de la familia digamos, en el mejor de los sentidos, no en el mal sentido, para tener una comunidad bajo su cargo que sea mucho más armónica y menos vertical, generalmente tienden a ser más horizontales en las relaciones... las mujeres ejercen el poder de otra manera”. (Lid-2)

Conclusiones

En la literatura revisada se identificaron diferentes ejes de análisis para el estudio del liderazgo femenino que intentan explicar la escasa participación en términos generales, de las mujeres en puestos de alta dirección y el avance lento en su incorporación en los ámbitos de la política, la educación y la empresa.

La incorporación de la perspectiva de género en los estudios de liderazgo ha puesto en cuestionamiento la investigación sobre el tema de la capacidad y las diferencias en los estilos de liderazgo que asociaban las cualidades masculinas a las funciones de dirección. Sin embargo, prevalece en la literatura un énfasis en encontrar diferencias en los estilos de dirigir que

vale la pena cuestionar si se trata de sesgos estereotipados respecto a cualidades de hombres o mujeres.

La teoría de techo de cristal ha tenido alcances importantes para explicar de manera concreta y desde la experiencia de las mujeres, aquellos obstáculos externos e internos que dificultan a las mujeres ocupar puestos directivos. Este enfoque integra un conjunto de estudios de la sociología, la psicología y la antropología donde se detalla este fenómeno en su complejidad al considerar la interacción entre cultura e individuo analizada desde una perspectiva dinámica, cambiante y particular.

El tema de la incorporación de las mujeres en puestos de alta dirección en las universidades, presenta un panorama muy similar a otros ámbitos como el de la política y empresa. A pesar de ser una organización con una masa crítica de académicos, con centros e institutos de estudios de la mujer, donde hay además mayor activismo y participación, parece que en su cultura organizacional, persisten esquemas tradicionales de ejercicio del poder y toma de decisiones

Los casos de las universidades descritos en el apartado de revisión de literatura, ofrecen un panorama similar; de hecho, estos estudios aparecen a partir de los años 90s con temas de representatividad e incorporación de políticas institucionales para favorecer la equidad. Sin embargo, faltaría avanzar en la elaboración de diagnósticos certeros, que den a conocer las condiciones de la mujer tanto en el ámbito directivo, académico, administrativo y estudiantil.

Los resultados de las entrevistas realizadas demuestran que desde la percepción de las directivas, aun cuando ha sido lenta la evolución la representación de mujeres en puestos organizativos de poder en el ámbito de la gestión, todavía hay mucho por avanzar, por lo que se requiere establecer políticas insti-

tucionales que permitan impulsar la incorporación de mujeres en puestos de liderazgo de alto nivel en las IES.

Hay una visión positiva respecto a la evolución que se ha dado al incorporar un mayor número de mujeres en puestos de mandos medios en la UdeG, que no necesariamente obedece a una política institucional de género, sino a una visión de productividad y eficiencia; y tampoco asegura que en un futuro estas mujeres ocuparán cargos de alta dirección.

Las directivas entrevistadas no hicieron alusión a medidas afirmativas para asegurar una cuota obligatoria de mujeres que ocupen cargos de alta dirección; este enfoque es el que prevalece en otras universidades como una estrategia radical que evita la discriminación y favorece la equidad, y que puede marcar un precedente en el avance de la incorporación de la perspectiva de género, como un asunto transversal.

Las opiniones de las directivas entrevistadas se enfocaron en políticas de apoyo a las cuestiones de crianza vinculadas necesariamente a la mujer; se habló sobre cambios en las formas de hacer política y sobre la necesidad de que se incorpore la perspectiva de género más allá del discurso.

El avance que se percibe en términos de representatividad es sólo uno de los asuntos que tienen que ver con las políticas de género en la UdeG. Falta tener un mayor acercamiento desde la investigación para conocer la condición en que se desarrollan las universitarias (alumnas, académicas y administrativas); desde el conocimiento de esta realidad se podrían tomar decisiones más acordes a la realidad institucional.

Referencias.

- Alanis Alanis, J. H. (2011). *Experiencias de vida de mujeres líderes en universidades mexicanas*. (Doctoral), University of New Mexico, Albuquerque. Retrieved from <http://repository.unm.edu/bitstream/handle/1928/13118/DISERTATION%20PROQUEST%20H.pdf?sequence=2>
- Araujo Peñate, A. M., & Nieto Villegas, A. S. (2012). *Una aproximación a la participación de la mujer en la dirección de la Universidad: características y tendencias*. (Pregrado en Administración de Empresas), Universidad Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario, Bogotá. Retrieved from <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/am/10336/3647/1/1010185531-2012.pdf>
- Barberá Heredia, E., Ramos López, A., & Candela Agulló, C. (2011). Laberinto de cristal en el liderazgo de las mujeres. *Psicothema*, 23(2), (173-179). <http://www.psicothema.com/pdf/3867.pdf>
- Barbieri, T. (1993). Sobre la categoría de género. Una introducción teórico-metodológica. *Debates en Sociología*, (18), (145-169). https://www.google.com.mx/search?q=%3A+BARBIERI%2C+Teresita+de.+%E2%80%9CSobre+la+categor%C3%ADa+g%C3%A9nero.+Una+introducci%C3%B3n+te%C3%B3rico-metodol%C3%B3gica&rlz=1C1OPRA_enMX563MX563&oq=%3A+BARBIERI%2C+Teresita+de.+%E2%80%9CSobre+la+categor%C3%ADa+g%C3%A9nero.+Una+introducci%C3%B3n+te%C3%B3rico-metodol%C3%B3gica&aqs=chrome..69i57.3598j0j8&sourceid=chrome&espv=210&es_sm=93&ie=UTF-8

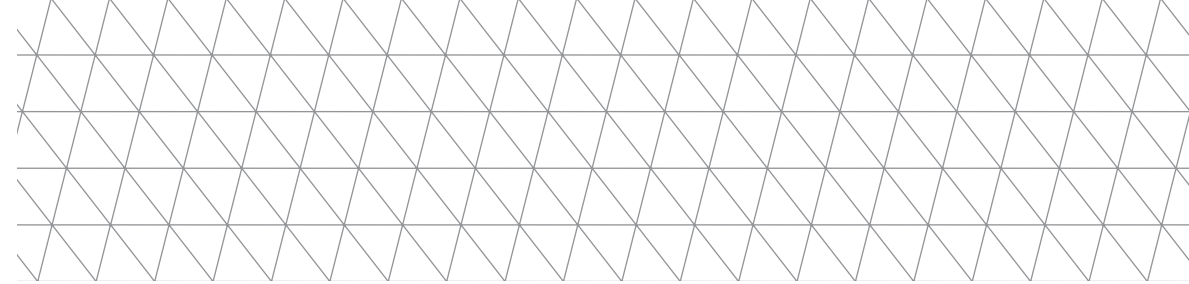
- Bustos Romero, O. (2003). Las académicas de la UNAM en puestos directivos y cómo seguir rompiendo el techo de cristal. In O. Bustos Romero & N. Blazquez Graf (Eds.), *Qué dicen las académicas acerca de la UNAM* (pp. (43-53)). México: UNAM.
- Bustos Romero, O. (2008). Los retos de la equidad de género en la educación superior. *ARBOR, Ciencia, Pensamiento y Cultura*, (795-815). <http://arbor.revistas.csic.es/index.php/arbor/article/view/225/226>
- Cordera, R., Gall, O., Incháustegui, T., Lamas, M., Miranda, G., Ortiz, R., . . . Suárez, E. (2005). Mesa redonda: conciliación de responsabilidades laborales y familiares *Debate Feminista*, 31, (1-40). http://www.debatefeminista.com/descargas.php?archivo=mesare209.pdf&id_articulo=209
- Cuadrado, I. (2003). *¿Emplean hombres y mujeres diferentes estilos de liderazgo?. Análisis de la influencia de los estilos de liderazgo en el acceso a los puestos de dirección* Vol. 18. Revista de Psicología Social (pp. (283-307)). Retrieved from https://www.google.com.mx/search?q=emplean+hombres+y+mujeres+diferentes+estilos+de+liderazgo&rlz=1C1OPRA_enMX563MX563&oq=Emplean+hombres+y+mujeres+&aqs=chrome.1.69i57j0l2.12673j0j8&sourceid=chrome&espv=210&es_sm=93&ie=UTF-8
- Chodorow, N. (2007). Techos de cristal, pisos pegajosos y muros de hormigón: barreras internas y externas para el trabajo y la realización de la mujer. In M. Alizade & B. Seelig (Eds.), *El techo de cristal. Perspectivas psicoanalíticas sobre las mujeres y el poder*. Buenos Aires: Lumen.

- Diez, E., Terrón, E., & Anguita, R. (2006). *La cultura de género en las organizaciones escolares: motivaciones y obstáculos para el acceso de las mujeres a los puestos de dirección*. Barcelona: Octaedro.
- Holmes, D. E. (2007). “Techos de cristal”: sus orígenes, manifestaciones dinámicas y consecuencias en la mujeres. In M. Alizade & B. Seelig (Eds.), *El techo de cristal. Perspectivas psicoanalíticas sobre las mujeres y el poder*. Buenos Aires: Lumen.
- Hoyt, C. L. (2013). Women and Leadership. In P. G. Northouse (Ed.), *Leadership. Theory and Practice* (pp. 349-382). United State of America: Sage.
- Lagarde Ríos, M. (2003). La cultura feminista hace la diferencia, claves del género para una gran alternativa. In O. Bustos Romero & N. Blazquez Graf (Eds.), *Qué dicen las académicas acerca de la UNAM*. México: UNAM.
- López Zafra, E., & García Retamero, R. (2009). Mujeres y Liderazgo: ¿Discapacitados para ejercer el liderazgo en el ámbito público? *Feminismos*, 13, (85-104). http://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/13327/1/Feminismos_13_06.pdf
- Lorenzo Delgado, M., Solá Martínez, T., & Cáceres Reche, M. d. P. (2007). El liderazgo femenino en los cargos directivos: un estudio longitudinal en la Universidad de Granada (1990-2005). *Educación y Educadores*, 10(2), (177-194). <http://educacionyeducadores.unisabana.edu.co/index.php/eye/article/view/697/780>
- Madrigal Torres, B. E. (2013). *Líderes y Liderazgo* (1a. ed.). Guadalajara: Editorial Universitaria.

- Munduata, L. (2003). Diferencias entre hombres y mujeres en el acceso a los puestos directivos. *Revista de Psicología Social*, 18(3), (0-6). <http://personal.us.es/munduata/genero.pdf>
- Padilla Muñoz, R. (2009). Las mujeres en la toma de decisiones académicas de las universidades. In E. Marúm Espinosa (Ed.), *Liderazgo y equidad. Una perspectiva de género* (pp. (219-229)). Guadalajara: Universidad de Guadalajara e Instituto Jalisciense de las Mujeres. Retrieved from http://www.sisman.utm.edu.ec/libros/FACULTAD%20DE%20CIENCIAS%20HUMAN%C3%8DSTICAS%20Y%20SOCIALES/CARRERA%20DE%20SECRETARIADO%20EJECUTIVO/03/perpespectiva%20de%20genero/liderazgo_%20y_%20equidad.pdf.
- Palomar Vereá, C. (2004). “Malas madres”: la construcción social de la maternidad *Debate Feminista*, 30. http://www.debatefeminista.com/descargas.php?archivo=malasm955.pdf&id_articulo=955
- Palomar Vereá, C. (2005). La política de género en la educación superior. *La Ventana*, (21). <http://148.202.18.157/sitios/publicacionesite/ppperiod/laventan/Ventana21/7-43.pdf>
- Palomar Vereá, C. (2009). La perspectiva de género en la Universidad de Guadalajara. In E. Marúm Espinosa (Ed.), *Liderazgo y equidad. Una perspectiva de género* (pp. (231-243)). Guadalajara: Universidad de Guadalajara e Instituto Jalisciense de las Mujeres. Retrieved from http://www.sisman.utm.edu.ec/libros/FACULTAD%20DE%20CIENCIAS%20HUMAN%C3%8DSTICAS%20Y%20SOCIALES/CARRERA%20DE%20SECRETARIADO%20EJECUTIVO/03/perpespectiva%20de%20genero/liderazgo_%20y_%20equidad.pdf.

Rodríguez Gómez, R. (1999). Género y políticas de educación superior en México. *La Ventana*, (10), (124-159). <http://www.redalyc.org/pdf/884/88411129006.pdf>

Sylviane, G. (2005). ¿Son culpables las madres que trabajan? *Debate Feminista*, 31, (92-110). http://www.debatefeminista.com/descargas.php?archivo=soncul212.pdf&id_articulo=212



El liderazgo en la gestión universitaria

OMAR KARIM HERNÁNDEZ ROMO

CARLOS MENDOZA SEPÚLVEDA

MA. LUCILA ROBLES RAMOS, BECARIA CONACYT

| RESUMEN |

El liderazgo en las organizaciones y la gestión directiva apuntan hacia el logro de propósitos y objetivos. En este sentido, el presente trabajo aspira a identificar las formas de interrelación o de vinculación entre el liderazgo y la gestión universitaria. El contexto institucional en el que se realiza este estudio corresponde a la Universidad de Guadalajara y a los liderazgos que se encuentran insertos dentro de su propia estructura.

Estudio transversal en el cual se considera el estilo de liderazgo que desarrollan los gestores universitarios dentro de esta institución de educación superior. Se conforman inicialmente los marcos conceptuales de gestión universitaria, identificando la tipología de liderazgos en el ejercicio de la misma y se analiza la teoría con resultados empíricos obtenidos directamente de sus fuentes.

| PALABRAS CLAVE |

Líder, liderazgo, gestión universitaria y valores.

Introducción

Este trabajo se inscribe dentro de un contexto de estudio más amplio en el que se integran distintas miradas a los temas de liderazgo y ética. Se incluyen aspectos de tipo temático y propositivo, entre los que se encuentra una perspectiva que intenta vincular liderazgo y gestión universitaria. Para ello, hemos propuesto un conjunto de entrevistas con líderes universitarios que nos permitan identificar las visiones y perspectivas individuales desde las que se toman las decisiones que tienen un importante impacto institucional. Los entrevistados responden a formaciones académicas de alto nivel, al mismo tiempo que su posición en la estructura universitaria comprende niveles jerárquicos relevantes. Se incluye a rectores, directores de división, jefes de departamento, investigadores y líderes sindicales. En conjunto, la información recabada nos permite obtener una aproximación a la relación entre liderazgo y gestión.

Con base al objetivo propuesto para el presente trabajo, se aplicó la técnica de la entrevista estructurada dirigida a gestores líderes de la Universidad de Guadalajara, con el propósito de contar con información que nos permita identificar las características del liderazgo que los gestores asumen en el ejercicio de su responsabilidad en la gestión y en la toma de decisiones institucionales.

Las entrevistas fueron dirigidas a líderes que se encuentran en diferentes posiciones de autoridad jerárquica de la institución educativa: Rectores, Directores de División, Jefes de Departamento, Dirigente Sindical y Académicos(as) de la Universidad de Guadalajara. Se omiten los nombres de los entrevistados.

A continuación se presenta una tabla con la información general de los entrevistados.

Tabla 1.

Entrevistado / Puesto	Género	Rango Edad	Grado Académico	Antigüedad	Duración de la entrevista	Fecha de entrevista
Líder No. 1 Rector	Masculino	55-60 Años	Maestría	32 años	9.63 minutos.	01/11/2013
Líder No. 2 Rector de Centro	Masculino	40-45 Años	Maestría	15 años	42 minutos	11/11/2013
Líder No. 3 Líder Sindical	Masculino	45-50 Años	Maestría	23 años	9.15 minutos	09/11/2013
Líder No. 4 Director de División	Masculino	50-55 Años	Doctorado	30 años	6.5 minutos	14/11/2013
Líder No. 5 Director de Escuela Nivel Medio Superior	Masculino	55-60 Años	Maestría	34 años	11.05 minutos	24/10/2013
Líder No. 6 Jefe de Depto.	Masculino	50-55 Años	Doctorado	25 años	6.16 minutos	13/12/2013
Líder No. 7 Académico	Femenino	55-60 Años	Doctorado	28 años	30 minutos	12/11/2013
Líder No. 8 Académico	Femenino	55-60 Años	Doctorado	24 años	14.35 minutos	04/11/2013

Fuente: Elaboración propia

Diseñadas las preguntas de la entrevista se procedió a aplicarlas y se transcribieron en archivo electrónico, el promedio de duración fue de 16 minutos; se efectuaron durante octubre y noviembre del 2013.

La entrevista definida por Restrepo (s/f) constituye un diálogo formal entre dos personas, supone preguntas donde los entrevistados presentan sus puntos de vista; para Corbetta (2007) es una conversación provocada por un entrevistador con un número considerable de sujetos elegidos según un plan determinado con una finalidad; Tapia (2011) la define como una técnica de recopilación de información que permite realizar exploraciones sobre las opiniones de actores claves de estudio. Se utilizó la entrevista estructurada con una planificación de las preguntas abiertas que se realizaron de manera secuenciada y dirigida.

Las entrevistas estructuradas fijan de antemano sus elementos como plataforma para que los entrevistados proporcionen sus opiniones, actitudes y expectativas; nos hablan de aquello que piensan y sienten en relación a sus funciones y a sus resultados.

Se elaboró el análisis interpretativo a través de la codificación de la información. Codificar lo define Rubin y Rubin (1995), citados por Fernández, como el proceso mediante el cual se agrupa la información obtenida en categorías que concentran las ideas, conceptos o temas similares (2006, p. 4); o como lo establece Taylor y Bogan es un modo sistemático de desarrollar y refinar las interpretaciones de los datos (1987, p. 167). La información obtenida de las entrevistas se integró en torno a cinco categorías temáticas:

- a) Concepto de líder
- b) Características de la gestión universitaria
- c) Relación entre liderazgo y gestión universitaria
- d) Valores que distinguen a los líderes
- e) Los liderazgos que considera más distinguidos

La información se analiza, se interpreta y se compara dentro de cada una de las categorías, posteriormente se explora entre las diferentes categorías indagando los vínculos que pueden existir entre cada una de ellas, y que permita identificar la relación entre el liderazgo y gestión universitaria.

El liderazgo en la gestión universitaria

Desde 1900 al siglo XXI los estudios sobre el liderazgo y del líder han sido desarrollados desde diferentes enfoques y por múltiples autores, su concepción ha evolucionado a través del tiempo:

Año	Concepción de liderazgo
1900-1929	Se enfatizaba el control y la centralización del poder con un tema común de la dominación.
1930	Se visualiza el liderazgo como una influencia.
1940	Se vincula el liderazgo con la dirección de las actividades de un grupo.
1950	Se fortalecen el liderazgo relacionado con los grupos, las metas compartidas y la eficiencia.
1960	Se conceptualiza el liderazgo como un comportamiento que influye en las personas hacia metas compartidas.
1970	El liderazgo fue visto como la iniciación y mantenimiento de grupos para el logro de metas de la organización.
1980	La definición de liderazgo fue abordada desde múltiples perspectivas como: la acción de conseguir seguidores, la influencia sobre otros, énfasis en los rasgos particulares del líder, el liderazgo como proceso de transformación y motivación.
Siglo 21	El debate entre el liderazgo y la gestión potencializa como procesos separados.

Fuente: Northouse, (2013)

Hasta el presente el liderazgo se ha estudiado desde tres grandes perspectivas:

1. Rasgos: intenta identificar los aspectos asociados con la eficacia del liderazgo que parten de tres componentes: inteligencia, personalidad.
2. Conductual: dirigida al análisis del comportamiento de los líderes y su impacto en la productividad y en la satisfacción de los subordinados y,
3. Contingencia: la eficacia del líder depende de la situación con la que se enfrenta, (Sandoval, 2009). A partir de dichas teorías se desprenden múltiples estilos de liderazgo. Entre los principales están:

Estilo	Modus operandi del líder	Inteligencia emocional que subyace	Cuándo funciona mejor
Entrenador	Desarrolla a la gente para el futuro	Desarrollo de los otros, empatía, autoconciencia	Para ayudar a un colaborador a mejorar su rendimiento o desarrollar fortalezas a largo plazo
Coercitivo	Demanda acatamiento inmediato	Conducción para obtener logros, iniciativa y autocontrol	En una crisis, para emprender una estructuración o con empleados problemáticos
Autoritario	Moviliza a la gente hacia una visión	Autoconfianza, empatía, catalizador del cambio	Cuando el cambio requiere una nueva visión o es necesaria una orientación clara

Afliativo	Crea armonía y construye lazos emocionales	Empatía, generación de relaciones, comunicación	Para reparar figuras en un equipo o motivar a la directivo en circunstancias estresantes
Democrático	Forja consenso a través de la participación	Colaboración, liderazgo de equipo, comunicación	Para generar consenso u obtener datos de colaboradores valiosos
Marcapasos	Establece estándares elevados de rendimientos	Rectitud, guía para obtener logros, iniciativa	Para obtener resultados rápidos de un equipo competente y altamente motivados

Fuente: Elaborado con base en Goleman, 2000 y Madrigal (2005)

Entre los estilos de liderazgo más estudiados está el carismático. Estos líderes inspiran entusiasmo, empatía y admiración, por lo cual sus seguidores se comprometen con los proyectos que emprende su líder; el liderazgo burocrático: se desenvuelve dentro de reglamentos, normas y procedimientos establecidos, igualmente, vigila de que sus seguidores se desempeñen de forma similar. (Marion 2005). El liderazgo situacional pone énfasis en el comportamiento observado del líder y de sus seguidores. Este acento en la conducta y en los medios utilizados abre la posibilidad de capacitar al individuo para que adapte su estilo de liderazgo a cada situación. (Madrigal, 2005)

Entre los estilos de liderazgo se encuentran los expuestos por Burns en 1978: transaccional y transformacional. Estos

dos tipos de liderazgo son opuestos según dicho autor (Bass, 1999, p. 9), por una parte el transaccional: se concibe en la idea de que los miembros de equipo acuerdan obedecer a su líder cuando aceptan un trabajo, la transacción es el pago a cambio del esfuerzo y la aceptación hacia las tareas que les da su líder. (Northouse, 2013).

Otro estilo importante es el liderazgo transformacional: “es aquel que motiva a las personas a hacer más de lo que ellas mismas esperan y como consecuencia, se producen cambios en los grupos, las organizaciones y la sociedad” (Bass, 1985, p.20)

Para Murillo el liderazgo transformacional está constituido por diferentes enfoques como son: carisma, visión, consideración individual, estimulación intelectual, capacidad para motivar, inspiración, tolerancia psicológica, capacidad de construir un “liderazgo compartido”, el trabajo en equipo y la formación continua de los colaboradores (Murillo, 2006, citado por Madridrigal, 2013). En este sentido, los líderes transformacionales, a través de su influencia con los miembros del grupo, estimulan cambios de visión que conducen a cada individuo a dejar de lado sus intereses particulares para buscar el interés colectivo (...). (Bass, 1985, p.15).

De acuerdo a Mendoza (2005), el liderazgo transformacional puede lograrse en tres formas diferentes de interrelación:

1. Fortaleciendo el nivel de conocimiento y conciencia de los seguidores sobre la importancia de los resultados esperados y la forma de obtenerlos.
2. Los intereses del líder son superados por la trascendencia del logro de los intereses del equipo, la organización o por una política institucional.
3. Se procura que los seguidores alcancen las necesidades más altas en la jerarquía de la pirámide de Maslow.

Respecto al punto tres antes mencionado, los líderes transformacionales se preocupan por que sus seguidores logren satisfacer las necesidades más altas en la pirámide de Maslow: pertenencia, reconocimiento y auto realización.

Igualmente se identificaron diferentes perspectivas del liderazgo como el funcional que se concibe como un conjunto de comportamientos que ayudan a un grupo a realizar su tarea o alcanzar su objetivo; el liderazgo de equipos compartidos es un proceso de influencia dinámica e interactiva entre los individuos de los equipos de trabajo para el logro de los objetivos comunes; el liderazgo flexible afirma que el líder debe ser abierto, dialogante, flexible, sensible y adaptable para hacer frente a las cambiantes circunstancias del entorno y dar respuesta a las situaciones particulares; el liderazgo contingente supone que el estilo de liderazgo más apropiado depende del análisis de la naturaleza de la situación que enfrenta el líder. (Klein, Ziegert, Knight, y Xiao, 2006)

Como bien se observa, la evolución del liderazgo y sus diferentes conceptos, estilos, enfoques o perspectivas, son elementos altamente estudiados y desarrollados. En el caso de la educación superior existen varios líderes que se identifican con algunos de los estilos de liderazgo descritos anteriormente, sin embargo, podríamos pensar en un estilo de liderazgo enfocado al buen desarrollo en las universidades, logrando posicionar sus proyectos y competente en la gestión de los recursos económicos para el logro de los objetivos planteados. Así, consideramos importante identificar las concepciones de liderazgo y gestión de los actuales directivos de la Universidad de Guadalajara, con el fin de determinar su percepción de las características que deben tener los líderes universitarios para hacer frente a las necesidades actuales de las Instituciones de Educación Superior.

La gestión universitaria

La evolución moderna de la gestión inicia cuando se visualizan los problemas de eficiencia y productividad de la fuerza laboral a la cual se enfrentan los gestores del siglo XIX. A este planteamiento se le llamó enfoque clásico de la gestión que puede entenderse desde dos perspectivas: la administración científica (se concentró en los gestores de los niveles inferiores) y la teoría clásica de la organización (se centró en los niveles de alta dirección). La administración científica introducida por Frederick Taylor, recomendó el desarrollo de una ciencia de la gestión, la selección científica y el desarrollo de los recursos humanos, así como la cooperación a nivel personal entre gestores y trabajadores.

La teoría de la organización por Henry Fayol propuso 14 principios para guiar el pensamiento de los gestores en una solución de los problemas y el analizar a la gestión como un proceso (Planificación, organización, mando y control) con funciones específicas (Ivancevich, 2006, p. 57 y 58). Posteriormente se sumó al estudio de la gestión con base en la teoría de las estructuras de la autoridad en las organizaciones por Max Weber quien estableció la distinción entre poder y autoridad y como una forma de autoridad “la burocracia que se refiere al enfoque de la gestión basado en la estructura formal de las organizaciones con normas y reglamentos establecidos que apoyan a la especialización del trabajo”. (Ivancevich, 2006, p. 59).

El enfoque conductista que se bifurca en dos ramas: el enfoque de las relaciones humanas de Elthon Mayo, que describe la forma en que los gestores interactúan con sus subordinados; y el enfoque de la ciencia de la conducta Hawthorne para estudiar y comprender a los individuos en su lugar de trabajo (2006: 60 y

61). Ivancevich plantea que otro de los enfoques para el estudio de la gestión moderna es el enfoque de sistemas para la gestión que “es un conjunto de partes que operan con interdependencia para lograr objetivos comunes, desde ésta perspectiva la gestión implica dirigir y solucionar problemas en cada una de las partes de la organización” (2006, p. 64); otro enfoque es el de contingencia para la gestión, el cual busca comprender las interrelaciones dentro de subsistemas y entre los subsistemas.

Como se describió anteriormente, el estudio de la gestión ha tenido bastante análisis y reflexión en las organizaciones, pero han proporcionado elementos de estudio para el caso de instituciones de educación, como plantea De Vries e Ibarra (2004), se trata, hasta ahora, de un campo casi inexplorado, que ha quedado marginado de los debates en curso sostenidos por los estudiosos y expertos de la universidad.

En el caso de la educación se reconoce la gestión como relevante, ya que propone las acciones que permiten mejorar las actividades de toda institución, por ello, la gestión es considerada por De Vries e Ibarra como la forma específica en la que la universidad se organiza y conduce para lograr sus propósitos esenciales (2004).

En la revisión de la literatura la gestión tiene diferentes ámbitos de acción y presenta una nomenclatura diversa, como gestión: educativa, académica, universitaria, directiva, administrativa, escolar y estratégica, entre otras. La Gestión universitaria, según algunos estudiosos, la han descrito como la conjunción estratégica que determina el desarrollo institucional, las condiciones institucionales mínimas que permiten la realización de rutinas y ritos de la organización, o como la define Lopera (2004) “conjunto de habilidades para tomar decisiones técnicas adecuadas, según el entorno, para incluir,

como elemento adicional y determinante, a las estrategias, política y cultura, que requiere un directivo universitario para asegurar, más que el cumplimiento de un plan de gobierno, la continuidad de una oferta de dirección”.

Complementariamente, como lo menciona Rosario, la gestión universitaria es vista como un concepto de carácter integrador y multidimensional, donde convergen una serie de realidades que involucran tanto a los actores, como a sus acciones, intenciones, relaciones e interacciones, y así mismo al contexto al que pertenece, tanto dentro del aula e institución como a la comunidad de académicos de que forman parte.

Puede definirse como el conjunto de acciones que prestan las personas dentro de las instituciones cuya finalidad es proporcionar una perspectiva social y cultural de la administración. (2007: 44) El presente trabajo se enfoca al tipo de gestión que es desarrollada por los directivos de las Instituciones de Educación Superior (IES) y son los que ejercen el liderazgo institucional. Este es el objeto de estudio de este trabajo.

La relación entre liderazgo y gestión

Para identificar algunas relaciones entre liderazgo y gestión se realizaron entrevistas a un grupo de ocho universitarios que ocupan funciones directivas principales en la Universidad de Guadalajara, entre los que figuran rectores, mandos medios, académicos y líderes sindicales.

Algunos de ellos tienen antecedentes de liderazgos estudiantiles y/o formación académica o sindical. Conforman un modelo vertical de jerarquía institucional y la entrevista se centra en nociones y conceptos claves que reflejan su posicionamiento y percepción personal sobre el tema, sustentados en

su trayectoria, formación y responsabilidades cubiertas durante su trayectoria universitaria. Al respecto, se realizó un análisis matricial que permitió identificar la percepción de los entrevistados referente al liderazgo y la gestión; para tal caso fueron determinadas como nociones claves:

- a) Líder y liderazgo
- b) Características de la gestión universitaria
- c) Relación entre liderazgo y gestión universitaria
- d) Valores que distinguen a los líderes,
- e) Los liderazgos históricos (locales, nacionales o mundiales) que considera más distinguidos.

Así, dichas nociones permitieron realizar y concentrar las respuestas para poder lograr el objetivo planteado en el presente trabajo. Esta matriz se presenta a continuación:

Matriz comparativa Liderazgo y gestión universitaria

Pregunta	Líder 5	Líder 1	Líder 2	Líder 4	Líder 7	Líder 6	Líder 8	Líder 3
1. ¿Cómo define un líder?	Cualidades y habilidades de liderazgo. Visión del grupo a liderar: propósitos, objetivos, visión sobre determinada problemática compartida con los seguidores. En un concepto: el líder es un estratega.	Es la persona que tiene habilidades y cualidades de comunicación, de identificación de grupos de personas, a través del convencimiento, carisma, identificación de valores.	En una persona que influye positivamente que fomenta en sus colaboradores el continuar con el trabajo, el que sabe escuchar las opiniones de las demás.	Líder es capaz de coordinar equipos de trabajo, lo fundamental la coordinación de su equipo de trabajo. Una visión particular de cuál es el objetivo que debe de resolver el equipo de trabajo.	Para definirlo lo más aceptado son las concepciones del líder basado en la personalidad, un líder es aquel que tiene carisma. Lo defino más en el sentido transformacional, un líder es aquella persona que se identifica con objetivos superiores a los personales, que antepone sus objetivos personales, familiares, de amigos y de grupo por un objetivo de beneficio superior que es capaz de encontrar las mejores estrategias para llevar a cabo y lograr ese objetivo. Se define por el compromiso moral, ético y genuino.	Es una persona que sabe gestionar el afecto de la gente que se preocupa no solo por resultados en el trabajo sino por generar confianza y credibilidad, no fallarle a los seguidores o a las personas. Un líder es aquel que se atreve a innovar que genera autoridad puede ser académica o moral pero sobretodo que trabaja la dimensión humana y emocional de las personas. Un buen líder fundamentalmente trabaja la dimensión humana y emocional del ser humano.	Es aquel que logra el seguimiento, el convencimiento pero que se enamora un proyecto y enamora con ese proyecto.	Ser líder no es el que va adelante, porque te ven inalcanzable, el líder tampoco va atrás porque no te siguen, líder debe guiar el proyecto con sus seguidores a su lado.

Pregunta	Líder 5	Líder 1	Líder 2	Líder 4	Líder 7	Líder 6	Líder 8	Líder 3
2. ¿Cuáles son las características de una gestión universitaria?	Pertinencia, eficiencia, eficacia de las acciones del cuerpo directivo que de acuerdo a un planteamiento se elijan las alternativas para alcanzar un resultado esperado.	Líderes académicos, líderes en la gestión, en la docencia, en la vinculación, en la difusión. Los liderazgos se pueden generar en la especialización, en la conformación de habilidades en cada una de las funciones sustantivas y adjetivas.	El de encontrar las maneras de aprovechar los recursos humanos, materiales y ejercer los recursos financieros de manera eficiente para el impulso de las funciones sustantivas de la institución.	Es el que lleva a cabo la operación de la institución para que alcance los objetivos deseados y determinados, a través de los planes de desarrollo, las iniciativas a nivel general, poner a trabajar los equipos que han sido asignados para lograr alcanzar la misión y visión de la institución y lograr su excelencia.	Debe de buscar ante todo de gestionar una buena educación, una gestión universitaria efectiva y eficiente debe de buscar de poner todos los recursos, esfuerzos y el tiempo al servicio de la misión “que es la formadora de personas comprometidas socialmente y que tengan la capacidad profesional, los conocimientos, las actitudes, las habilidades, con valores para servir a la sociedad, resolver todos los problemas, poner su talento al servicio de la sociedad. Una gestión universitaria eficiente, eficaz y comprometida y que se pone al servicio del estudiante y en su formación.	Un buen gestor es aquel preocupado y ocupado en generar condiciones adecuadas para el desarrollo de la institución. Como por ej. Los recursos con que se cuenta y que se tradujeran en innovación tecnológica, en infraestructura, en desarrollo de materiales de laboratorios, de aulas. La gestión tiene que ver con los procesos en el sentido de mejorar, transformar o cambiar los procesos, que puede ser académicos, administrativos o políticos de interrelación entre los mismos sectores universitarios. En la gestión universitaria el gestor es un gran orquestador en el sentido de que descentralice, de que asigne tareas, exijas resultados o responsabilidades de esas tareas. En una buena gestión universitaria debe de ser de importancia la gestión del afecto. Permite generar beneficios concretos, desde el material y las condiciones de trabajo	Es un conjunto de elementos (conocer la normatividad, la meta, fundamentos académicos y administrativos) que hacen posible llevar a buen puerto una política, es importante conocer el tema de lo que trabajas y saber que eres un medio para hacer posible y es viable lograr las políticas.	Es tener responsabilidad, tener conocimiento de lo que haces, de la problemática y el entorno.

Pregunta	Líder 5	Líder 1	Líder 2	Líder 4	Líder 7	Líder 6	Líder 8	Líder 3
3. Desde su función educativa: ¿Puede describir un perfil para un líder universitario?	Atendiendo a la formación, valores y de manera destacada al sentido de pertenencia a la institución.	Es polifacético. Académicos que detonan en la participación de una persona, saberes, liderazgos emergentes, no hay un área específica, surgen de todos lados.	Debe ser una persona que tenga los conocimientos y habilidades necesarias para ejercer su puesto, que tenga la habilidad de analizar a fondo los problemas que se le presenten y que sea capaz ofrecer soluciones estructurales.	Es lo mismo que el anterior es aquel capaz de coordinar equipos de trabajo. Tener presente el logro de una visión y los objetivos que deben de resolver con los equipos de trabajo.	Un líder universitario es aquella persona que tiene que ver y que busca para la universidad los más altos fines sociales, es decir que vea la misión de la universidad para lo cual fue creada por la sociedad, como una misión más alta incluso que su propia misión de vida. Que vea los Intereses y objetivos superiores de la sociedad, del pueblo por encima de sus intereses personales, de grupo político, de su grupo académico. Además tiene la capacidad para encontrar los acuerdos y estrategias en general para realizar y llevar a cabo esos objetivos.	En el caso de un líder universitario debe de tener credenciales académicas (autor de libros, trabajos de investigación, conferencias que generan liderazgo). Un líder debe de saber gestionar el afecto de las personas ejem. El mejor profesor no es necesariamente el que memoriza, es el que genera confianza credibilidad y con base en ello, hay gente que le sigue, que le admira y que le reconoce como líder.	Autoridad moral, autoridad académica y debe ser una persona capaz.	Se debe buscar el beneficio para los seguidores, para mejorar su calidad de vida.

Pregunta	Líder 5	Líder 1	Líder 2	Líder 4	Líder 7	Líder 6	Líder 8	Líder 3
4. ¿Cuáles logros puede destacar de su gestión?	La integración de los cuerpos colegiados en lo que se refiere al trabajo académico, piedra angular de las acciones de la administración hacia la calidad educativa.	Generar un centro líder en la estructura académica, en la docencia, en la investigación, los recursos humanos con capacidad de desarrollo, de múltiples capacidades en los egresados, de dotar de espacios, de un concepto de limpieza en el trabajo, de condiciones adecuadas para el trabajo. Se pudo lograr eso.	El haber realizado en el CUNORTE la transformación de campus universitario a centro universitario, el de transformar la oferta educativa con base a las exigencias y necesidades de la región. El haber incorporado a las comunidades indígenas en la comunidad universitarias con el reto del idioma (el español y el inglés) y el uso de las TICs, el de incorporarlas a la vida académica de la institución, el de gestionar la modalidad de b-learning	Básicamente se ha mantenido la calidad en los diferentes procesos académicos y se han mejorado algunos, la revisión curricular y los planes de estudios, se ha mejorado en términos de indicadores. Algo que no es cuantificables es el mejorar el desempeño y formación profesional de los estudiantes	Una fue la de una gestión como estudiante, de ejercer un liderazgo que me permitiera realizar dos actividades el de estudiar y trabajar, lograr ser una buena maestra y estudiar un doctorado. Otro fue que por primera vez en la ANUIES estuviera una mujer en el cuerpo directivo de la Secretaría Ejecutiva. El haber impulsado y creado como un proyecto innovador el Instituto de Innovación, Investigación y Docencia de Capacitación del Magisterio (ISIDEM).	Los logros que he fomentado es el de fortalecer la dimensión humana. El impulso a cursos de capacitación enfocados en la cuestión de desarrollo humano, personal, la autoestima, la paz interna, el desarrollo profesional, con el objetivo de aumentar el rendimiento profesional. Cualquier gestor universitario debe de ver la dimensión humana, como variable muy importante.	Creación de la Maestría en Gestión Educativa, conformar el Departamento de Sociología, Mejorar la condición de los trabajadores, la creación del PICASA, crear programas para fortalecer el SNI, La reforma del posgrado.	Romper el paradigma de la visión administrativa y alejada de los académicos que se tenía del sindicato y el otro logro es la homologación lograda este año.

Pregunta	Líder 5	Líder 1	Líder 2	Líder 4	Líder 7	Líder 6	Líder 8	Líder 3
5. ¿Cuál es la relación entre liderazgo y gestión?	Son vinculantes. El liderazgo tiene que ver con un pensamiento estratégico, actitud abierta al cambio, impulso, riesgos al emprender en la búsqueda y consecución de objetivos; la gestión tiene que ver más a detalle con las acciones a realizar. Los dos conceptos se pueden correlacionar con la estrategia y la táctica.	Líder universitario requiere capacidad de gestión. No solo autoridad académica, Habilidades de comunicación, de relación, interna y externa, de ser escuchado, de mínima interlocución interna. Hay una relación estrecha entre liderazgo y gestión.	Depende de la persona que esté al frente y de las condiciones en que se encuentre, del impacto que quiere generar en la institución así como en su comunidad va hacer la forma en que va a ejercer su liderazgo y el de gestionar sus recursos para lograrlo. Es la magnitud del liderar de querer llevar su gestión, de cómo quiera impulsar las funciones sustantivas de la institución el de buscar la manera de influir en la comunidad, cuidando el compromiso y la responsabilidad de la universidad hacia la sociedad. Por ejemplo el haber apoyado a los ejidatarios de la región con proyectos de investigación, cursos para el impulso de la agricultura. Al instituto Federal electoral de la región.	No hay relación entre liderazgo y gestión. El gestor no necesariamente tiene que tener el carisma de líder. El líder: es más un líder cesáreo que impulsa más los objetivos. Gestor es lo más racional, administración y la adecuación de los fines	Es una gestión que la tenemos que realizar toda la comunidad, no solo quienes son gestores o directivos. Hay una confusión que se cree que la gestión es la que hacen los gestores y los gestores solamente hacen una parte de la gestión oficial o formal. La gestión extraoficial o no relacionada con los puestos directivos, la formal o la informal la hacemos todas y todos juntos. Una gestión universitaria si es eficiente y eficaz tiene que permitir el surgimiento, el fortalecimiento y el apoyo de liderazgos múltiples temporales y permanentes, pero también de liderazgos que reflejen las mejores soluciones de lo que la sociedad está necesitando.	Un buen líder es un buen gestor. El liderazgo no depende solamente de la persona que es líder sino, la relación con los demás o generalmente los demás le reconocen liderazgo académicos administrativos o políticos. Entonces tiene que ver con una relación generada a través de un proceso de intercambio o de relación entre las propias personas en el cual alguien sobresale, lleva la batuta o persuade mejor el afecto y finalmente logra ser reconocido como un buen líder.	Es un binomio, cuando no hay liderazgo en la gestión es sentido por los colaboradores y es muy difícil trabajar, porque no tiene la capacidad de generar proyectos, equipos y lograr las metas.	Para ser líder hay que ser gestor. Son aspectos que dan credibilidad y fortaleza al trabajo que realizas.



Pregunta	Líder 5	Líder 1	Líder 2	Líder 4	Líder 7	Líder 6	Líder 8	Líder 3
6. ¿Cuáles valores distinguen a un líder universitario?	Los valores que pueden distinguir a un directivo universitario, como deber ser: responsabilidad, honestidad, trabajo en equipo, respeto, tolerancia, Entre otros.	Desarrollo de capacidades, mínimo de congruencia, honestidad académica, transparencia, de honradez en la gestión de recursos, uso eficaz de los recursos humanos y materiales.	Compromiso, la responsabilidad, el tener claro la rendición de cuentas, el respeto a los profesores, investigadores, personal administrativo, la lealtad hacia la institución, honestidad.	La honestidad y el compromiso de trabajo.	Desgraciadamente en el liderazgo universitario están prevaleciendo los valores económicos, los estéticos, de productividad de competitividad, bajo costo, estos no son valores que tienen que prevalecer, más bien son objetivos que se pueden lograr con una gestión eficiente. Un líder tiene que tener valores genuinos de solidaridad social, de honradez a carta cabal, de un genuino y auténtico compromiso, que se traduce en una frase común “sentir las necesidades de otros y el dolor de otros como suyo propio”.	Primero la solidaridad Segundo la honestidad, en el sentido de ser honesto con las cosas, diciendo cuando están las mal. Otro aspecto importante tiene que ver con el afecto, pero sobre todo con el reconocimiento no por lo que dices sino por lo que haces, que finalmente sea el hecho más que el dicho lo que hable por la persona en caso que ocupe un papel de liderazgo.	Calidad Moral y Académica.	Innovador, congruencia, busca el bien común, responsable, con valores éticos.

Pregunta	Líder 5	Líder 1	Líder 2	Líder 4	Líder 7	Líder 6	Líder 8	Líder 3
7. ¿Cuáles líderes influyen más en su estilo de liderazgo? ¿Y en su gestión?	En el nivel internacional: Mahatma Gandhi, Martín Luther King, nacionalmente: Emiliano Zapata; en el nivel latinoamericano a Fidel Castro. Para la gestión: Búsqueda de acuerdos, consensos, trabajo participativo como estrategias de gestión, empoderamiento de las áreas neurálgicas, facultarlas para la toma de decisiones para respuestas y de corresponsabilidad.	Internacional, Luther King, País: Juárez, Universitario: Raúl Padilla cuando le tocó ser rector. En la gestión: Juan Peña Víctor González Trino Padilla Raúl Padilla Marco Cortés.	Al Mtro. Raúl Padilla López, como visionario y el de haber logrado la transformación de la universidad, y de realizar actividades más allá de lo que se puede esperar, al Mtro. Tonatiuh Bravo que con sus experiencias y el de haber sido diputado federal, el del consolidar y llevar a CUCEA a ser el mejor centro universitario y ser visionario, Al Mtro. Alfredo Peña secretario general por el compromiso y respeto hacia los demás.	No, se considera más gestor que líder	Uno fue mi profesor literatura universal y de latín, el de cómo aprender de mi misma a través de las grandes religiones antiguas, de las grandes culturas tradicionales de la mata, azteca y olmeca. Otro líder fue el director de la facultad de la facultad de economía, que me enseñó que es a partir de una educación permanente es como lograr ser un líder. Otro fue el director de mi tesis doctoral quién me enseñó a abrazar una causa social y por poner tus conocimientos y capacidades para ayudar a la gente a resolver sus problemas. El Mtro. Carlos Payán un verdadero líder en las IES. Mi Madre quién me enseñó que lo único que te va hacer feliz es verte reflejada en la felicidad que generas hacia los demás.	Cualquier líder o persona lo sea o no influye por sus lecturas, por su experiencia, influye por compañeros, o sea generalmente es una cuestión interrelacionar, inter y multidisciplinaria, o que aprendes de la universidad de la vida. En lo particular uno de los líderes que ha influido es Mahatma Gandhi porque él logro una paz interna y a través de un movimiento pacífico, transformó una nación, por él le puse ese nombre a mi hijo.	Dos profesoras, que se especializan en investigación, por su calidad moral y académica, Rosalina Buenfil, María de Ibarrola.	Benito Juárez, Gandhi, Rivas Souza y Raúl Padilla.

Pregunta	Líder 5	Líder 1	Líder 2	Líder 4	Líder 7	Líder 6	Líder 8	Líder 3
8. ¿Puede destacar ejemplos de liderazgos universitarios y en que ámbitos?	José Narro. Liderazgo auténtico con reconocimiento social y autoridad moral. En la UdeG, el Maestro José Parres Arias.	Juan Ramón de la Fuente José Narro Rafael López Castañares.	Los mismos.	Mtro. Tonatiuh Bravo. Le ha aprendido bastante, y ya que he sido parte de su equipo de trabajo.	Mtro. Raúl Padilla por ejercer un liderazgo visionario con gran capacidad de acción, de aterrizar estas visiones del futuro al presente, de hacer los mejores equipos de trabajo ver el gran potencial que tiene una institución de educación superior para transformarse y para transformar a su entorno a las comunidades con visión. Hay líderes que no han tenido mucha influencia directa sobre mí pero admiro el liderazgo que han ejercido en su gestión como la Dra. Ruth Padilla y el Mtro. Tonatiuh Bravo.	Uno universitario pero que no necesariamente es de la UdeG, es Dr. Gilberto Guevara Niebla que tenía una preocupación social, con una perspectiva más humana.	Nivelar el financiamiento para las universidades públicas, defender la educación pública con Hacienda y Gobernación.	El logro de la última homologación para los profesores de la Universidad de Guadalajara.

*Fuente: Elaboración propia con base en las entrevistas realizadas.
Nota: se dispone de la audio grabación del total de las entrevistas realizadas a los líderes que participaron en el presente estudio y la información planteada en la tabla anterior; corresponde a las respuestas puntuales de los entrevistados a cada cuestionamiento realizado.*

Las preguntas diseñadas tienen el objetivo de identificar los elementos de referencia entre liderazgo y gestión. Con este marco de información proponemos configurar una potencial relación entre liderazgo y gestión para establecer las líneas de conexión entre ambas. Los dos últimos segmentos de la entrevista tienen por objeto profundizar en los aspectos más cualitativos que puedan constituir elementos de congruencia con el contexto de liderazgo y gestión que asume el entrevistado en el ejercicio de sus funciones.

Concepto de líder.

De la información obtenida, se pueden perfilar los elementos claves que definen la visión de líder que logra cada entrevistado:

1. Estratega. Visión. Objetivos.
2. Comunicación. Persuasión. Valores.
3. Influencia. Trabajo en común. Saber escuchar.
4. Coordinar grupos de trabajo. Visión. Objetivos.
5. Personalidad. Carisma. Compromiso moral y ético. Autenticidad.
6. Capacidad de gestión. Afectivo. Innovador. Autoridad académica y moral. Trabaja en la dimensión humana. Efectivo.

Fuente: Elaboración propia con base en la información.

Cada entrevistado contribuye con su propia visión que ha sido guía y referente de su actividad universitaria, permitiendo elaborar una visión transversal que abre un marco multiconceptual, rico y diverso que describe su modo particular de

operar en la estructura organizacional. En su conjunto, los conceptos vertidos por los entrevistados nos ofrecen un marco conceptual estructurado de gestión universitaria que a su vez, refleja el estilo de gestión propio y de las formas en que se asumen las responsabilidades institucionales. Para un líder puede ser la visión estratégica, para otro la capacidad de persuasión e influencia, valores; trabajo en equipo, carisma, autoridad académica, humanismo, compromiso.

En sí, cada marco conceptual de un directivo o funcionario contiene una visión desde donde se expresa y desde donde se toman importantes decisiones que impactan el desarrollo institucional. De este grupo entrevistado en particular, se obtienen perfiles o elementos referenciales típicos que son indicativos de sus concepciones y desempeño como líderes:

1. La persuasión, influencia, convencimiento apuntan a las habilidades discursivas y argumentativas que deben caracterizar al líder.
2. La perspectiva estratégica, innovación, visión, coordinación y organización de grupos, capacidad de gestión, corresponden al líder en acción.
3. La personalidad, carisma, compromiso moral y ético, son atributos del líder.
4. El posicionamiento del líder en la dimensión humana y de su cercanía con los seguidores corresponde a los medios que utiliza en su actuación.

En suma, con sustento en la información recabada, se asume que en cada entrevistado existe un marco propio de liderazgo y gestión, con sus propios valores, basado en las experiencia y en su crecimiento dentro de la institución universitaria. En lo general, se puede apuntar como perfil ideal que un líder tiene una visión innovadora sobre un conflicto o problema

social; que puede elaborar estrategias, objetivos y metas; perfil carismático; que puede coordinar grupos de trabajo; a través de un compromiso moral y ético; que trabaja en la dimensión humana; capaz de persuadir e influir el grupo social y en los seguidores; que se mantiene junto a sus seguidores.

Liderazgo y gestión universitaria

Las potenciales relaciones de liderazgo y gestión obtenidas en las entrevistas se pueden sintetizar de la siguiente forma:

<p>Son vinculantes. El liderazgo tiene que ver con un pensamiento estratégico, actitud abierta al cambio, impulso, riesgos al emprender en la búsqueda y consecución de objetivos; la gestión tiene que ver más a detalle con las acciones a realizar. Los dos conceptos se pueden correlacionar con la estrategia y la táctica.</p>
<p>Líder universitario requiere capacidad de gestión. No solo autoridad académica, habilidades de comunicación, de relación, interna y externa, de ser escuchado, de mínima interlocución interna. Hay una relación estrecha entre liderazgo y gestión.</p>
<p>Depende de la persona que esté al frente y de las condiciones en que se encuentre, del impacto que quiere generar en la institución, así como en su comunidad. Diseña el modo en que va a ejercer su liderazgo y el de gestionar sus recursos para lograrlo. Es la capacidad de liderar, de llevar su gestión, de cómo quiere impulsar las funciones sustantivas de la institución, de buscar la manera de influir en la comunidad, cuidando el compromiso y la responsabilidad de la universidad hacia la sociedad. Por ejemplo el haber apoyado a los ejidatarios de la región con proyectos de investigación, cursos para el impulso de la agricultura y a las organizaciones electorales.</p>
<p>No hay relación entre liderazgo y gestión. El gestor no necesariamente debe tener el carisma de líder. El líder es más un líder cesáreo que impulsa, mide o planea más los objetivos. Gestor es lo más racional, administración y la adecuación de los fines.</p>

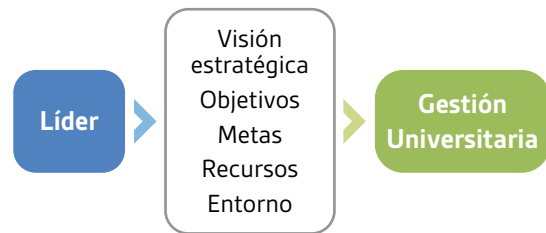
<p>Es una gestión que la tenemos que realizar toda la comunidad, no solo quienes son gestores o directivos. Hay una confusión que se cree que la gestión es la que hacen los gestores y los gestores solamente hacen una parte de la gestión oficial o formal. La gestión extraoficial o no relacionada con los puestos directivos, la formal o la informal la hacemos todas y todos juntos. Una gestión universitaria si es eficiente y eficaz tiene que permitir el surgimiento, el fortalecimiento y el apoyo de liderazgos múltiples, temporales y permanentes, pero también de liderazgos que reflejen las mejores soluciones de lo que la sociedad está necesitando.</p>
<p>Un buen líder es no sólo un buen organizador, es un buen gestor y también un buen líder es quien de hecho el liderazgo no depende solamente de la persona que es líder, sino sobresale en relación o sea el liderazgo es una relación, es una relación con los demás o generalmente los demás le reconocen liderazgos académicos, administrativos o políticos. Entonces tiene que ver con una relación generada a través de un proceso de intercambio o de relación entre las propias personas en el cual alguien sobresale, lleva la batuta o persuade mejor el afecto y finalmente logra ser reconocido como un buen líder.</p>
<p>Es un binomio, cuando no hay liderazgo en la gestión es sentido por los colaboradores y es muy difícil trabajar, porque no tiene la capacidad de generar proyectos, equipos y lograr las metas.</p>
<p>Para ser líder hay que ser gestor. Son aspectos que dan credibilidad y fortaleza al trabajo que realizas.</p>

Fuente: Elaboración propia con base en las entrevistas realizadas.

Como parte sustancial de este trabajo, los entrevistados identifican, en lo general, importantes relaciones y vínculos entre liderazgo y gestión universitaria, aún cuando un entrevistado menciona su desacuerdo en la relación liderazgo/gestión, destacando que el gestor no necesariamente debe tener el carisma de un líder. En líneas generales, el resultado se presenta así:

1. Hay vinculación entre liderazgo y gestión.
2. El líder requiere capacidad de gestión.
3. Relaciona su liderazgo con la gestión a través de los recursos para lograr los objetivos. Mide el impacto de su gestión.
4. No hay relación. El gestor no necesariamente debe tener el carisma del líder.
5. Hay una gestión social (a través de liderazgos sociales) que acompaña el trabajo del gestor universitario.
6. La ausencia de liderazgo en la gestión se resiente en los colaboradores.
7. Los resultados de liderazgo y gestión dan credibilidad y fortaleza.

En nuestra conclusión, liderazgo y gestión universitaria están vinculados por:



Fuente: Elaboración propia.

En la que indefectiblemente, un líder universitario debe asumir un planteamiento estratégico que le permita, a través de sus capacidades de persuasión, convencimiento o influencia sobre los decisores, promover un proyecto transformador de la institución. Desde luego, los resultados de su gestión deberán estar relacionados con la credibilidad/fortaleza que alcanza, o en su caso con una debilidad que frene o impida la realización

de su propuesta institucional. Movilizar el entorno en apoyo de su iniciativa es fundamental.

Valores

Las descripciones realizadas por los entrevistados de los valores asociados al liderazgo y a las figuras de liderazgo mundial, nacional o local, reflejan su posicionamiento en torno de su visión y aproximación a la gestión. La articulación de las acciones a realizar serán definitivas en los resultados obtenidos.

Siempre habrá un costo de oportunidad para la institución y para el líder/gestor. Los valores presentados son:

1. Responsabilidad, honestidad, trabajo en equipo, respeto, tolerancia.
2. Congruencia, honestidad académica, transparencia, honradez en la gestión de recursos, uso eficaz de los recursos humanos y materiales.
3. Compromiso, responsabilidad, la rendición de cuentas, el respeto a los profesores, investigadores, personal administrativo, la lealtad hacia la institución, honestidad.
4. La honestidad y el compromiso de trabajo.
5. Un líder tiene que tener valores genuinos de solidaridad social, de honradez a carta cabal, de un genuino y auténtico compromiso, que se traduce en una frase común “sentir las necesidades de otros y el dolor de otros como suyo propio”.
6. La solidaridad, la honestidad, en el sentido de ser honesto con las cosas, diciendo cuando están mal.
7. Calidad Moral y Académica.
8. Innovador, congruencia, busca el bien común, responsable, con valores éticos.

Los íconos o representaciones de líderes que propusieron los entrevistados derivan en figuras universales como Mahatma Gandhi y Martín Luther King Jr. Por otra parte, en el nivel nacional figuras históricas como Benito Juárez y Emiliano Zapata. Liderazgos políticos como Fidel Castro. Liderazgos universitarios nacionales como Juan Ramón de la Fuente y José Narro. Liderazgos académicos como Carlos Pallán, María de Ibarrola y Rosalina Buenfil. Cada referente histórico comporta un perfil de liderazgo político y social. Por lo que emerge una visión de paz, reformas sociales y políticas, autoridad moral y académica, capacidad de gestión y dirección institucional, además de los elementos de afinidad política e ideológica.

En la gestión universitaria, los entrevistados proponen como referentes históricos a José Parres Arias, Mario Rivas Souza y en el contexto actual a Raúl Padilla López, José Trinidad Padilla López, Víctor González Romero, Marco Antonio Cortés Guardado y Tonatiuh Bravo Padilla como líderes/gestores de la Universidad de Guadalajara.

Conclusiones

El conjunto de entrevistados, si bien un número reducido, es de la mayor representación y jerarquía institucional en la Universidad de Guadalajara. Sus respuestas recibidas como parte de la entrevista, se integran en una matriz que permite la visión conceptual y el dominio personal de los temas de cada entrevistado.

En resumen, se pueden considerar las siguientes reflexiones finales:

1. El liderazgo tiene una importante vinculación con las formas de gestión que se realizan en la institución. Re-

- sulta determinante para el ejercicio del liderazgo la capacidad de gestión y sus resultados.
2. No es posible aislar el liderazgo de su contexto social. El liderazgo y la gestión deben ser los ejes de las aspiraciones sociales.
3. El planteamiento y visión estratégica son parte sustantiva del liderazgo.
4. La conducción institucional demanda capacidades de gestión y liderazgo.
5. El liderazgo siempre lleva la proyección de valores y elementos éticos.
6. La relación entre liderazgo y gestión debe ser exhaustivamente estudiada, desde una perspectiva más amplia, en particular con liderazgos universitarios para optimizar su gestión, reconociendo sus contextos sociales como la especificidad o particularidad de su ejercicio.

La parte más relevante de nuestro estudio es la vinculación que se produce entre liderazgo y la gestión. Ambas, son determinantes como parte de los resultados institucionales u organizacionales, particularmente en contextos educativos, en que el liderazgo transformacional adquiere su mayor significación y relevancia. Recomendamos una continuidad en el estudio de los liderazgos transformadores y su proyección hacia la institución universitaria en la forma de una gestión constructiva.

Referencias

- Bass, B. (1985) *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: The Free Press.

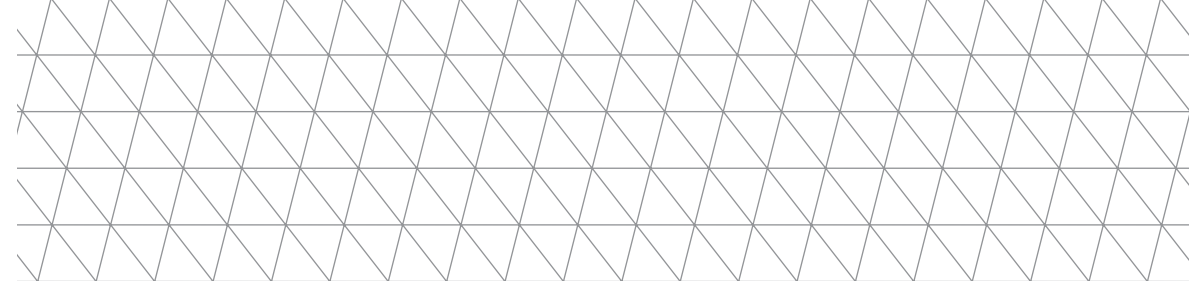
- Bass, B. (1999) "Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership". En: *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8 (1), 9-13.
- Corbetta, P. (2007). *Metodología y técnicas de investigación*. Italia: McGraw-Hill.
- De Vries W., Ibarra E. (2004). La gestión de la Universidad. Interrogantes y problemas en busca de respuestas. En *Revista Mexicana de Investigación Educativa: COMIE*, jul-sep Vol. 9, No. 22, pp. 575-584. ISSN: 1405-6666, <http://www.redalyc.uaemex.mx/pdf/140/1400202.pdf>
- Goleman, D. (2000), "Leadership that Gets Results", *Harvard Business Review*, núm. 2, vol.78, 2000.
- http://www.google.com.mx/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=9&ved=0CGI-QFjAI&url=http%3A%2F%2Fwww.ram-wan.net%2Frestrepo%2Fdocumentos%2Fentrevista.doc&ei=F8F-UsuoNuzksATDloG4CA&usg=AFQjCNF-n_OCv-jZHYVLKYa310BH131aAeQ&bvm=bv.56146854.d.cWc
- Ivancevich, Hohn M., Peter L., Steven J. Skinner y Crosby, P (2006). *Gestión, Calidad y Competitividad*. España.
- Klein, K., Ziegert, J., Knight, A., y Xiao Y. (2006) *Dynamic Delegation: Shared, Hierarchical, and Deindividualized Leadership in Extreme Action Teams*. Cornell University, United States of America.
- Palacio, L., y Mario C. (2004) *Antinomias, dilemas y falsas premisas que condicionan la gestión universitaria*. En: *Revista Mexicana de investigación educativa*, No. 22, Vol. 9 julio-septiembre, pp. 617-635.

- Madrigal, B. (2005). *Liderazgo, enseñanza y aprendizaje*. McGraw-Hill: México.
- Mendoza, I. (2005) *Liderazgo transformacional y transaccional de gerentes de ventas de una empresa farmacéutica a nivel nacional*. México.
- Northouse, P. (2013) *Leadership, Theory and practice*. United States of America.
- Puente, J. (2007). *Análisis de los discursos de los Jefes de Estado y de Gobierno en las Cumbres Iberoamericanas de Naciones*. Universidad de Universidad III Carlos de Madrid.
- Restrepo, E. (s.a) *La entrevista como técnica de investigación social: Notas para los jóvenes investigadores*. Disponible en:
- Rosario, V. y otros (2007). *La Gestión directiva en la Universidad de Guadalajara. Reconstrucción de las experiencias de dos centros universitario (2001-2007)*. México: UDG
- Marion, R. (2005) *Leadeship in education, Organizational Theory for the Practioner*. United States of America.
- Sandoval, P. (2009). *Administración integral para la calidad*. (3ra ed.) INACS.
- Tapia, M. y Francisco J. (2011) *Las técnicas e instrumentos de evaluación. Notas de estadísticas aplicada a la administración, contaduría e informática administrativa*. México: Universidad de Sonora.

Anexos

Entrevista a líderes y gestores universitarios

1. ¿Cómo define a un líder?
2. ¿Cuáles son las características de una gestión universitaria?
3. Desde su función educativa puede describir un perfil de un líder universitario:
4. ¿Cuáles logros puede destacar de su gestión?
5. Desde su punto de vista: ¿Cuál es la relación entre liderazgo y gestión:
6. En su opinión. ¿Cuáles son los valores que distinguen a un líder universitario?
7. ¿Cuáles líderes influyen más en su estilo de liderazgo? ¿Y en su gestión?
8. Puede destacar algunos ejemplos de liderazgos universitarios y en qué ámbitos:



Liderazgo ético. Percepción y perspectivas docentes del caso de CU Tonalá de la Universidad de Guadalajara

JESÚS ARTURO NAVARRO RAMOS
 JOSÉ ANTONIO RUBIO GONZÁLEZ

| RESUMEN |

Este artículo explora el tratamiento que ha tenido el concepto de liderazgo en la literatura relacionada con la ética, para concluir que la pertinencia de establecer un trabajo sobre el significado se atribuye al liderazgo ético. Finalmente propone algunos caminos para la elaboración de una teoría sobre el liderazgo ético que trascienda el enfoque orientador del liderazgo, la mera perspectiva pragmática, la alusión axiológica y las referencias normativas al comportamiento del líder y del espíritu emprendedor.

| PALABRAS CLAVE |

Liderazgo, ética, moral, liderazgo ético.

La reflexión teórica sobre el tema del liderazgo

La sociedad líquida (Bauman, 2012) es un modo de proceder que se instala en la búsqueda de la inmediatez, lo que dificulta la profundización. En el caso de la ética, se presenta bajo la lógica de respuestas morales breves que, si bien son útiles para orientar en cierta medida la convivencia, no se caracterizan por la búsqueda de su fundamentación. Surge entonces una serie de propuestas caracterizadas por la ausencia de vínculos fuertes.

Las propuestas de liderazgo se plantean en dos tipos de literatura. La más conocida se compone de textos que responden al contexto de la sociedad líquida, tratando de hacer accesible el conocimiento sobre el liderazgo en una tónica orientadora. Estas propuestas se difunden en forma de literatura organizacional, y se suelen emplear incluso para orientar los asuntos complejos como el caso de la gestión en ambientes educativos. Ejemplos de lo anterior son *La quinta disciplina* (Senge, 1990), *Los 7 hábitos de la gente eficaz* y *El liderazgo centrado en principios*, (Covey, 1990 1995), *Valores de excelencia para triunfar* (Cornejo, 1996), *Claves para ejecutivos en acción* (Deep & Sussman, 1997), *Liderazgo sin Respuestas fáciles* (Heifetz, 1997) y *Endocalidad* (O'Donnell, 1999), entre otros textos.

El segundo tipo de propuestas se refieren a documentos densos que señalan no sólo las particularidades orientadoras del ejercicio del liderazgo, sino sus características y planteamientos de fundamentación.

El siguiente cuadro especifica las particularidades de estas propuestas sobre liderazgo, surgidas en el periodo 1974-1994, y que se puede considerar como la primera etapa de investigación sobre el liderazgo.

Perspectiva teórica sobre el liderazgo	
	Planteamiento
Stodgill, (1974)	Es la iniciación y mantenimiento de la estructura en expectativas e interacciones.
Hemphill & Coons, (1957)	Conducta de un individuo cuando está dirigiendo las actividades de un grupo que se dirige hacia un objetivo compartido.
Tannenbaum, Weschler & Masarik, (1964)	La influencia interpersonal ejercida en una situación, y dirigida a través del proceso de comunicación hacia el logro de un objetivo u objetivos específicos.
Berlew, (1974)	El proceso de instalar en otros una visión compartida, creando oportunidades valiosas, y construyendo confianza en la realización de valores y oportunidades compartidos.
Burns, (1978)	Inducir a los seguidores a actuar por ciertos objetivos que representan los valores y las motivaciones de líderes y seguidores.
Hosking, (1988)	Los líderes son aquellos que de forma consistente, hacen contribuciones efectivas al orden social y de los que se espera y percibe que lo hagan.
Jacobs y Jaques, (1990)	El liderazgo es un proceso de proporcionar un propósito al esfuerzo colectivo y causar un esfuerzo basado en la buena voluntad para lograrlo.
Astin, (1993)	El liderazgo es un proceso por el que se fomenta que los miembros de un grupo trabajen juntos de forma sinérgica hacia un objetivo o visión global, que creará cambio y transformará las instituciones, y por tanto, mejorará la calidad de vida. El líder es una fuerza catalizadora o facilitadora que, por virtud de posición u oportunidad, dirige a otros hacia una acción colectiva que permita lograr los objetivos y la visión de la organización a la que pertenecen.

Perspectiva teórica sobre el liderazgo	
Koontz y Weichrich, (1994)	El arte o proceso de influir sobre personas para que se esfuercen de manera voluntaria y con entusiasmo en el logro de las metas del grupo.

*Fuente Yulk y House
(Ruiz Palomino, Ruiz Amaya, & Martínez Caña, 2007, p. 1)*

En el segundo periodo de investigación el tema del liderazgo adquiere una perspectiva de aplicabilidad. Para el caso de este recuento el periodo se circunscribe a los años 1995-2013.

En este lapso Robbins (1999) señala que el liderazgo es la capacidad de influir en un grupo para que se logren las metas. Con este tipo de perspectiva, la reflexión sobre el liderazgo –aunque sigue tomando en cuenta la figura del líder– va señalando que los procesos requieren distinto tipo de liderazgo. Estas consideraciones, poco a poco van incursionando en la temática del liderazgo ético entendido como la demostración de una conducta normativamente apropiada a través de las acciones y relaciones interpersonales (Brown, Treviño, & Harrison, 2005). Este señalamiento, que se retoma más adelante, plantea que la promoción de una conducta adecuada en los seguidores requiere de comunicación clara entre el líder y sus subalternos, así como de acciones que permitan reforzar las conductas adecuadas.

En los planteamientos de Tannenbaum, Weschler & Masarik (1964), Berlew (1974), Hosking (1988) y Astin (1993) están expresados claramente posicionamientos de carácter ético que guían la actividad de los líderes: proceso de comunicación hacia el logro de un objetivo, la actuación en función de los valores y las motivaciones del líder, las contribuciones efectivas al orden social y el trabajo de forma sinérgica hacia un objetivo o visión

global. Sin embargo, por sí mismas estas nociones requieren un contenido específico que indique el modo de realizarlas, para lograrlo, las teorías sobre el liderazgo necesitan de una reflexión ética.

Esto nos sugiere reconocer no sólo lo que se entiende por liderazgo sino lo que implica el ejercicio del liderazgo. Para observar estas cuestiones, en los siguientes apartados se recurre a una revisión de siete perspectivas éticas vigentes en occidente: el idealismo platónico, el realismo aristotélico, el posicionamiento kantiano del deber, el compromiso social del marxismo, la voluntad de poder nietzscheana, la búsqueda de un proyecto de libertad sartreano y la ética comunicativa habermasiana. En cada caso, se planteará cómo estas visiones éticas pueden orientar el ejercicio del liderazgo sugiriendo modos de actuar.

La dinámica de la ética en sus orígenes

La ética forma parte del cuerpo de la filosofía. Desde sus orígenes, Aristóteles (Aristóteles, 2013, p. 174) la considera un saber práctico sobre la vida humana frente al conocimiento que representa la metafísica. En el orden de los saberes, Aristóteles distingue cuatro tipos de ellos: la metafísica y la física en los extremos, y la política y la ética como saberes prácticos, uno para organizar la vida comunitaria bajo una autoridad, y el otro para organizar la convivencia social. Si bien a lo largo del tiempo, desde su aparición, la ética ha construido distintos discursos, lo que les vincula es su esfuerzo por definir y orientar la convivencia humana.

En los albores de la reflexión ética, se oponen dos modelos representados por Platón y Aristóteles. El primero sostiene

que el mundo es una representación ilusoria de un sistema real-formal que no se observa sino a través de vestigios, a partir de los cuales se pueden conocer las formas perfectas. Este posicionamiento fue desarrollado en el mito de la caverna (Platón, p. 139). La convivencia humana alcanzaría su realización plena en la medida que se acerque a las formas arquetípicas de un mundo ideal donde tres valores son el referente absoluto: el bien, la verdad y la belleza. De ahí se derivan tres claves de conducta que orientan la convivencia: la bondad, la veracidad y la armonía. A la coincidencia de estas tres claves se le conoce como actuación benevolente.

En oposición a los planteamientos platónicos, Aristóteles señala que el mundo material es la única realidad existente. En su consideración existe la convergencia en cada ser, entre materia y forma, la cual puede estar en acto o en potencia. Esto permite que el ser, en cuanto tal, esté determinado por cuatro causas: material, formal, eficiente y final. En su explicación de los seres, Aristóteles determina que estos pueden ser afectados por los accidentes de lugar, posición, cualidad, pasión (Inciarte, 2004). Pero esta afectación no modifica la naturaleza de los seres. Cuando estos planteamientos se llevan al campo de la convivencia, Aristóteles señala que en el caso de los seres humanos su causa final es la felicidad, por tal motivo, la vida virtuosa debe guiarse por los valores de la prudencia, justicia, fortaleza y templanza. De aquí concluye que las claves de conducta que orientan la convivencia humana están dadas por dos asuntos: la participación en las actividades de la ciudad, es decir en la política; y la tendencia a buscar la felicidad que se encuentra en alcanzar el justo medio entre la virtud y el exceso.

En el caso de estos dos modelos, la conducta ética está orientada por el alcance de ideales arquetípicos de lo que sería la

existencia humana y, por tanto, la acción clave es la imitación de los modelos virtuosos. En el modelo aristotélico, las cosas se plantean dependiendo de la búsqueda del sujeto por realizar lo que de suyo está determinado por su naturaleza. En la naturaleza humana está el anhelo de la felicidad que no se logra por la imitación de arquetipos, sino por el arduo trabajo de discernir las formas adecuadas para actuar en sociedad y de manera individual al moverse de manera equidistante entre la virtud y el exceso.

Con distintas variantes, estos dos modelos están presentes a lo largo de la reflexión filosófica de veinte siglos. Este debate ha marcado los dos extremos -idealismo y realismo- de una búsqueda sobre la convivencia en la que los autores, dependiendo su preocupación han construido esquemas que funcionan como claves para orientar la convivencia (MacIntyre, 2006; Camps, 2009; García-Huidobro, 2009)

Cuando el liderazgo se ejerce desde estos modelos éticos, ocurre lo siguiente. En el caso de la propuesta platónica, el liderazgo se orienta por la búsqueda de un modo de perfección, en función de aplicar las reglas del modelo de liderazgo por sí mismo, llegándose a considerar que la realidad de la organización se debe ajustar al modelo de liderazgo que se pretende implementar. En tanto que cuando se opera con un esquema aristotélico, se piensa que el liderazgo debe encaminarse hacia el logro de la felicidad, y el líder debe tener claro las cuatro causas: material, formal, eficiente y final; es decir, de qué se compone el liderazgo, qué es el liderazgo, qué hace el líder y para qué se hacen las cosas. Se trata de un proceso de racionalización de la realidad que enfatiza la participación de todos.

Sin embargo, no existe una sola forma de pensar la convivencia, y así la ética ha tenido distintos posicionamientos ante

el liderazgo. En este trabajo, es importante señalar hacia dónde se ha orientado tal reflexión en el siglo XIX y XX, para relacionarla brevemente con la perspectiva desde la cual se puede ejercer el liderazgo. Para ello, se analizan –en el siguiente apartado– siete paradigmas de la ética que se viven en occidente.⁵

Paradigmas éticos privilegiados en occidente

Una vez que occidente despierta de la Edad Media, encuentra que ha tenido una percepción ética de corte religioso fundado en la teología cristiana bajo la perspectiva de Agustín de Hipona y Tomás de Aquino (García-Huidobro, 2009), que retoman la propuesta idealista y realista señaladas en el apartado anterior. La recuperación de la perspectiva humanista da un giro antropológico a la ética representado particularmente por Kant. De este modo en el surgimiento de la modernidad la propuesta de Emmanuel Kant se convierte en el centro de la reflexión ética. Más tarde Marx y posteriormente Nietzsche marcan los ejes de la reflexión (Camps, 2009). El siguiente cuadro muestra los componentes de estas propuestas.

⁵ Cuando se habla de occidente en términos de la reflexión filosófica, se refiere a un estilo de pensamiento centrado en la racionalidad comprensiva e instrumental, apoyado en la lógica deductiva-inductiva; de la que Aristóteles –en la antigüedad–, y Descartes –en los albores de la modernidad–, son considerados representantes de este estilo de argumentación que se construye a partir de términos, juicios y silogismos; para profundizar en la comprensión de las cosas. El pensamiento occidental establece una racionalidad fundamentada en el análisis y la síntesis; a diferencia del pensamiento oriental que busca una comprensión holística de los sucesos, particularmente anclados a los procesos de cambio del tiempo y la naturaleza, referenciados con conceptos propios de las culturas orientales.

Etapa	Modernidad	
Contexto histórico social	Siglos XVIII y XIX	
	Kant	Marx
Posicionamiento sobre la ética	<p>Kant considera al ser humano como un ser autónomo. Considera que las acciones humanas se realizan por alguno de los siguientes motivos: inclinación, deseo o deber. Considera que la ética debe ser formal y no contener una sola recomendación concreta.</p> <p>La razón debe orientar a la búsqueda de criterios de actuación que operen posteriormente en las decisiones.</p>	<p>Marx señala que el ser humano es ante todo materia, a partir de la cual surgen las ideas.</p> <p>Lo importante es reconocer que el contexto histórico-social y las relaciones sociales determinan las ideas que se tienen sobre el mundo y sobre la propia vida.</p> <p>La ética en la perspectiva de Marx está orientada a la búsqueda de la superación de las alienaciones y a la toma de conciencia de clase.</p>

<p>Idea de felicidad</p>	<p>La felicidad se alcanza con el cumplimiento del deber como una consecuencia derivada del ejercicio de la autonomía. El valor moral de las acciones se encuentra en el logro de los actos por deber.</p>	<p>Marx señala que el ser humano es ante todo materia, a partir de la cual surgen las ideas.</p> <p>Lo importante es reconocer que el contexto histórico-social y las relaciones sociales determinan las ideas que se tienen sobre el mundo y sobre la propia vida.</p> <p>La ética en la perspectiva de Marx está orientada a la búsqueda de la superación de las alienaciones y a la toma de conciencia de clase.</p> <p>La armonía o la vida moral plena se alcanza en el compromiso social derivado del reconocimiento de la situación peculiar que cada uno tiene, y en la consiguiente lucha por lograr la superación de las condiciones de alienación.</p>
---------------------------------	--	---

Fuente: *Elaboración propia 2013.*

Estos enfoques –que continúan vigentes en el siglo XXI– cuando orientan la reflexión sobre el liderazgo enfatizan dos cosas: el discurso del cumplimiento del deber, o el planteamiento de la lucha contra lo que se considere injusticia. El liderazgo que se acoge al planteamiento kantiano señala la búsqueda de las condiciones formales y de la racionalidad que se orienta a alcanzar el fin, disponiendo de los medios adecuados para ello. Esta forma de liderazgo suele ser fría y distante de los colaboradores. En contraparte, la ética marxista aplicada al ejercicio del liderazgo, pretende que el líder tome en cuenta –no sólo el deber– los factores de contexto, las asimetrías que se viven en la organización y las posibles tensiones derivadas de la correlación de fuerzas, para atender las condiciones generadoras de conflictividad.

Por otra parte, en la segunda mitad del siglo XX, aparece una variedad de matices en torno a la ética, que en la dinámica del contexto cambiante y en tensión que se deriva del neoliberalismo, hace que las personas soliciten respuestas rápidas, funcionales y sintéticas. Esto implica que el formato de respuestas académicas se sustituya por planteamientos que confunden la ética con la moral. Bauman llama a esta tendencia configurativa sociedad líquida, señalando que los auténticos problemas en una sociedad globalizada, son globales (Bauman, 2012, p. 41).

A finales del siglo XIX, tres pensadores destacan entre muchos otros por sus aportes: Federico Nietzsche plantea una propuesta de ética que toma fuerza en la década de los ochenta y se extiende hasta el siglo XXI. Al mismo tiempo, la propuesta humanista de Jean Paul Sartre señala una vertiente de radical libertad. En tanto que Jurgén Habermas (Habermas, 1985) señala al diálogo como el elemento clave de la ética.

Tabla 2 Propuestas éticas contemporáneas.

Etapa	Modernidad		
	Época contemporánea		
	Nietzsche	Jean Paul Sartre	Jurgèn Habermas
Contexto histórico socia	Se forma en la filosofía clásica desde la perspectiva alemana. Catedrático de filología griega. Está desilusionado de las propuestas éticas derivadas de la filosofía y la religión.	Es uno de los filósofos de la postguerra. Su obra está enmarcada en la crisis y el vacío existencial que deriva de este momento. Propone un humanismo ateo que ponga al hombre como un proyecto de libertad.	Filósofo alemán proveniente de la segunda generación de la Escuela de Frankfurt y exponente de la teoría crítica.
Posicionamiento sobre la ética	Se preocupa por revisar el origen de la moral y señala que ésta se encuentra deformada por un falso debate entre moral de esclavos y moral de señores.	Para Sartre el principio de la ética es que el hombre es lo que él se hace. En este sentido sus acciones determinan no sólo la conducta inmediata sino el tipo de sujeto que se es. Esto provoca angustia, pero al mismo tiempo permite vivir radicalmente la libertad.	En términos éticos señala que lo importante es determinar la validez de los argumentos, más allá del contenido propio de los mismos, para explorar las posibilidades de una ética universal que valide al interlocutor.

Idea de felicidad	Nietzsche opta por rechazar la moral de los esclavos o del sometimiento para buscar una moral de señores, que aspire a enfrentarse a retos y a aumentar la voluntad de poder (fuerza vital).	Para Sartre, la felicidad como tal no existe, lo que puede haber son proyectos de humanización de diferente estilo, lo importante es ejercer el poder de decisión en una perspectiva de humanidad.	Habermas pretende que la ética ayude a las personas a crear las condiciones propias para el diálogo entre iguales, que permita validar la opinión de los participantes creando condiciones de simetría en la toma de decisiones.
-------------------	--	--	--

Fuente: Elaboración propia 2013.

El liderazgo ejercido bajo la inspiración nietzscheana es confrontador y afianza el papel del líder, en su vertiente positiva permite a todos crecer en la búsqueda de elevar la fuerza vital de los miembros de la organización; en tanto que en su vertiente negativa, favorece el posicionamiento del líder olvidando a los subalternos y considerándolos un medio para lograr sus propios fines. En el caso del liderazgo bajo una ética sartreana, enfatiza en los miembros de la organización la capacidad de elección que cada uno tiene; al mismo tiempo no olvida que lo que decide el líder para otros, lo decide para sí mismo. Finalmente el liderazgo visto desde una ética habermasiana plantea que el líder se ha de preocupar por construir condiciones de simetría en la organización que permitan a todos la presentación de sus propuestas en un ambiente de validación al interlocutor.

El liderazgo ético como problema de investigación

En el año 2012 entró en su etapa final la revisión del estado de conocimiento sobre valores profesionales y ética profesional, que elabora el Consejo Mexicano de Investigación Educativa (COMIE, A.C.) en el marco del proyecto de investigación del Estado de Conocimiento sobre Educación y Valores.

El trabajo de investigación documental, respecto a “búsqueda y análisis de libros de autor, capítulos de libros colectivos, artículos en revistas especializadas en educación, ponencias en congresos nacionales e internacionales y tesis de posgrado, del 2002 al 2011 y únicamente referidos a México” (Hirsch, 2006a) dio como resultado los siguientes datos respecto al tema del liderazgo ético: las principales temáticas de las investigaciones son:

Tabla 3 Temáticas éticas periodo 2002-2011.

Principales temáticas de las investigaciones
Análisis de competencias, rasgos, creencias y actitudes de ética profesional en vinculación con las distintas áreas del conocimiento
Ética profesional en licenciaturas y posgrados específicos
Ética profesional y rasgos ético-sociales
Dimensión ético - axiológica y componente ético valoral
Formación de los profesionales y su relación con la ética profesional y los valores profesionales
Ética de la investigación científica y del desarrollo tecnológico
Análisis de valores y creencias específicos
Dilemas éticos y conductas no éticas
Ética de la docencia

Temas emergentes, principalmente en el 2011: a) Otro tipo de trabajos comparativos entre universidades o entre asuntos de la misma institución, b) Procedimientos para promover la ética profesional y c) Interdisciplinariedad

Fuente: Elaboración propia, datos de COMIE 2013

En esta investigación se concluye que el tema de la ética no está vinculado al tema del liderazgo, aunque existen temáticas afines al mismo, que constituyen tendencias sobre valores profesionales y ética profesional: las competencias y rasgos de la ética profesional en ejercicio, la relación entre ética profesional y deontología, y de manera emergente el asunto de la responsabilidad social universitaria. Al tiempo que se señala que “algunos temas desde donde podría incursionarse en mayor grado son, por ejemplo, compromiso social de los profesionales, responsabilidad social universitaria, ejercicio profesional solidario y el vínculo entre ética profesional y ética social.”

Con la intención de situar este trabajo en una instancia de la Universidad de Guadalajara (UdeG) se realizó la revisión de la literatura en el Centro Universitario de Ciencias Económico-Administrativas (CUCEA), bajo el siguiente procedimiento: se analizó la información registrada en el catálogo público en línea de la Universidad de Guadalajara (UdeG, 2009), que reporta los documentos publicados. Cada documento se localizó con el motor de búsqueda básico, multi-campo y multi-base, ubicando los textos en lengua española que contenían en el título o en las palabras clave, los términos ética y/o liderazgo publicados en el periodo 1989-2013. Los datos que se registraron en el caso de cada documento fueron 1) Localización del libro, 2) Centro universitario editor, 3) Año de edición, 4) Título, 5) ISBN, 6) Temas abordados según la clasificación Dewey, 7) Tipo de obra, 8) Publicación en editorial distinta a la de la universidad.

Los resultados son los siguientes: en el periodo analizado se localizaron 9 documentos que abordan el tema del liderazgo, siete de los cuales son tesis de maestría y dos libros, todos editados por la Universidad de Guadalajara. Cuando se realizó la búsqueda combinando los términos ética y liderazgo, se localizaron cinco textos, de los cuales tres se localizan en CUCEA pero han sido editados por otra casa. En tanto que cuando se realizó la búsqueda con los términos liderazgo y moral, se localizaron dos documentos publicados por una editorial distinta a la UdeG. Finalmente en la exploración del concepto “ética” se localizó un texto.

La revisión por temas permite las siguientes conclusiones: el tema de liderazgo ético no se aborda de manera específica en los textos localizados, aunque en los textos producidos en la Universidad de Guadalajara por el CUCEA, se encuentra presente la preocupación por el tema, a partir del análisis del comportamiento del líder y del espíritu emprendedor. La relación entre ética y/o moral con el liderazgo ha sido tratado por textos de otras editoriales distintas a la UdeG bajo aspectos diversos: la dirección de empresas en el contexto del siglo XXI, el llamado liderazgo moral, los valores del liderazgo y el capital moral. Por otra parte, los textos sobre el tema de ética, que han sido publicados por la Universidad de Guadalajara y producidos por otros centros universitarios distintos al CUCEA, abordan el tema desde una pluralidad de enfoques tal como se muestran en el siguiente tabla:

Tabla 4. Temáticas éticas en textos de UdeG.

Enfoques temáticos para el tratamiento de la ética
Argumentación sobre ética
La ética laica
Ética profesional en la contaduría pública
La ética y sus relaciones: ética y política en el contexto nacional; cultura, ética y economía en la educación a distancia internacional; y ética, medios y sociedad

Fuente: Elaboración propia 2013.

En conclusión se puede señalar que el tema que establece la relación entre ética y liderazgo, es un asunto que se aborda mínimamente en la producción bibliográfica registrada en el catálogo público en línea de la Universidad de Guadalajara, en el CUCEA, pero que no ha sido trabajado por la filosofía. Estos datos coinciden con la ausencia de registros del tema realizados por el COMIE en el periodo 2002 al 2011. Por tal motivo se vuelve pertinente un trabajo de conceptualización que trascienda el enfoque orientador del liderazgo, la mera perspectiva pragmática, la alusión axiológica y las discusiones al comportamiento del líder y del espíritu emprendedor. Todos estos temas, si bien son importantes, no agotan ni fundamentan la relación entre ética y liderazgo.

Liderazgo ético

Una vez que tenemos los planteamientos anteriores, es posible preguntarse ¿en qué consiste un liderazgo ético?

La referencia a las siete propuestas éticas muestran que el liderazgo no es ético por sí mismo, sino por el modo de proceder de los líderes, por los valores bajo los cuales orienta su acción el líder, por la propuesta de futuro desde la que se desarrollan las tareas que el líder asigna a sus subordinados, además de la concepción que se tienen de la organización en su conjunto, y del servicio que presta a la sociedad de la que forma parte.

Se puede señalar que el liderazgo ético es la demostración de una conducta normativamente apropiada a través de las acciones y relaciones interpersonales, y la promoción de tal conducta en los seguidores a través de comunicaciones de doble vía, refuerzo y toma de decisiones (Brown, Treviño, & Harrison, 2005)

La visión del liderazgo ético se puede observar según el comportamiento que éste favorece, como ayuda al desarrollo moral del seguidor o la identidad moral del seguidor. Solomon (1996), señala que la existencia de un líder ético es una cuestión esencial para el desarrollo de cualquier buena organización. Entre los rasgos de efectividad del liderazgo ético se encuentra la percepción de honestidad del líder (decir la verdad), su integridad (el comportamiento con principios) y confiabilidad (se puede confiar).

Figura 1 Liderazgo ético.



Fuente: Elaboración propia, 2013.

Si bien los líderes ejercen gran influencia en el rendimiento de la organización, los resultados de las acciones implementadas dependen –en buena medida– del involucramiento de los miembros del grupo. Por otra parte, no se puede ignorar que existen liderazgos importantes en los mandos intermedios, así como liderazgos informales que también van definiendo el rumbo de la organización. Por ello, es importante precisar cómo es percibido el liderazgo por los miembros de la organización, tal como lo señala Crosby (1987, p. 108) –en su análisis de los pasos para mejorar la calidad de los productos estadounidenses– respecto a la necesidad de aclarar la posición de la dirección.

Metodología

La posición de la dirección para definir la percepción del liderazgo ético, se puede abordar desde dos ópticas: la percepción de los líderes y la de los subalternos. Desde este enfoque surgen los siguientes cuestionamientos: ¿Cuál es la percepción del liderazgo ético desde la dirección? ¿Qué percepción del liderazgo ético tienen los subalternos?

Con la finalidad de establecer una aproximación a la percepción del liderazgo se han operacionalizado mediante preguntas las 7 teorías sobre liderazgo ético. Estas preguntas forman un cuestionario, que tiene el objetivo de captar la percepción que tienen algunos líderes y sus subalternos de la Universidad de Guadalajara, sobre el liderazgo ético. La intención es analizar con cuál teoría están identificados. Estos conceptos se muestran en la Tabla 5.

Tabla 5. Operativización de las teorías de liderazgo ético.

Enfoques temáticos para el tratamiento de la ética	Enfoques temáticos para el tratamiento de la ética
Idealismo ético	El liderazgo se orienta por la búsqueda de un modo de perfección
Realismo ético	El liderazgo debe encaminarse hacia el logro de la felicidad
Ética del deber	El liderazgo debe propiciar el cumplimiento del deber
Ética dialéctica	Para ejercer el liderazgo se ha de tomar inicialmente en cuenta los factores de contexto y las posibles tensiones, para atender las condiciones generadoras de conflictividad
Vitalismo ético	El liderazgo eleva la fuerza vital de los miembros de la organización
Ética existencialista	Lo que decide el líder para otros, lo decide para sí mismo
Ética comunicativa	El líder se ha de preocupar por construir condiciones de simetría en la organización

Fuente: Elaboración propia 2013

El cuestionario se aplicó en línea, utilizando la plataforma de google, a profesores que tienen un cargo de liderazgo – rector, secretario académico, coordinador de programa- y a subalternos –profesores adscritos a un programa- en el Centro Universitario de Tonalá de la Universidad de Guadalajara. Este cuestionario se encuentra en los anexos. En este trabajo se reportan los datos de la percepción de los profesores.

Contexto.

El Centro Universitario de Tonalá (CUTonalá), es uno de los centros universitarios de menor número de alumnos de la Red

universitaria, sin embargo, cuando las instalaciones definitivas estén terminadas albergará más de 12 mil estudiantes, convirtiéndose en el cuarto más grande de la Universidad de Guadalajara.

El CUTonalá cuenta con una planta de profesores altamente capacitados, ya que el 60 % tiene estudios de posgrado. El mayor número de posgraduados se encuentran en las áreas de ingenierías, ciencias de la salud y jurídicas. La distribución de los profesores en cada uno de los departamentos que integran el centro universitario se muestra la tabla siguiente.

Tabla 6. Planta académica del CUTonalá.

Departamento	Posgrado		Grado	
	Doctorado	Maestría	Licenciatura	Total
Ciencias de la salud	7	24	16	47
Ingenierías	9	18	7	34
Ciencias Aplicadas de la información	2	9	5	16
Ciencias Jurídicas	2	13	23	38
Humanidades y Artes	2	12	13	27
Ciencias Económico Administrativas	1	16	13	30
Ciencias Sociales	2	3	1	6
Total	25	95	78	198

Fuente: Elaboración propia, 2013

Muestra

Uno de los principales problemas que se encontró al realizar el estudio es que si bien se conocía la población de profesores del Centro Universitario de Tonalá, su contacto era difícil, dado que el CUTonalá actualmente realiza sus actividades académicas y administrativas en cuatro sedes provisionales: Casa de la Cultura I y II, así como La Sillita y la de Santa Paula. El centro operativo principal es la Casa de la Cultura I y II debido a que se atiende a los estudiantes de cinco departamentos: ciencias de la salud, ingenierías, ciencias aplicadas de la información, ciencias sociales y por último el departamento de humanidades y artes. En conjunto ellos agrupan a 1307 alumnos de los 2275 alumnos totales.

Tabla 7. Número de alumnos por programa educativo en el ciclo 13A.

Licenciatura	No. De Alumnos
Abogado	450
Administración de negocios	334
Contaduría pública	184
Diseño de artesanías	109
Estudios liberales	99
Historia del arte	91
Gerontología	105
Médico cirujano y partero	178
Salud pública	190
Ingeniería en ciencias computacionales	214
Ingeniería en energía	103
Ingeniería en nanotecnología	218

Elaboración propia con datos de Control Escolar del Centro, 2013

De acuerdo a la oferta académica para el ciclo 13A, la población de profesores para los departamentos anteriormente citados era de 137.

Al ser una población docente pequeña el cálculo de un tamaño de muestra adecuado sería prácticamente considerar la totalidad de la población, por tal motivo se decidió usar un muestreo no probabilístico en su variante de muestreo por conveniencia o intencional. Este tipo de muestreo se caracteriza por un esfuerzo deliberado de obtener muestras “representativas” mediante la inclusión en la muestra de grupos supuestamente típicos.

Por este motivo se muestreó a los profesores que se tuvo acceso y cuya sede principal fuera la casa de la cultura I y II.

Encuesta

La encuesta está dividida en 3 partes: la primera se basa en el perfil básico del encuestado, con él conoceremos su edad, sexo, escolaridad y puesto ocupado (aunque al final ese estudio se enfocó solamente en docentes).

En la segunda parte, se buscó la operacionalización de las teorías de liderazgo ético, que fueron explicadas en el marco teórico. Esta operacionalización consistió en realizar un grupo de afirmaciones de los 7 conceptos del liderazgo ético de tal manera que fueran fácilmente comprendidos y familiares para las personas a las cuales estaba enfocada la encuesta. Las afirmaciones son las siguientes:

Tabla 8. Operacionalización de las teorías éticas.

Teoría ética	Expresión formal
Idealismo ético	El liderazgo se orienta por la búsqueda de un modo de perfección
Realismo ético	El liderazgo debe encaminarse hacia el logro de la felicidad
Ética del deber	El liderazgo debe propiciar el cumplimiento del deber
Ética dialéctica	Para ejercer el liderazgo se han de tomar inicialmente en cuenta los factores de contexto y las posibles tensiones, para atender las condiciones generadoras de conflictividad
Vitalismo ético	El liderazgo eleva la fuerza vital de los miembros de la organización
Ética existencialista	Lo que decide el líder para otros, lo decide para sí mismo
Ética comunicativa	El líder se ha de preocupar por construir condiciones de simetría en la organización

Fuente: Elaboración propia, 2013

Estos conceptos pasaron por un proceso de validación entre 2 expertos en el tema con la finalidad de identificar si los conceptos se apegaban a las teorías éticas y si la afirmación era comprensible y clara para el encuestado. Se procedió además a pilotear el instrumento. Una vez realizados los ajustes se procedió a la aplicación. Los encuestados respondieron con una escala tipo Likert, el cual refleja el grado de adhesión para cada una de las afirmaciones planteadas. En esta segunda parte se buscaba obtener la concepción propia (la adhesión) a cada uno de los conceptos que se planteaban en cada una de las afirmaciones.

La tercera sección se refiere a la evaluación de las mismas afirmaciones, pero ahora considerando la perspectiva en la

cual se llevan a cabo dentro de la Universidad de Guadalajara en base a su experiencia docente.

La información se recogió en noviembre-diciembre de 2013. Para ello se envió la invitación para responder la encuesta a los docentes seleccionados, dando una explicación del contexto de la ética y las diferentes teorías, así como del tratamiento que se le daría a la información. Se definió una muestra de 40 profesores, los cuales fueron contactados vía correo electrónico solicitando la respuesta de la encuesta que se encontraba en la plataforma de Googledocs, en su herramienta formulario.

En un periodo que comprendió del 21 de noviembre al 6 de diciembre del 2013, se realizó la captura de las respuestas por parte de los profesores seleccionados, enviándoles 2 recordatorios (1 semanal) a los que no habían respondido la encuesta. El día 6 de diciembre se cerró la recepción de respuestas de la encuesta contando con 30 datos exclusivamente. Sobre los cuales se hace el siguiente análisis de la información obtenida.

Resultados

Resultados fase descriptiva

El análisis descriptivo de la muestra está integrado por 30 universitarios con la siguiente distribución por sexo: 47% son mujeres y el 53% hombres. La distribución de edades de los encuestados es mostrada en la tabla:

Tabla 9. Distribución por edad.

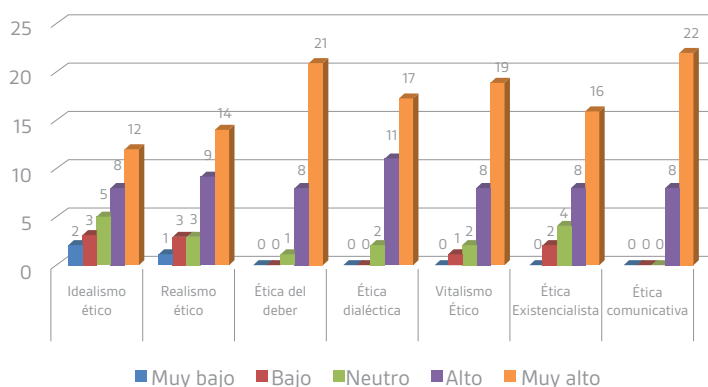
Edad	Cantidad
30 años o menos	1
Entre 31 y 40 años	6
Entre 41 y 50 años	15
Más de 50 años	8

Fuente: Elaboración propia, 2013

El nivel académico de los entrevistados se distribuye en 33% con doctorado, 57% de maestría y 10% con licenciatura.

Resultados generales

Figura 2. Perspectiva propia de los docentes sobre el liderazgo ético.



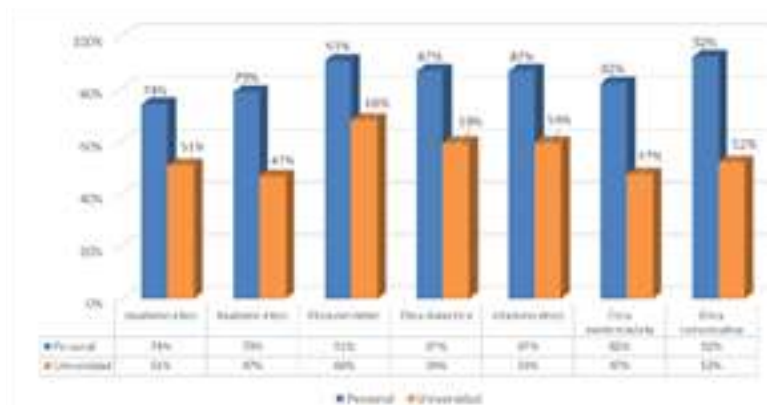
Fuente: Elaboración propia, 2013

En la figura 2, se observa la distribución de las opiniones que tienen los encuestados. Se muestran los diferentes conceptos de liderazgo ético y se observa la frecuencia de las respuestas

obtenidas, de acuerdo a la jerarquización que se hizo de cada concepto desde la apreciación de cada docente. En ese sentido, se puede observar que el cumplimiento del deber y la ética comunicativa son las dos referencias con las cuales los entrevistados más se identifican.

En la figura 3, se observan los datos de percepción de los profesores y la forma en la cual se observa la acción de ese liderazgo en la propia universidad.

Figura 3. Adhesión a las 7 teorías sobre el liderazgo ético.



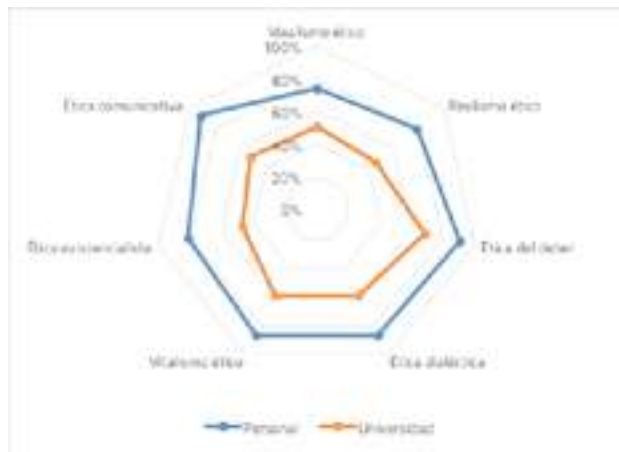
En el figura 3, se puede constatar que si bien en ambos casos (percepción personal y percepción sobre la universidad), existe adhesión a la ética del deber y a la ética comunicativa, existe una diferencia respecto al grado de vinculación con estas perspectivas. En términos generales los docentes identifican que el liderazgo está orientado a propiciar el cumplimiento del deber.

Con la finalidad de revisar las diferencias, se muestran los datos en un diagrama radial. En la figura 4, se observa que las dos perspectivas -la personal y la de la universidad- se orientan

hacia la ética del deber. Sin embargo, cuando se analiza el ámbito personal, la ética comunicativa tiene un valor más elevado. Esto muestra que la ética comunicativa tiene una diferencia en el ámbito personal respecto a la universidad, que define una actitud diferente y que se aborda en las conclusiones.

La teoría en donde las dos percepciones tienen una mayor diferencia es en la perspectiva de la Ética comunicativa, en la que el líder se ha de preocupar por construir condiciones de simetría en la organización. Esta perspectiva tiene una diferencia porcentual del 40%. Si bien la perspectiva personal es la que tiene el porcentaje más alto (92%), en cuanto a la apreciación que se tiene de la labor en la Universidad se tiene como uno de los valores más bajos con 52%.

Figura 4. Adhesión de los conceptos de Liderazgo ético.

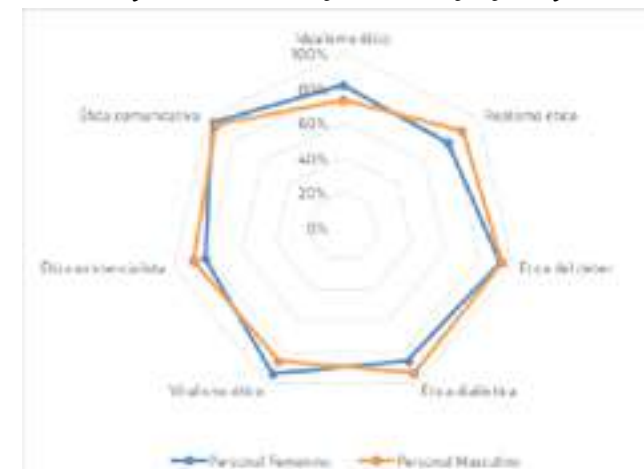


Fuente: Elaboración propia, 2013

Percepción desagregada por sexo
Percepción propia del liderazgo ético

Con la finalidad de revisar la percepción de los docentes sobre la propia perspectiva sobre el liderazgo, y sus contrastes con la de la universidad de Guadalajara, se muestran los datos desagregados por sexo.

Figura 5. Percepción del liderazgo ético desgregado por sexo.



Fuente: Elaboración propia, 2013

En la figura 5 se puede resaltar que los docentes femeninos consideran que la tendencia principal desde su perspectiva es la ética comunicativa, siendo ésta, con un 96%, la que más alto puntaje recibió, seguidas del vitalismo ético (94%) y la ética del deber (93%) respectivamente. Por el lado de los docentes masculinos existen coincidencias en tres de las teorías. La ética del deber, la ética dialéctica y la ética comunicativa fueron valoradas con un 94%.

Tabla 10 Percepciones éticas personales por sexo.

	Personal Femenino	Personal Masculino
1º	Ética comunicativa	Ética del deber
2º	Vitalismo ético	Ética dialéctica
3º	Ética del deber	Ética comunicativa

Fuente: Elaboración propia, 2013

Estos datos señalan una interpretación diferenciada del liderazgo, que está asociada al sexo. Este hallazgo permite sostener que en futuros trabajos debe explorarse esta cuestión de manera más profunda.

Percepción del liderazgo ético de la Universidad

Figura 6. Percepción del liderazgo ético en la Universidad desagregado por sexo



Fuente: Elaboración propia, 2013

En los resultados mostrados en la figura 6 se puede observar que el personal femenino considera que la ética del deber (61%) es la que predomina desde su percepción en la Universidad, seguida por el vitalismo ético (57%). En cuanto al personal masculino la tendencia principal también es la ética del deber (74%), sin embargo, para la segunda percepción se considera la ética dialéctica (66%).

La Tabla 11 muestra el orden de la percepción sobre el liderazgo ético por sexo, en la Universidad de Guadalajara.

Tabla 11 Percepciones éticas sobre el liderazgo en la universidad por sexo.

	Personal Femenino	Personal Masculino
1º	Ética del deber	Ética del deber
2º	Vitalismo ético	Ética dialéctica
3º	Idealismo ético	Ética comunicativa

Fuente: Elaboración propia, 2013

Cuando se comparan los datos, de la percepción personal respecto a la de la Universidad, se encuentra que en los hombres existe la misma percepción y el mismo orden en ambos ámbitos. Siendo entonces, el cumplimiento del deber, la argumentación y el proceso de comunicación en condiciones de igualdad, lo que define el liderazgo ético para los varones. En tanto que las mujeres presentan una perspectiva diferenciada en el plano personal frente a la que tienen de la universidad. Al igual que los varones, las mujeres reconocen que la ética del deber es la que define el liderazgo ético en la universidad,

sin embargo, ésta perspectiva ética no es la más importante en el plano personal, por lo que se reconoce una primera asimetría. La segunda tensión se encuentra en que la percepción del liderazgo por parte de las mujeres en términos personales se adhiere a la búsqueda de condiciones de igualdad, y a cierto empoderamiento caracterizado por la ética comunicativa y el vitalismo; y en el plano universitario, estas cuestiones entran en tensión, lo que explica que aparezca el idealismo ético como una percepción deseable del liderazgo ético.

Conclusiones

El concepto de liderazgo asociado al de ética ha empezado a abordar anera más puntual en los últimos años. Sin embargo, y de acuerdo con la exploración realizada, el tema ha sido tratado como tema de investigación apenas por autores interesados en establecer un modo distinto del liderazgo centrado en el líder para reconocer que los procesos requieren de distintos tipos de liderazgo (Madrigal Torres, 2013).

El tema del liderazgo ético va más allá de la enunciación de códigos deontológicos, que en una perspectiva ideal habrían de seguir los profesionistas de las distintas áreas del saber. Se trata básicamente de una actitud donde se muestra la conducta normativamente apropiada con la intención de promocionar una conducta en los seguidores para la realización de las tareas y la toma de decisiones (Brown, Treviño, & Harrison, 2005). De este modo, se puede señalar que el liderazgo ético es observable en el comportamiento que favorece, y en la medida que ayuda al desarrollo moral del seguidor o el subordinado en alguna tarea o proyecto.

En este acercamiento al significado que se atribuye al liderazgo ético, por parte de los docentes, analizando siete teorías éticas que delinear un modo de ejercer el liderazgo, en el caso del CUTonalá de la Universidad de Guadalajara; se ha descubierto que existe una diferencia en la percepción que los docentes tienen entre su visión de lo que debería ser el liderazgo y la que sostienen que se maneja por parte de la universidad. Cuando estos datos se desagregan por sexo, queda claro que la visión de los hombres encuestados, es la misma que atribuyen a la Universidad; en tanto que las mujeres difieren en la percepción. Esto genera una tensión en la comprensión que se tiene del liderazgo ético entre varones y mujeres, y lo que se desarrolla en la Universidad. Y dado que la visión masculina coincide con la de la UdeG, es posible que los docentes varones desarrollen sus actividades con mayor coincidencia con los líderes. En tanto que las mujeres, aunque reconocen que la perspectiva del deber es la más importante para la Universidad, para ellas queda en tercer lugar dentro de sus prioridades. De esta forma, es posible considerar que la mirada de las mujeres, sobre el liderazgo ético, entre con mayor facilidad en tensión con la de la UdeG, debido a que para ellas, el enfoque comunicativo y el vitalismo son los imaginarios más destacados sobre el ejercicio del liderazgo ético.

La desagregación por sexos ha resultado muy importante, debido a que permite conocer datos específicos en la percepción del liderazgo ético, que de otro modo, se diluyen en los datos generales.

El liderazgo ético, es percibido en términos del deber, con los que las tareas se desarrollan en torno a dos cuestiones: el discurso del cumplimiento del deber, y el planteamiento de la lucha racional contra lo que se considere injusticia. Esto im-

plica que se busque la formalidad –tanto en el pensamiento, la argumentación y el trato interpersonal–; así como la distancia entre las personas que detentan cargos considerados de liderazgo, y los subalternos. Por otra parte, el liderazgo ético del deber, que es reportado por los docentes como el que se desarrolla en la UdeG, permite el posicionamiento de otros líderes y de los mismos docentes, por el manejo de una racionalidad formalista.

La tensión que se ha descubierto en el caso de la percepción femenina, se localiza en que las mujeres, aun reconociendo la vigencia del liderazgo ético del deber en la UdeG y su consiguiente alineación a esta perspectiva, aspiran a un liderazgo ético distinto, que combine rasgos del enfoque comunicativo con la visión vitalista. Esto implica que el líder –en el desarrollo de su trabajo– se enfoque a construir condiciones de simetría en la organización, que permita reconocer a todos como interlocutores válidos, y al mismo tiempo la presentación de las propuestas, desde una perspectiva igualitaria. Los rasgos vitalistas de la percepción del liderazgo ético, añaden que el líder procure elevar la fuerza vital de los miembros de la organización.

Este acercamiento a la percepción del liderazgo ético, deja varias tareas pendientes: la revisión de los mismos asuntos por parte de los responsables de un área o proyecto, que son considerados líderes formales. Además será importante, en futuros trabajos, determinar el modo como se vive la tensión descubierta en el liderazgo ético por parte de las mujeres, y las razones por las que no existe en los datos reportados por los hombres. Asimismo, los modos y recursos con que se logra superar esta tensión.

Referencias

- Camps, V. (2009). Paradigmas de la ética. En C. Gómez, & J. Muguerza, *La aventura de la moralidad* (págs. 55-128). Madrid: Alianza Editorial.
- Cornejo, M. (1996). *Valores de excelencia para triunfar*. México: Grad.
- Coronilla, R., & Del Castillo, A. (2003). El cambio organizacional: enfoques, conceptos y controversias. En Arellano, *Reformando el gobierno: una visión organizacional del campo*. México: Porrúa.
- Covey, S. (1995). *El liderazgo centrado en principios*. Barcelona: Paidós Empresa.
- Covey, S. (1990). *Los 7 hábitos de la gente eficaz*. Buenos Aires: Paidós.
- Crosby, P. (1987). *La calidad no cuesta. El arte de cerciorarse de la calidad*. (O. Díaz García de León, Trad.) México: McGraw Hill.
- Crozier, M., & Friedberg, E. (1990). *El actor y el sistema. Las restricciones de la acción colectiva*. México: Alianza Editorial Mexicana.
- Aristóteles. (2013). *Ética a Nicómaco* (1a. edición 1931 ed.). (F. G. Pallés, Trad.) México: UNAM.
- Bauman, Z. (2012). *Tiempos líquidos*. México: Tusquets.
- Deep, S., & Sussman, L. (1997). *Claves para ejecutivos en acción*. Buenos Aires: Atlántida.

García-Huidobro, J. (2009). Una introducción a la tradición central de la ética. Perú: Palestra-Universidad de Piura.

Habermas, J. (1985). *Teoría de la acción comunicativa* (Vol. I). Madrid: Taurus.

Heifetz, R. (1997). *Liderazgo sin respuestas fáciles*. Barcelona: Paidós.

Hirsch, A. (2006a). Construcción de un estado del conocimiento sobre valores profesionales en México. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 8 (2).

Inciarte, F. (2004). *Tiempo, sustancia, lenguaje. Ensayos de metafísica*. Pamplona: Eunsa.

MacIntyre, A. (2006). *Historia de la ética*. Barcelona: Paidós.

Madrigal Torres, B. E. (2013). *Líderes y liderazgo*. Guadalajara, México: Editorial Universitaria Universidad de Guadalajara.

O'Donnell, K. (1999). *Endocalidad*. Barcelona: Ibérica.

Platón. *Diálogo La República* (Vol. Libro VII). Buenos Aires: Programa de redes informáticas y productivas Universidad Nacional de General San Martín.

Ruiz Palomino, P., Ruiz Amaya, C., & Martínez Caña, R. (2007). La ética y su papel en la comprensión del liderazgo. *El comportamiento de la empresa ante entornos dinámicos: XIX Congreso anual y XV Congreso Hispano Francés de AEDEM*, 1, 8.

Senge, P. (1990). *La quinta disciplina*. Buenos Aires: Granika/Vergara.

Anexos.

1. Documentos sobre liderazgo localizados y producidos en CU-CEA

Año	Tipo	Título	Autor	Director
2012	Tesis Mtria. en Admon. de Negocios	Liderazgo y empowerment de los representantes médicos para lograr productividad en la industria farmacéutica: caso: Empresa farmacéutica "RIMSA" en la Zona Metropolitana de Guadalajara, tres municipios (Tonalá, Chapala, y sector Reforma).	Navarro Hernández Ana Rosa	Berta Ermila Madrigal Torres
2012	Tesis Mtria. en Admon. de Negocios	Estudio sobre la relación entre liderazgo y efectividad total en una empresa de servicios en línea en México	Padilla Bojórquez, Clelia Alejandra	Antonio Ponce Rojo
2011	Tesis Mtria en Admon. de Negocios	Desarrollo de habilidades de liderazgo para directivos: caso: "CREDI 14 casa de préstamo	Cruz López Cuevas	Berta Ermila Madrigal Torres

Año	Tipo	Título	Autor	Director
2011	Tesis Mtria. Negocios y Estudios Económicos	Actividad emprendedora: Elementos que impactan en la decisión de emprender un nuevo negocio	Ricardo José Quiroz Rojas	Adrian de León Arias.
2010	Tesis Mtria. Negocios y Estudios Económicos	El espíritu emprendedor en la ZMG y su desarrollo e impulso en las instituciones de educación superior	Ruth Delia Becerra Valde-rrama	José de Jesús Arroyo Alejandre.
2010	Tesis Mtria. Admon. de Negocios	Factores formativos de la cultura emprendedora y su relación con la educación universitaria	Arturo Rojas Cervantes	Herminio Leyva Ureña
2010	Tesis Mtria. Admon. de Negocios	El líder eficaz en organizaciones sobre-administradas y sub-lideradas : Caso: Hewlett Packard	Edgar Saúl Rodríguez Torres	Guillermo Cruz Gómez
2005	Libro	Confianza, liderazgo y agencificación : tres discusiones alrededor de las instituciones	comp. Gerardo Romo Morales, Jorge Culebro Moreno.	

Año	Tipo	Título	Autor	Director
2004	Libro	Tópicos de investigación en recursos humanos, liderazgo y talento humano	Coordina- dores: Berta Ermilia Madrigal Torres, Rosalba Madrigal Torres, Fernando Fuentes Tovar.	

2. *Documentos sobre liderazgo localizados y producidos en CU-CEA*

Año	Tipo	Título	Autor	Editorial
2012	Libro	Ética profesional en la contaduría pública	Marco Antonio Daza Mercado [et al.]	Universi- dad de Guadala- jara

3. *Documentos sobre liderazgo localizados y producidos en CU-CEA*

Año	Tipo	Título	Autor	Editorial
1998	Libro	Liderazgo y ética en la dirección de empresas : La nueva empresa del siglo XXI	Navarro Hernández Ana Rosa	Berta Ermila Madrigal Torres
1998	Libro	Liderazgo y ética en la dirección de empresas : La nueva empresa del siglo XXI	Juan Antonio Pérez López	Deusto

Año	Tipo	Título	Autor	Editorial
1998	Libro	Liderazgo y ética en la dirección de empresas : La nueva empresa del siglo XXI	Juan Antonio Pérez López	Deusto
2006	Libro	Por ejemplo : diálogos entre un padre y su hija de quince años sobre valores de liderazgo /	Alberto Levy, Hannah Levy.	Granica
1999	Libro	El imperativo ético: por qué el liderazgo moral es un buen negocio	John Dalla Costa ; tr. Marco Aurelio Galmarini.	Paidos
2012	Libro	Liderazgo y capital moral /	Alejo José G. Sison; tr. Aurora Pimentel Igea.	EUNSA
1999	Libro	El imperativo ético: por qué el liderazgo moral es un buen negocio	John Dalla Costa ; tr. Marco Aurelio Galmarini.	Paidos

4. Documentos sobre liderazgo localizados y producidos en CUCEA

Año	Tipo	Título	Autor	Editorial
2011	Libro	Liderazgo y ética en la dirección de empresas : La nueva empresa del siglo XXI	Navarro Hernández Ana Rosa	CUCSH

Año	Tipo	Título	Autor	Editorial
2010	Libro	Estudios filosóficos : argumentación, epistemología, ontología, ética	Cuauhtémoc Mayorga	CUCSUR/ITESO
2008	Libro	Ética y política: ruptura o afinidad en un país convulso.	(Coordinador)	CUCEI
2005	Videograbación	Corazones nobles, mentes brillantes, voluntades férreas (ética laica ingenieril)	Juan Diego Ortiz Acosta, Jesús Arturo Navarro Ramos	SUV
	Libro	IV Cátedras de innovación educativa [videograbación]: Cultura, ética y economía en la educación a distancia internacional.	(Coordinadores)	CUCEA
1995	Libro	Ética profesional en la contaduría pública	Gregorio Vázquez Guerra.	
		De la crítica a la ética. Medios y sociedad : el nuevo contrato público /	Tony Bates.	
			Marco Antonio Daza Mercado. [et al.]	
			Raúl Trejo Delarbre.	

Cuestionario

Liderazgo Ético
Editar este formulario

El objetivo de este estudio es conocer la percepción que tienen algunos Líderes de la Universidad de Guadalupe sobre el concepto de un Liderazgo ético.

***Obligatorio**

Sección I

Identificador General

Sexo *

Femenino

Masculino

Edad *

30 años o menos

Entre 31 y 40 años

Entre 41 y 50 años

Más de 50 años

Nivel Académico *

Puesto ocupado *

Sección II

Valore en qué grado se identifica usted con los siguientes conceptos de liderazgo ético

El liderazgo se orienta por la búsqueda de un modo de perfección *

1 2 3 4 5

Muy bajo o nulo Muy alto

El liderazgo debe encaminarse hacia el logro de la felicidad *

1 2 3 4 5

Muy bajo o nulo Muy alto

El liderazgo debe propiciar el cumplimiento del deber *

1 2 3 4 5

Muy bajo o nulo Muy alto

Para ejercer el liderazgo se ha de tomar inicialmente en cuenta los factores de contexto y las posibles tensiones, para atender las condiciones generadoras de conflictividad *

1 2 3 4 5

Muy bajo o nulo Muy alto

El liderazgo eleva la fuerza vital de los miembros de la organización *

1 2 3 4 5

Muy bajo o nulo Muy alto

Lo que decide al líder para otros, lo decide para sí mismo *

1 2 3 4 5

Muy bajo o nulo Muy alto

El líder se ha de preocupar por construir condiciones de simetría en la organización *

1 2 3 4 5

Muy bajo o nulo Muy alto

[Continuar >](#)

Con la tecnología de [Google Drive](#)

[Más información sobre este producto](#) [Ayuda](#) [Política de privacidad](#) [Condiciones de servicio](#) [Otros servicios](#)

Editar este formulario

Liderazgo Etico

***Obligatorio**

Sección III

Valore en qué grado aplica la Universidad los siguientes conceptos de Liderazgo ético.

El liderazgo se orienta por la búsqueda de un modo de perfección *

1 2 3 4 5

Muy bajo o nulo Muy alto

El liderazgo debe encaminarse hacia el logro de la felicidad *

1 2 3 4 5

Muy bajo o nulo Muy alto

El liderazgo debe propiciar el cumplimiento del deber *

1 2 3 4 5

Muy bajo o nulo Muy alto

Para ejercer el liderazgo se ha de tomar inicialmente en cuenta los factores de contexto y las posibles tensiones, para atender las condiciones generadoras de conflictividad *

1 2 3 4 5

Muy bajo o nulo Muy alto

El liderazgo eleva la fuerza vital de los miembros de la organización *

1 2 3 4 5

Muy bajo o nulo Muy alto

Lo que decide el líder para otros, lo decide para sí mismo *

1 2 3 4 5

Muy bajo o nulo Muy alto

El líder se ha de preocupar por construir condiciones de simetría en la organización *

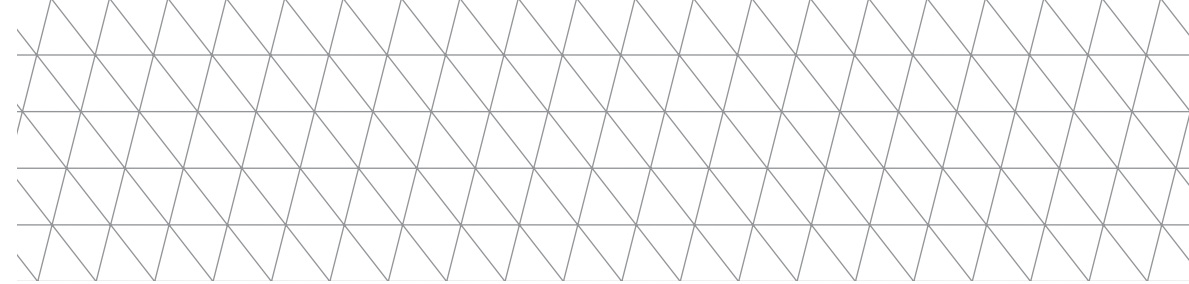
1 2 3 4 5

Muy bajo o nulo Muy alto

Nunca envías contraseñas a través de Formularios de Google.

Con la tecnología de los formularios de este servicio se guardan en Google Drive.

Política de privacidad - Condiciones del servicio - Otros servicios



Líderes y estilos de liderazgo en la docencia: El caso de una licenciatura de una escuela de educación superior privada

JOAQUÍN REYES LARA, BECARIO CONACYT.

MARIO ALBERTO RODRÍGUEZ CARRILLO, BECARIO CONACYT.

| RESUMEN |

Este trabajo se centra en analizar cómo perciben su liderazgo los docentes de una escuela de educación superior dentro de su labor docente y en su relación con la institución en la que trabajan. Se intenta hacer un análisis del docente como líder y del estilo de liderazgo que éste asume o requiere en su doble labor, tanto como facilitador en la transferencia del conocimiento y como modelo o patrón a seguir; además se asume que él mismo es un eslabón importante en la gestión del conocimiento para los alumnos y para la educación en general. Con el objetivo de hacer frente a la sociedad del conocimiento, la cual se vincula de manera más directa con la educación y donde, en la formación de individuos, es necesario inculcar a que asuman un liderazgo dentro de la misma, se debe mirar de manera más detenida esta parte de la labor docente.

Además se realizó la revisión de algunas teorías sobre el liderazgo con el objetivo de tomar elementos que caractericen o identifiquen mejor la labor del docente en la educación su-

perior. Por supuesto los docentes deben asumir o identificarse con un cierto liderazgo y en tal caso se intuye que éste podría ser (para el caso de la educación) el liderazgo transformacional, dadas las características que posee y, por su desempeño transformador del mismo con los alumnos. En consecuencia a lo anterior, se analiza cómo, el docente de una institución de educación superior privada, asume su liderazgo en la gestión del conocimiento, ya que de él depende, en gran medida, la motivación, transferencia, gestión, enseñanza y aprendizaje del conocimiento como motor de la sociedad actual, pero sobre todo para que lo ya mencionado suceda y se difunda en sus alumnos.

| PALABRAS CLAVE |

Liderazgo, líder, gestión del conocimiento, sociedad del conocimiento.

Líderes y liderazgo

¿Sobre qué descansa la base de un líder? Son diversas las ópticas con las que se ha pretendido contestar esta pregunta y por demás difícil abundar en todas, o como se dice:

...al fin y al cabo, los estilos personales de los líderes extraordinarios pueden variar mucho: los hay contenidos y analíticos, y los hay que gritan sus edictos a voz en grito. Y, lo que es más importante, las distintas situaciones también requieren distintos tipos de liderazgo (Goleman, 2013, p.31).

Lo cierto es que seguirá siendo difícil reducir la respuesta a una sola; en este sentido Prentice (2004) dice que “el hombre que organiza exitosamente a sus colaboradores humanos para lograr metas específicas es un líder. Un gran líder es aquel que puede hacerlo día tras día, año tras año, en una amplia

variedad de circunstancias” (p. 2). En fin, los tipos de liderazgo pueden variar desde solamente identificar características personales del líder, hasta la manera en que éstas impactan al relacionarse con otras personas; por lo cual, en un primer acercamiento, se puede afirmar que no importa la forma en que se defina al líder, lo cierto es que éste se relaciona con otros sujetos y, en un mundo tan complejo, este comportamiento se hace más necesario.

En este mismo sentido Prentice (2004) comenta que para que lo anterior suceda con éxito: “su logro excepcional es de tipo social y humano, y proviene de comprender a sus colaboradores y de la relación entre las metas individuales de cada uno de ellos y la meta grupal que él debe llevar a cabo” (p. 3). Existe entonces una relación entre las metas de la organización y las particulares, combinar los anhelos de ambas metas puede ofrecer al líder la posibilidad de mantener las voluntades para el logro de objetivos, en el caso de la docencia, un docente debería lograrlo ya que no sólo es cumplir con un trabajo sino también encaminar a alguien en una carrera o en el gusto por una profesión.

Northouse (2013), en relación al liderazgo, revisa una amplia literatura sobre el tema con sus rasgos y características, donde cada uno de estos elementos viene a constituirse en una forma de identificar el liderazgo como un continuo a través del tiempo, mientras una gran lista de teorías sobre este tópico se pone de manifiesto en su recorrido, de las cuales, se describirán algunas de ellas. Es la de competencias donde el individuo es capaz de desarrollar un conjunto de habilidades, destrezas, conocimientos, actitudes y valores que despliega en contextos determinados, todo esto lo va adquiriendo dentro de la organización donde se desempeña, pero también del contexto

externo donde se desenvuelve. Otra teoría es la conocida como de la red o de Grid y que ubica la movilidad de los líderes en un cuadrante con dos dimensiones, una más orientada a la preocupación por las personas y otra más preocupada por los resultados; además se pueden establecer combinaciones entre ambas.

Quizás una de las teorías más citadas sea la de la teoría situacional de Ken Blanchard, donde Northouse (2013) comenta que se basa en la identificación del nivel de desarrollo de los subordinados, teniendo como resultado que el líder establece el tipo de acompañamiento con ellos y de aquí se han desprendido innumerables variantes. Por ejemplo, la teoría de la contingencia de Fiedler es una especie de teoría de liderazgo situacional donde se agregan tres variantes más a las anteriores como lo son la estructura de la tarea, la relación del líder con los demás y el poder que se ejerce según el puesto.

Otras teorías que explica Northouse (2013) son la de la trayectoria meta y se basa en una suerte de motivación hacia los subordinados, lo cual debe reflejar una trayectoria de la meta menos difícil. Existe también una teoría del intercambio sustentada en una relación diada entre el seguidor y el líder, así como la teoría del líder transformacional donde la idealización o el carisma juegan un primer rol relevante, pero también comprende una inspirada motivación que genera estimulación intelectual y consideraciones a nivel individual. Ligada a ésta, surge una teoría de líder transaccional la cual está más del lado de la puesta en recompensas, una especie de gestión por excepción y transacciones correctivas. Y en un nivel muy inferior está el líder dejar hacer nada transaccional.

Otro aspecto relevante en el trabajo de Northouse (2013) son los rasgos que identifica en varias investigaciones sobre el

tipo de líder denominado “líder basado en el servicio”, donde algunos de ellos son: desarrollar personas, compartir liderazgo, valorar personas, proporcionar liderazgo, construir comunidad, empoderamiento, humilde auténtico, perdonador, corresponsable, altruista, curador emocional, persuasivo, administrador de la organización, por citar solo algunos de estos rasgos en múltiples investigaciones.

Otras teorías citadas en la obra de Northouse (2013) están relacionadas con el liderazgo en equipo; el líder auténtico que se identifica básicamente con las siguientes cualidades: pasión, compasión, comportamiento, consistencia y también vinculado a la forma en que se relaciona y cómo lo hace. Dedicamos además una parte a hablar del liderazgo de género en las instituciones, así como al liderazgo y a la ética, lo cual establece abundante estado del arte sobre las perspectivas del liderazgo. Por último, dos teorías más se deben mencionar, el liderazgo crítico de McGrath, que sin duda es base en la combinación de cuatro dimensiones y dispone al mismo tiempo de cuatro distintos escenarios para el ejercicio del liderazgo, tal como se ilustra en la Tabla 1:

Tabla 1
Dimensiones para el ejercicio del liderazgo

Dimensión	Supervisar	Tomar Medidas
Interno	Cambios, Diagnóstico, Deficiencias De Grupo	Tomando Acción Remedial
Externo	Pronosticar Cambios Ambientales	Prevención De Cambios Perjudiciales

Fuente: Northouse, Peter G. (2013) *Leadership: theory and practice. United States Of América. SAGE Publications,*

Así como también una serie de elementos que constituyen materia para el análisis del líder desde una perspectiva psicológica y que establece una relación entre preferencias, ventajas y desventajas, como las que a continuación se ilustran en la tabla 2:

Tabla 2
Elementos para el análisis del líder

Preferencias	Ventajas	Desventajas
Pensador	Objetivo, racional, resuelve problemas	Crítico, insensible, exigente.
Sensible	Empático, cooperativo, leal	Indeciso, cambiable
Extrovertido	Energizante, comunicativo y abierto	sobrecarga de Comunicación
Introverso	Tranquilo, reflexivo, pensador	Lento para decidir, vacilante
Intuitivo	Pensador estratégico, pensador a futuro	Inespecífico
Sensible	Práctico, orientado a la acción	Poco imaginativo
Juzgador	Decisivo, se adhiere a los planes	Rígido, inflexible
Perceptor	Flexible, curioso, informal	Disperso, desenfocado

FFuente: Northouse, Peter G. (2013) Leadership: theory and practice. United States of America. SAGE Publications,

Pero la parte más compleja comienza con la clasificación a partir de cada una de las preferencias en los líderes, lo cual lleva a establecer un determinado valor y una apariencia en cada uno de ellos, por ejemplo sensible-percutor-intuitivo; y así sucesivamente, combinando cada preferencia.

Por ello el éxito del líder depende en gran medida del razonamiento de que cada individuo y cada grupo es diferente, y que, además, éstos poseen características comunes y particulares, donde gracias al manejo adecuado de estas características, el éxito normalmente es un hecho. En este sentido Goleman (2013) realizó estudios sobre el liderazgo encontrando que “al analizar a los trabajadores estrella en puestos de liderazgo se hacía evidente que casi el noventa por ciento de las competencias que los distinguían de la media eran atribuibles a factores de inteligencia emocional, más que a capacidades cognitivas” (p. 34). Hay que decir que los cuatro elementos de la inteligencia emocional son: autoconciencia, autorregulación, la empatía y la capacidad social; a este respecto, agrega Madrigal (2013), el liderazgo emocional explica, en principio de cuentas, que está relacionado con otros dos: la inteligencia interpersonal y la inteligencia personal, la primera a su vez se relaciona de manera directa con elementos como la empatía, que es una habilidad que le permite al líder sensibilizarse con los sentimientos o problemas de los demás, y la inteligencia social que está más relacionada con el talento de los líderes de saberse relacionar con lo demás al producir sinergias. La inteligencia personal está más ligada al individuo y conlleva un profundo mantenimiento de la búsqueda y la persistencia lo que se da por llamar autoconciencia, con un reconocimiento y comprensión de uno mismo, es decir, la autoconciencia y por último la habilidad de tener control sobre nuestras emociones e impulsos, es decir, el autocontrol. Con lo anterior, encasillar a un líder en un estilo sería tal vez muy complicado, pero se pueden encontrar algunos rasgos que permitan iniciar estudios sobre este tema a mayor profundidad.

En este sentido Prentice (2004) comenta y agrega lo siguiente:

Quando el líder tiene éxito, será porque ha aprendido dos lecciones básicas: los seres humanos son complejos y distintos, y no sólo responden al tradicional estilo del garrote y la zanahoria que usa el dueño de un asno, sino también a la ambición, al patriotismo, al amor por el bien y la belleza, al aburrimiento, a la falta de autoconfianza y a muchas otras dimensiones y formas de pensar y sentir inherentes a su ser. Pero la fuerza e importancia de estos intereses no son iguales para cada empleado, ni tampoco el grado en que ellos puedan ser satisfechos en el trabajo (p. 3).

Dado lo anterior, las personas capaces de lograrlo se convierten de cierta forma en líderes y lo cual no necesariamente va asociado con dirección o gerencia, es decir, los puestos no generan liderazgo por sí solos, son los individuos, en el ejercicio de su desempeño laboral, de acuerdo a los propósitos de la organización, pero de la mano de sus estilos y experiencia para relacionarse con grupos de personas, que ejercerán una buena conducción tanto de liderar como de dirigir o gerenciar.

Existe ya en este plano una diferencia entre ser gerente o líder, y en este sentido Zaleznik (2004) comenta lo que sigue:

Una cultura gerencial enfatiza la racionalidad y el control; Ya sea que sus energías se orienten hacia metas, recursos, estructuras de la organización o personas, un gerente es una persona que resuelve problemas. El gerente pregunta: ¿Cuáles son los problemas que hay que resolver y cuáles son las mejores formas de lograr

resultados para que la gente siga contribuyendo a esta organización? Desde esta perspectiva, el liderazgo es simplemente un esfuerzo práctico para encaminar los asuntos; y para cumplir con su cometido, un gerente necesita que muchas personas operen eficientemente en sus distintos niveles jerárquicos. Ser gerente no requiere genio ni heroísmo, sino más bien, perseverancia, determinación, trabajo duro, inteligencia, capacidad analítica, y quizás lo más importante, tolerancia y buena voluntad (p. 10).

De ahí que la importancia en el liderazgo docente no sólo se remite a una serie de funciones encaminadas a cumplir con un programa y dejar una serie de actividades que contribuyan a la evaluación de un estudiante sino que el ejercicio docente sí requiere de cierto heroísmo, perseverancia, inteligencia, reflexión sobre su trabajo, manejo de las emociones propias y ajenas, etc.

El liderazgo en las instituciones de educación superior

El liderazgo en las instituciones de educación superior (IES) es generalmente asumido de manera formal por la figura del rector (López, 2013), dado que el rector es designado o electo, lo cual no implica necesariamente que sea un líder producto de una construcción social y por ello quizás su grado de complejidad al analizar esta figura. En este sentido comenta López (2013), entre algunos de los hallazgos obtenidos en su investigación en cuanto a las circunstancias que rodean a la figura de los rectores como líderes de la institución:

Los resultados muestran un creciente distanciamiento entre la administración y la academia, una administración plegada a los deseos de una persona y una comunidad académica que no le reconoce liderazgo académico al rector. Las críticas de los académicos pueden deberse a que los rectores, presionados y abrumados por el cumplimiento de las políticas públicas federales, destinan la mayor parte de su tiempo a la gestoría de recursos económicos adicionales, a cuidar la mejora de los indicadores, a hacer malabares para cumplir los requisitos para las acreditaciones y certificaciones externas, todo ello en desmedro de la dedicación y cuidado de lo propiamente académico (p. 834).

En esta parte se menciona lo referente al perfil que da conducción en las IES, y con ello se requiere de liderazgos capaces de soportar los avatares de las burocracias universitarias con su lógica racionalizadora, además de tener un perfil profesional que le dé probidad en su puesto.

Por ello, cuando se alude a cómo establecer un liderazgo en las IES, resulta importante mencionar lo que dicen Ordorika, Martínez y Ramírez (2011) en relación a las características de las IES: “debemos tener presente que en nuestro país existe una gran diversidad de instituciones de educación terciaria, y que enfrentan innumerables especificidades en la organización y operación de sus formas de gobierno, que sin duda requieren de estudios particularizados” (p. 65), por lo que cabe enfatizar que no llevan la misma lógica una universidad privada que una pública.

La apuesta en las Instituciones de educación superior es la transformación de la misma, ya que las tendencias apuntan a

cambiar el modelo que ha imperado en las universidades por mucho tiempo, ya sea basado en el tradicional napoleónico u otros que, aunque ofrecen alternativas diferentes a éste, siguen, en el fondo, conduciéndose de la misma manera; al respecto, Adan (2006) comenta lo siguiente sobre la misión de los líderes en las universidades:

La Universidad es una organización que debe ser dirigida por líderes tendientes a aplicar una política de liderazgo incluyente y potenciador de voluntades, en definitiva un liderazgo renovador y esperanzador para construir la universidad del futuro es una forma de conducir o gerenciar a la organización a través de la siembra de valores, a los fines de fortalecer una cultura organizacional orientada al éxito por medio del trabajo en equipo. Es un liderazgo que cree en la sinergia colectiva y asume el compromiso de integrar y ganar las voluntades, de quienes están involucrados directamente con el instituto a través del modelaje, Es decir, es el líder el primer llamado a exhibir y practicar los valores de unidad, optimismo, esfuerzo, franqueza, entre otros (p. 16).

Por lo tanto, el liderazgo que la universidad en México requiere tiene que ser aquel que sume las voluntades, las visiones, de los diferentes grupos e individuos involucrados en la institución, donde el líder sea el primero en poner en marcha las características mencionadas por Adan (2006).

Liderazgo, Docencia y Gestión del conocimiento

En un contexto donde la universidad se va adentrando en el siglo XXI y está determinada prioritariamente por un cambio sustancial en la forma en que la sociedad se desenvuelve ante los inminentes cambios tecnológicos, así como por la influencia que éstos han ejercido en la manera de vivir y trabajar, el conocimiento toma gran importancia, y en este sentido, la habilidades docentes también se van ampliando. Una de estas habilidades es el ejercicio del liderazgo, que hace al profesor capaz de ser transformador y motivacional sobre sus alumnos.

El aspecto quizá de mayor relevancia cuando se habla de transformación se debe de hacer énfasis en el trabajo de los docentes, ya que desde la academia ejercen un liderazgo que le dan a la institución un estatus ante la sociedad, por lo que este grupo adquiere relevancia en el contexto institucional; Bolívar (2011) refiere lo siguiente:

El trabajo del líder está menos diferenciado del profesorado: éste ocupa roles de liderazgo, y el directivo se tiene que preocupar también, como los profesores, de la enseñanza-aprendizaje. En una organización más capacitada, el profesorado debe tener más capacidad para ejercer su creatividad y su juicio profesional, sobre sus condiciones de trabajo, con frecuentes intercambios con los colegas, dentro de una comunidad de trabajo y aprendizaje (p. 272).

Esto no quiere decir que no existan otros tipos de liderazgo importantes en la institución, pero lo que sí es cierto, es que en las aulas se necesitan personas que tengan una serie de

características de acuerdo como lo comentan Alvarado, Prieto y Betancourt (2009):

Con características de líderes transformacionales que acentúan el mejoramiento continuo, comprometiéndose con la optimización del proceso y del beneficio que éste supone para sus alumnos, los docentes alientan el cambio como necesidad sentida, porque impulsan la motivación en otros y promueven la creación de oportunidades de liderazgo para el empuje de las demás personas de la comunidad universitaria.

El docente debe guiar para que los demás tomen conciencia de que su labor, junto a otros agentes tradicionales, es causa y efecto de las decisiones y actuaciones de quienes forman parte de esa comunidad y que la particular contribución de cada uno de los profesores contribuirá al desarrollo de los estudiantes. Todo docente debe ser un líder, ya que en el ejercicio de su función tiene que actuar sin demora, cuando ha tomado conciencia de la necesidad de cambiar la realidad en que se desarrolla (p. 16).

Este liderazgo transformacional se puede decir que siempre ha estado presente en muchos docentes, al menos así lo demuestran algunas investigaciones, como la de González y González (2012), donde entre algunos hallazgos se encuentran los siguientes:

Los datos derivados de esta investigación apuntan a señalar como característica básica del ejercicio docente de los profesores y profesoras participantes, la presencia

del liderazgo transformacional bajo las combinaciones autocrático- transformacional, transaccional- transformacional, laissez faire -autocrático-transformacional, autocrático- transaccional transformacional, definiendo un líder que inspira compromisos y estimula el desarrollo de la creatividad e innovación.” (p. 43).

Lo que hace falta es tal vez pulir este tipo de liderazgo y conducirlo acertadamente para combinar todo su potencial en acciones que transformen la universidad. Otro de los hallazgos de González y González (2012), tiene que ver con la formación del docente en el área de liderazgo, a lo cual comentan lo siguiente:

Estas conclusiones resaltan la necesidad de promover programas de formación continua en el área de liderazgo docente que permita la evolución positiva de los procesos de enseñanza, enfatizando en las características básicas del líder educativo, identificadas como guía, facilitador, asesor, orientador, planificador y controlador de las actividades académicas (p. 43).

Además de lo anterior, la formación del docente, en el área de liderazgo también implica un compromiso de fortalecer una parte sustantiva de las universidades, y quizás lo más importante es la labor de la docencia. Por otro lado, la parte sensible de la universidad donde se transfieren conocimientos a miles de estudiantes, son las aulas y es ahí donde el rol del líder docente es fundamental, no sólo como conductor de la educación y formador de conocimientos, sino que en muchos casos es modelo a seguir, ya sea en su profesión o en su voca-

ción docente, pero además, el liderazgo en ese sentido debe de ser una cualidad inherente en las organizaciones universitarias, en este sentido Soto (2011) comenta lo siguiente:

El liderazgo como cualidad inherente a las organizaciones educativas universitarias es determinante en su identidad. El liderazgo académico del profesor universitario es condición básica en ello. La concepción del liderazgo como función compartida dentro de la organización condiciona un nivel de influencias entre sus seguidores. En el proceso docente educativo el profesor ejerce influencias como líder de carrera, disciplina, asignatura, año, o como tutor en el trabajo personalizado con sus discentes. Se impone su formación como líder transformador logrando en este proceso la formación de hombres, y a la vez preparándoles para que ejerzan y cumplan su encargo social, como líderes profesionales en su desempeño futuro (p. 86).

Por consiguiente, el profesor como facilitador en la gestión del conocimiento se le asigna gran parte de la responsabilidad con los estudiantes, por lo que es necesario que, a la vez que ejerce su liderazgo en sus tareas de académico, es necesario que también construya un liderazgo que incluya a los demás actores de la institución. Por consiguiente, al docente le toca jugar diferentes roles de liderazgo, y al respecto Bolívar (2011) comenta:

El liderazgo docente no puede prosperar sino en el seno de un centro escolar que funciona como una comunidad profesional de aprendizaje, potenciada por un liderazgo

educativo compartido o distribuido. Ambas dimensiones van en paralelo: de un lado, potenciar el liderazgo del profesor y, de otro, las escuelas como comunidades profesionales de aprendizaje efectivas (p. 272).

Por lo tanto el profesor, además de mentor, en la actual sociedad (denominada “sociedad del conocimiento”), tiene la tarea de tomar el liderazgo en la gestión del conocimiento, ya que de acuerdo a lo que planteó Drucker (1994, p. 259), el conocimiento es el nuevo centro de producción de la riqueza en la sociedad del conocimiento, por consiguiente el docente se ha convertido en el agente estratégico en la gestión del conocimiento.

En este mismo sentido, Drucker (1994) comenta que la innovación en esta sociedad consiste en la aplicación del conocimiento para la generación de nuevo conocimiento, donde el liderazgo del docente toma relevancia en la institución educativa para el logro efectivo de esta gestión.

Por su parte, en cuanto al liderazgo del docente, Pedraja (2012) dice que el rol de facilitador y gestor de conocimiento se mezclan para dar origen a un liderazgo transformacional, donde una de las características de este estilo de liderazgo es la de ayudar a los estudiantes a comprender el contexto competitivo en que viven. Además Pedraja (2012) comenta lo siguiente:

El líder transformacional logrará que sus estudiantes sean capaces de comprender el ambiente competitivo en el que viven. A la vez, los estimulará para adquirir una formación elevada que les permita interactuar con eficacia social. Asimismo, el profesor como líder transformacional dotará a los estudiantes de los conocimientos y capacidades para enfrentar con éxito la

educación superior, y su actuación en redes globales, con un dominio funcional de las tecnologías de información y comunicaciones (p. 140).

Pero se debe señalar que resultará muy difícil transformar la realidad si no existe disposición de parte del docente, como dice Tablada (2008), es casi imposible pensar en construir un mundo nuevo si los educadores no se han transformado.

Por lo tanto, la influencia del liderazgo del docente en el aula de clase trasciende más allá de ésta, así como más allá del momento, es una influencia que trasciende en el estudiante a lo largo de toda su vida. Finalmente, Pedraja (2012) establece que el desafío de los docentes en la sociedad del conocimiento y sus roles tales como el ser facilitador, ser gestor de conocimiento y ser el líder transformacional, trae como consecuencia tensiones como las siguientes: a) posiblemente los valores del profesor no sean del todo coherentes con las exigencias de la sociedad del conocimiento; b) que condiciones internas que emanan del docente no sean compatibles como roles exigidos del liderazgo transformacional; y c) la probabilidad latente de que se produzcan tensiones, entre el director o director y los profesores, como por ejemplo, sobre las condiciones bajo las cuales se realiza el trabajo docente o la interpretación del proceso de enseñanza-aprendizaje.

Mendoza y Ortiz (2006) señalan al liderazgo transformacional como aquel que emerge de la conciencia de los trabajadores y que los compromete con la misión de la organización, anteponiendo sus intereses personales a los colectivos, y que este sentido citan en una frase de Kennedy “El líder transformacional enfatiza lo que tú puedes hacer por tu país y el líder transaccional se centra en lo que tu país puede hacer por ti”. Los

líderes transformacionales a través de la influencia señalan que son capaces de estimular a las personas para cambiar su visión por encima de satisfacer sus necesidades más apremiantes.

Tipo de estudio

En este trabajo, la metodología que se empleó fue cuantitativa. El universo de estudio fueron los docentes de la carrera de Trabajo Social de una universidad privada de la ciudad de Guadalajara, en el Estado de Jalisco. Para el estudio se determinó el tamaño muestra con el estadístico de proporción poblacional sugerido por Weiers (2006).

La recolección de los datos se realizó mediante el instrumento encuesta. Con este estudio se pretende identificar las características de liderazgo que tienen los docentes en esta institución.

El presente trabajo se circunscribe en la categoría de los estudios descriptivos, que tienen como objetivo identificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos u objetos. En este sentido, Hernández, Fernández y Baptista (2007), indican que estos procesos tienen como finalidad medir, evaluar o recolectar datos sobre diversos conceptos, aspectos, dimensiones, características o componentes que el fenómeno a estudiar posee, para después describir cada uno de los datos obtenidos en la investigación.

Para determinar el tamaño de la muestra se eligió el tipo de muestreo aleatorio simple con un intervalo de confianza del 95% y un margen de error de $\pm 5.0\%$, dando como resultado un tamaño de muestra (Weiers, 2006) de 30 casos de una población de 32 académicos.

Discusión de los resultados

El siguiente estudio trata de identificar cuál es el tipo de liderazgo docente que se percibe desde la propia perspectiva del docente en una escuela de educación superior privada, donde el contexto de los profesores está inmerso en la inestabilidad de una plaza universitaria, y más bien predomina una alta rotación docente en contraposición de lo que sucede en las universidades públicas, que es donde se han desarrollado más los estudios de liderazgo. Además, hay que decir, que éstas poseen una fuerte carga de identidad basada en la antigüedad y relaciones construidas a través del tiempo donde los trabajos se orientan casi siempre hacia un compromiso social, cosa que no sucede en las instituciones de educación superior privada por lo general.

En este trabajo de investigación se utilizó la encuesta como herramienta para recabar la información, la cual se aplicó a treinta docentes de la carrera de Trabajo Social de una universidad privada de la ciudad de Guadalajara, Jalisco, México.

Como se mencionó anteriormente, la representatividad de la población se garantiza con un muestreo aleatorio simple, para lo cual se utilizó el proceso estadístico para tamaño de población conocido, con la finalidad de garantizar el tamaño de muestra, que constó de treinta docentes.

En primera instancia se obtuvieron los siguientes resultados que describen las características de los docentes que imparten clases en la carrera de Trabajo Social de la universidad seleccionada.

La muestra está constituida por 15 mujeres y 14 hombres. En cuanto al grado académico, 15 del total cuentan con licenciatura, 2 con especialidad, 2 con posgrado, 10 con maestría y

1 no especificó.

En cuanto a la carga horaria, en promedio cada docente imparte 21 horas por semana, teniendo que el docente que menos horas imparte son seis y el que más son 60.

Por su parte en lo que se refiere a las asignaturas por semana, el promedio por docente es de 5 asignaturas, siendo el docente que más asignaturas imparte es de 14, y el que menos, es de 1 asignatura.

Los reactivos utilizados para determinar si los docentes de la carrera de Trabajo Social son líderes transformacionales fueron los siguientes, los cuales se adaptaron de los que Northouse (2013, p. 213) sugiere:

- R1 Antepongo mis intereses personales por el bien de la institución.
- R2 Considero las consecuencias morales y éticas de las decisiones que tomo ante mis alumnos, compañeros académicos y compañeros administrativos.
- R3 Hablo con optimismo sobre el futuro.
- R4 Valoro la crítica que surge hacia mi persona en mi contexto para determinar si es apropiada.
- R5 Ayudo a otros a desarrollar sus fortalezas dentro y fuera de mi institución.

Una vez realizado el análisis de datos se obtuvo la siguiente distribución de frecuencia en cada reactivo, según se muestra en la tabla 3.

Tabla 3
Distribución de frecuencia de estilo de liderazgo transformacional

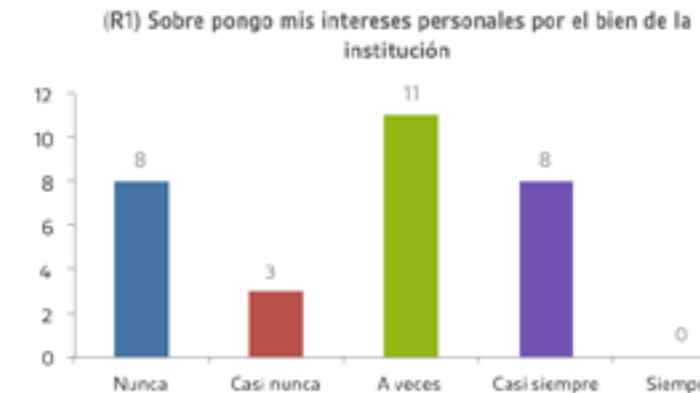
Distribución de frecuencias					
Categoría	R1	R2	R3	R4	R5
Nunca	8	0	0	0	0

Casi nunca	3	0	1	1	1
A veces	11	7	5	5	8
Casi siempre	8	10	12	14	11
Siempre	0	13	12	10	10

Elaboración propia

Gráfica 1.

Liderazgo transaccional.



Elaboración propia

En el primer reactivo, el cual implica el compromiso de los docentes con la institución denota claramente que no existe un compromiso fuerte con la institución, debido a que el 73.3% respondió que “nunca” o “casi nunca” o “que a veces” sobreponen sus intereses personales por el bien de la institución.

En este mismo sentido, pero ahora por género, la tendencia es prácticamente igual; ya que la distribución de frecuencia acumulada en el reactivo número uno, las docentes contestaron: “nunca” o “casi nunca” o “a veces”, once ocasiones de un total de quince, que representa el 73.3%. Por su parte, de los catorce docentes, diez de ellos contestaron que “nunca” o “casi nunca” o “a veces”; lo que significa un 71.4%.

Por lo anterior, desde la perspectiva del género no existe

diferencia en cuanto al compromiso expresado por la planta docente en general de la licenciatura en esta institución de educación superior privada.

Otro factor que podría generar un compromiso más fuerte puede ser los años que los docentes tienen laborando en esta institución educativa; en este sentido se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 4
Distribución de frecuencia de estilo de liderazgo transformacional de acuerdo a la antigüedad laboral en la institución.

Intervalo de antigüedad laboral	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
1-3 años	6	2	5	5	0
4-6 años	2	1	4	3	0
7 o más años	0	0	2	0	0

Elaboración propia

De acuerdo con la tabla 4 de los dieciocho docentes en el intervalo de antigüedad laboral de 1 a 3 años 13 contestaron que “nunca” o “casi nunca” o “a veces”; lo que significa el 72.2%. A su vez, en el intervalo de antigüedad laboral de 4 a 6 años siete de los diez contestaron que “nunca” o “casi nunca” o “a veces”; lo cual equivale al 70%.

De acuerdo con lo anterior, los docentes de esta carrera no se catalogan como líderes transformacionales, debido a su bajo grado de compromiso con la institución. Por su parte, se pueden considerar como líderes transaccionales de acuerdo a los resultados de los reactivos de la tabla 4, que se tomaron y adaptaron de Northouse (2013, p. 213) que dice lo siguiente:

R6 Dejo en claro lo que uno puede esperar o recibir cuando se alcanzan los objetivos de rendimiento.

R7 Me mantengo al tanto de todas las repercusiones de mis acciones en los procesos donde intervengo.

Tabla 5
Distribución de frecuencia de estilo de liderazgo transaccional.

Categoría	R6	R7
Nunca	0	0
Casi nunca	0	1
A veces	6	6
Casi siempre	13	12
Siempre	11	11

Elaboración propia

Los resultados en el reactivo número seis ponen en evidencia una alta tendencia a que los docentes de la carrera de Trabajo Social hacia el liderazgo transaccional, ya que el 80% contestó que casi siempre o que siempre deja en claro lo que uno puede esperar o recibir cuando se alcanzan los objetivos de rendimiento.

Gráfica 2. Liderazgo transaccional.



Elaboración propia.

Igualmente, la tendencia es alta en el reactivo siete, ya que el 76.7% los docentes contestaron que casi siempre o que siempre: “Me mantengo al tanto de todas las repercusiones de mis acciones en los procesos donde intervengo”, de acuerdo como se ilustra en la gráfica 2.

Gráfica 3. Liderazgo transaccional.



Elaboración propia.

Como resultado del estudio se puede iniciar una primera conclusión, la cual lleva a inferir que los profesores en estas instituciones no se identifican con el liderazgo transformacional tal vez porque las condiciones laborales no generan un nivel de compromiso hacia la institución, aunque desde luego esto no debería ser pretexto para asumir un liderazgo transformador ya que trabajar y formar a jóvenes ya lleva implícita una responsabilidad social alta de la cual no pueden abstraerse los docentes de ninguna institución superior sea privada o pública, porque al final del camino el estudiante tiene enfrente de sí un patrón de comportamiento a seguir, en el que confía y cree sus enseñanzas, y si lo que refleja no son rasgos para la transformación social, ¿cuáles se esperaría que fueran entonces sus referentes?

Consideraciones finales

El liderazgo es un rasgo esencial que los docentes deben de poseer si se quiere garantizar que logren conducir a los estudiantes en esta sociedad, en donde la información y el conocimiento están tomando cada día más importancia en el desarrollo de los sectores que la conforman. En esta sociedad, el enfoque no consiste en localizar y buscar la información, sino que se centra en la selección, interpretación y evaluación de la misma, para, a su vez, generar conocimiento que sea útil en la resolución de las problemáticas que presentan en cada sociedad.

Con base al análisis de las teorías de liderazgo, vistas desde un continuo histórico, se puede decir que se debe seguir explorando esta veta, de manera más detallada, este trabajo no puede concluir con evidencias tangibles ya que las condiciones

históricas nos dicen por un lado que los contextos y las condiciones en las que se relacionan los individuos influyen de manera relevante así como el desarrollo de ciertas libertades y su respeto dentro de sociedades que anhelan mayor democracia nos conducen a escenarios donde la forma de asumir los procesos de enseñanza sean menos autoritarios y adquieran un cierto liderazgo de parte de cada docente. Sin embargo pueden existir otro tipo de evidencias que acompañan estos cambios y que podrían separarse, tales como los rasgos distintivos, necesidades personales, valores y creencias de los involucrados que permitan identificar el tipo de liderazgo que subyace en la docencia y la gestión del conocimiento en cada momento históricamente determinado.

Por su parte Naranjo (2008) comenta cómo se debe de asumir el liderazgo para la gestión del conocimiento:

La gestión del conocimiento demanda un liderazgo de tipo transformacional, distribuido, ampliamente participativo, basado en resultados, que cuestione continuamente la manera de pensar y actuar de la organización y se comprometa con la innovación de los productos, procesos y servicios a partir del intercambio y el uso productivo del conocimiento que adquiera del entorno o genere internamente.

Lo anterior implica comprender el rol del líder más como un facilitador y animador de procesos y relaciones, que como quien ordena, define y ejerce el poder desde su posición jerárquica. Además, entender que se actúa en un escenario de incertidumbre y con énfasis en lo colectivo, lo que supone un fuerte empoderamiento del personal y el desarrollo al máximo de competencias

en el marco de la llamada inteligencia emocional, en la identificación, análisis y resolución de problemas, sobre gestión tecnológica y en pensamiento estratégico y complejo (sección de conclusiones, párr. 5-6).

El liderazgo no consiste en estudiar las características de la popularidad del individuo como líder, ni cómo este líder ejerce y mantiene el poder, ni los métodos que le permiten mantener el control; el liderazgo se trata de cómo encauzar a las personas a lograr las metas de manera exitosa ya sean individuales o colectivas. En la docencia se deben emprender posiblemente cursos y capacitaciones que permitan un acercamiento hacia la adquisición y formación de liderazgos académicos que puedan llevar a mejor puerto a sus alumnos y por ende a la educación superior.

De acuerdo con los resultados de este trabajo de investigación y conforme a los planteamientos teóricos; los docentes de esta institución de educación superior privada, en una primera aproximación con respecto al tipo de liderazgo que ejercen los docentes en una institución de esta naturaleza, se puede inferir que no tienden a ser líderes transformacionales como una de sus características fuertes, ya que manifiestan en general que no sobreponen los intereses de la institución sobre los propios. Estos resultados de liderazgo transformacional en lo general también coinciden tanto desde la perspectiva de género como de acuerdo a los años de antigüedad laboral, donde el análisis descriptivo desde estas dos perspectivas conduce hacia lo mismo.

Finalmente, de acuerdo con la teoría los docentes, un liderazgo transformador que inculque y motive a los estudiantes está relacionado con que las condiciones laborales le permitan

desarrollarlo y no sólo como respuesta al compromiso que inspira el ser educador sin menoscabo de los recursos, sean económicos o materiales; considerando que este planteamiento puede ser muy arriesgado, se podría decir que las instituciones de educación superior privada que no otorgan a algunos docentes de cierta estabilidad laboral podrían estar enfrentando una situación de crisis de liderazgo en la docencia versus don de sí la tienen, desde luego están otros factores que habría que confrontarlos dentro de un estudio también con docentes de educación privada con base laboral versus instituciones públicas donde existen docentes de asignatura con menores beneficios que los de medio tiempo y tiempo completo; es ésta la complejidad que podría encaminar a nuevas investigaciones sobre liderazgo en la docencia.

Referencias

- Adan, E; (2006). Liderazgo renovador y esperanzador para construir la universidad del futuro [Edición extraordinaria]. *Laurus*, 12, 170-179. Recuperado de <http://redalyc.org/articulo.oa?id=76109910>
- Alvarado, Y., Prieto, A. y Betancourt, D. (2009). Liderazgo y motivación en el ambiente educativo universitario. *Actualidades Investigativas en Educación*, 9(3), 1-18. Recuperado de <http://revista.inie.ucr.ac.cr/index.php/aie/article/view/292/>
- Bolívar, A. (2011). Aprender a liderar líderes. Competencias para un liderazgo directivo que promueva el liderazgo docente. *Educar*, 47(2), 253-275. Recuperado de <http://educar.uab.cat/article/view/50/46>

- Drucker, P. (1994). El conocimiento: su economía; su productividad. En *La sociedad postcapitalista* (247-264). Bogotá, Colombia: Grupo Editorial Norma.
- Goleman, D. (2013). Liderazgo. El poder la inteligencia emocional. México D.F, México: Grupo Zeta.
- González, O., y González, L. (2012). Estilos de liderazgo del docente universitario. *Multiciencias*, 12(1), 35-44. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=90423275005>
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2006). Capítulo 5: Definición del alcance de la investigación a realizar: exploratoria, descriptiva, correlacional o explicativa En *Metodología de la Investigación* (4ta. Ed.) (pp. 99-120). México D.F, México: Mc Graw Hill.
- López, R. (2013). Percepciones de académicos, directivos y funcionarios sobre la legitimidad y el liderazgo de los rectores de las universidades públicas mexicanas. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, 18(58), 811-837. Recuperado de <https://www.comie.org.mx/v1/revista/portal.php?idm=es&sec=SC03&&sub=SBB&criterio=ART58006>
- Madrigal, B. (2013). El líder y la inteligencia emocional. En *Líderes y liderazgo* (pp. 159-176). Guadalajara, México: Editorial Universitaria.
- Mendoza, M. y Ortiz, C. (2006). El liderazgo transformacional, dimensiones e impacto en la cultura organizacional y eficacia de las empresas. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 14(1), 118-134. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=90900107>

- Naranjo, C. (2007). El liderazgo en la gestión del conocimiento. *Perspectivas en Psicología*, 10 s/n. Recuperado de http://www.umanizales.edu.co/publicaciones/campos/sociales/perspectivas_psicologia/html/ediciones.html
- Northouse, P. (2013). *Leadership: theory and practice*. United States of America: SAGE Publications.
- Ordorika, S., Ramírez, M. y Martínez, J. (2011). La transformación de las formas de gobierno en el sistema universitario público mexicano: una asignatura pendiente. *Revista de la educación superior*, 4(160), 51-68. Recuperado de <http://publicaciones.anuies.mx/revista/160/1/4/es/la-transformacion-de-las-formas-de-gobierno-en-el-sistema>
- Pedraja, L. (2012). Desafíos para el profesorado en la sociedad del conocimiento. *Revista chilena de ingeniería*, 20(1), 136-144. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=77222768014>
- Prentice, W. (2004, Enero). Comprendiendo el Liderazgo. En *Lo que hacen los grandes líderes* (pp. 2-8). Harvard Business Review. América Latina. Recuperado de: <http://cid.bcrp.gob.pe/biblio/Papers/Documentos/clasicos2006.pdf>
- Soto, G. (2011). El liderazgo académico del profesor universitario ante las actuales transformaciones en la educación superior cubana. *Revista Didasc@lia: Didáctica y Educación*, 2(1), 77-88. Recuperado de <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4227747>

- Tablada, J. (2008, julio 15). El Liderazgo Educativo, debe de ser un Liderazgo Transformador. *El Nuevo Diario*. Recuperado de <http://www.elnuevodiario.com.ni/blogs/articulo/165-liderazgo-educativo-debe-ser-liderazgo-transformad/>
- Weiers, R. (2006). Estimación a partir de los datos de una muestra. En *Introducción a la estadística para negocios* (5ta. Ed.) (pp. 313-360). México D.F, México: Thomson.
- Zaleznik, A. (2004). Gerentes y líderes: ¿son diferentes? En *Lo que hacen los grandes líderes* (pp. 9-16). Harvard Business Review. América Latina. Recuperado de <http://cid.bcrp.gob.pe/biblio/Papers/Documentos/clasicos2006.pdf>

**Liderazgo y gestión en las instituciones de
educación superior: estudios de caso de la
Universidad de Guadalajara** se terminó de
editar en septiembre de 2016.

En la formación de este libro se utilizaron
las familias tipográficas **Gesta**, diseñada por
Rui Abreu y **Lectura**, diseñada por Leonardo
Vázquez Conde.