

LA ÉTICA Y EL LIDERAZGO EN LAS INSTITUCIONES
LATINOAMERICANAS DE EDUCACIÓN SUPERIOR EN LA
CUARTA REVOLUCIÓN INDUSTRIAL

Berta Ermila Madrigal Torres
Mónica Ramírez Mata
Coordinadoras



**FONDO EDITORIAL
UNIVERSITARIO**

FONDO EDITORIAL UNIVERSITARIO
2019

Primera edición 2019

D.R. © 2019 Fondo Editorial Universitario
Carrer La Murta 9-18
07820 San Antonio de Portmany
Ibiza, España

ISBN: 978-84-18080-53-1

CONTENIDO

Prólogo	5
<i>Berta Ermila Madrigal Torres</i>	

Introducción	7
<i>Berta Ermila Madrigal Torres, Mónica Ramírez Mata</i>	

EJE 1.

LIDERAZGO, HABILIDADES, CARACTERÍSTICAS

1.1. Estudiantes líderes en la universidad a distancia	12
<i>Ernesto Roque Rodríguez</i>	

1.2 Diálogos conversos: las características del líder en las instituciones de educación superior	26
---	-----------

Edith Rivas Sepúlveda, Guillermo Isaac González Rodríguez

1.3 Liderazgo, formación y competencias de los gestores de internacionalización en la Universidad de Guadalajara	47
---	-----------

Nancy Maricela González Robles

1.4 Percepción del liderazgo en estudiantes de ingeniería: caso Centro de Enseñanza Técnica Industrial, Colomos	63
--	-----------

Miguel Flores Zepeda

1.5 Estilo de liderazgo del profesorado: El caso de la licenciatura en Ingeniería en Ciencias Computacionales del Centro	
---	--

Universitario de Tonalá, Universidad de Guadalajara	79
--	-----------

Óscar Zúñiga Sánchez

EJE 2.

LIDERAZGO Y ÉTICA

2.1 La ética, el pensamiento crítico y su importancia en la investigación	98
--	-----------

Pablo Abad Varas

2.2 Liderazgo ético, gestión y acreditación de la calidad. Una mirada desde la Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas	117
<i>Orlando Lucilo López Abreu, Alicia de la Concepción Alfonso Serafín</i>	
<i>María Caridad Vázquez Pérez</i>	
2.3 Representaciones sociales sobre el liderazgo moral en miembros del Equipo de Dirección Estratégica de la Facultad de Medicina de la Universidad Nacional del Nordeste, Argentina, 2016	132
<i>Lorena Dos Santos Antola, Viviana Lifschitz, Gerardo Omar Larroza</i>	

EJE 3.

LIDERAZGO Y EMPRENDURISMO

3.1 ¿Todos jefes? Un acercamiento al liderazgo de los emprendedores en tecnologías informáticas	148
<i>Ducange Medor, Mónica Ramírez Mata</i>	
3.2. Educación para el emprendimiento y su impacto en la formación y estilos de liderazgo de los emprendedores sociales en Jalisco	168
<i>David Elicerio Conchas, Jessica Georgina Arroyo de Anda</i>	
Conclusiones	187
<i>Mónica Ramírez Mata</i>	

PRÓLOGO

Ante los cambios sociales, políticos, económicos y culturales en pleno siglo XXI, el rol de la universidad es fundamental para el vínculo entre el sistema educativo y la sociedad, el sector empresarial y el Estado. Los gestores académicos y su liderazgo son piezas clave para la investigación, el emprendimiento, la docencia y la formación de profesionales con el perfil que requiere el mundo contemporáneo.

La universidad ha de romper paradigmas con relación a las teorías clásicas del liderazgo e indagar sobre las que se requieren ahora, por lo cual, es indispensable realizar investigación sobre el tema y su relación con la ética y el emprendimiento, elementos que permean en la formación de todo profesional que aspira a integrarse a la sociedad actual.

Este libro presenta resultados de investigación sobre el tema de liderazgo en las IES, ligado a otras habilidades como el emprendimiento, la ética, la inteligencia emocional y, en general, las capacidades tanto en alumnos, como docentes y gestores educativos. Los estudios se llevaron a cabo por profesores y alumnos de universidades de México, Cuba, Argentina, Colombia y Ecuador, entre otros, en vinculación con la Red de Dirección Estratégica en Educación Superior (Red-DEES) y el doctorado en Gestión de la Educación Superior.

Se aborda la problemática del liderazgo en el contexto de la formación a distancia, el perfil del líder en el nuevo institucionalismo, la internacionalización, el liderazgo en el currículo de ingeniería, –algo que no se percibía imprescindible antes de la cuarta revolución industrial–, se toca el tema de la sustentabilidad, se abordan la ética y el liderazgo

desde un enfoque humanista y de relaciones horizontales, se plantea el tema del liderazgo en la formación profesional para el emprendimiento en el sector de las tecnologías digitales y el liderazgo en los jóvenes para el emprendimiento social. No aspiramos a caracterizar la Industria 4.0 y sus implicaciones en el campo económico; nuestro foco está en las personas y sus capacidades, en los retos actuales que en términos de liderazgo tienen las universidades y a los que deben responder desde sus funciones sustantivas.

BERTA ERMILA MADRIGAL TORRES

INTRODUCCIÓN

Berta Ermila Madrigal Torres y Mónica Ramírez Mata

La digitalización y la automatización se manifiestan en todos los ámbitos, mejoran los procesos productivos, educativos, culturales, económicos y sociales. Contribuyen, en particular con la Educación Superior, en la gestión del conocimiento, el proceso educativo, de investigación y extensión. Pero, ¿qué papel juega el liderazgo y la ética en esta cuarta revolución industrial?, ¿cómo coadyuvan al conocimiento?, ¿qué rol juega el liderazgo en la adopción tecnológica y la innovación como componentes de competitividad; con la economía del conocimiento?

Es en este contexto que el texto presenta estudios de liderazgo en el ámbito universitario desde nuevos paradigmas que aporten respuestas para la gobernanza y en términos de responsabilidad social. Implica invariamente un componente ético, así como de emprendimiento, involucra a gestores, alumnos y egresados en la era de la digitalización y economía del conocimiento del siglo XXI. El libro está organizado en once capítulos y se centra en tres ejes: 1) Liderazgo, habilidades, características, 2) Liderazgo y ética, 3) Liderazgo y emprendimiento.

Liderazgo, habilidades, características

Aborda la problemática de liderazgo, habilidades, capacidades y percepción del mismo; Ernesto Roque Rodríguez presenta el estudio estadístico descriptivo “Estudiantes líderes en la universidad a distancia”; en el que enfoca su análisis hacia la identificación de las características de los

estudiantes líderes en aprovechamiento del pregrado, con el propósito de generar un precedente para la toma de decisiones de gobernanza con base en evidencia empírica en este ámbito; hallazgos de género versus liderazgo, uso de medios tecnológicos, hábitos de estudio y motivaciones de liderazgo.

Edith Rivas Sepúlveda y Guillermo Isaac González Rodríguez, con el tema “Diálogos conversos, las características del líder en las instituciones de educación superior”, discuten la problemática de los gestores educativos y su liderazgo en el nuevo institucionalismo, aportando elementos para identificar el estilo del liderazgo de los gestores universitarios a partir de características individuales y el *ethos* colectivo de la organización.

En el mismo tema, Nancy González Robles analiza las características de los gestores de internacionalización de la Universidad de Guadalajara y su correspondencia con la formación, competencias y experiencia que Calomé *et al.* (2015) expone con base en las ofertas laborales publicadas bajo ese apelativo; al dominio de un segundo idioma le siguen en importancia otras características cuya relevancia se aborda en detalle, y cómo éstas influyen en los procesos de movilidad internacional bajo el enfoque de liderazgo situacional.

Miguel Flores Zepeda, con su investigación “Percepción del liderazgo en estudiantes de ingeniería: caso Ceti Colomos, Guadalajara, Jalisco México”, presenta resultados sobre las percepciones de los estudiantes y los egresados del Ceti Colomos relativas al desarrollo de competencias de liderazgo en el área de ingeniería.

El liderazgo con fines de formación para la sustentabilidad es el principal aporte de Óscar Zúñiga Sánchez: “Percepciones del estudiantado respecto al estilo de liderazgo del profesorado: El caso de la licenciatura en Ingeniería en Ciencias Computacionales del Centro Universitario de Tonalá de la Universidad de Guadalajara”, el estudio de este autor es transversal descriptivo y aplicó una adaptación del instrumento de Bass y Avolio a 70 estudiantes de distintos niveles de pregrado durante el calendario 2017^a en el Centro Universitario de Tonalá, Universidad de Guadalajara en Jalisco, México.

Liderazgo y ética

Se centra en el tema de Liderazgo y ética. El lector encontrará un análisis a cargo de Pablo Abad Varas sobre la ética y el pensamiento crítico,

como factores que la investigación requiere considerar para el impulso y generación de conocimiento de frontera que sea pertinente y derive en bienestar social. El estudio se basó en la técnica para la revisión de la literatura de Machi & McEvoy (2012). El autor sugiere que ambos elementos, la ética y el pensamiento crítico, son pilares en la formación académica y ameritan un alto componente práctico.

Orlando López Abreu, Alicia Alfonso Serafín y Caridad Vázquez Pérez, presentan investigación sobre el predominio del estilo de liderazgo transformacional y ético como elemento común de las fortalezas de la gestión en la Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas; detallan las competencias que comprenden este estilo de liderazgo y que se manifiestan en los directivos y docentes durante todos los procesos y etapas de la autoevaluación y evaluación externa, y que son la clave para lograr la acreditación de la calidad del pregrado y posgrado.

El eje dos se cierra con el artículo de Lorena Dos Santos, Viviana Lifschitz y Gerardo Larroza sobre las representaciones sociales que los miembros del Equipo de Dirección Estratégica de la Facultad de Medicina de la Universidad del Nordeste, Argentina tienen sobre del liderazgo moral y que surge de la colectividad, resalta el enfoque humanista, caracterizado por una mayor horizontalidad en las relaciones y que genera transformaciones en tres niveles, tanto personal, como interpersonal y en la sociedad.

Liderazgo y emprendimiento

El eje 3 aborda el liderazgo y emprendimiento. “¿Todos jefes? Un acercamiento al liderazgo de los emprendedores en tecnologías informáticas” es el capítulo que inicia este apartado, en el que Ducange Médor y Mónica Ramírez Mata compartimos los resultados relativos al estilo de liderazgo que prevalece en los fundadores de *startups* en Guadalajara, Jalisco, México, con base en veinte entrevistas semiestructuradas a emprendedores del área de las tecnologías de la información y observaciones en las reuniones de sus comunidades, esto con el propósito de resaltar las competencias pertinentes para el emprendimiento y el autoempleo factibles de desarrollar desde el ámbito universitario.

David Elicerio Conchas y Jéssica Arroyo hacen un pulcro y motivante cierre del eje tres con el trabajo “Educación para el Emprendimiento y su Impacto en la Formación y Estilos de Liderazgo de los Emprendedores

Sociales en Jalisco". A través de un análisis del tipo de liderazgo de los líderes de la comunidad de jóvenes dedicados a la innovación y el emprendimiento social: Social Valley, Jalisco, profundizan en la importancia de la formación universitaria para el emprendimiento social, que resulta indispensable para posicionarlo y hacer visible su alcance, su filosofía y las formas en que se debe fomentar en nuestros países de habla hispana.

Esperamos que los lectores encuentren en las siguientes páginas una motivación más para la acción que transforme desde sus trincheras, en aras de contribuir a la competitividad y desarrollo con sustentabilidad, propia de los líderes en la cuarta revolución industrial.

EJE 1.

Liderazgo, habilidades, características

1.1. ESTUDIANTES LÍDERES EN LA UNIVERSIDAD A DISTANCIA

Ernesto Roque Rodríguez¹

Resumen

El objetivo de este trabajo es identificar las características que definen a los estudiantes líderes en la educación superior a distancia. Para lo cual se realiza una investigación estadístico-descriptiva a partir del análisis de una muestra de 84 estudiantes que fueron considerados como estudiantes líderes y se obtienen los siguientes resultados: los estudiantes líderes en la educación superior a distancia pública y privada son en su mayoría mujeres, con dominio y uso extraordinario de los medios tecnológicos, usan el internet sobre todo para: enviar y recibir mails, buscar información, e investigar tareas. Tienen hábitos de estudio de manera individual, autónoma o independiente, mantienen una interacción constante con el asesor/profesor, con compañeros y materiales del curso. Se sienten satisfechos con sus estudios realizados en la modalidad a distancia y tienen expectativas laborales positivas al terminar sus estudios.

Palabras clave: Estudiantes líderes, educación a distancia, educación superior.

Summary

The objective of this paper is to identify the characteristics that define the leading students in higher education at a distance. For which a sta-

¹ Candidato a doctor por la Universidad de Guadalajara y profesor en la Universidad del Valle de Atemajac, correo: ernesto.roque.rodriguez@gmail.com

tistical-descriptive investigation is made from the analysis of a sample of 84 students who were considered as leading students and the following results are obtained: the leading students in public and private distance education are mostly women , with mastery and extraordinary use of technological means, use the internet above all to: send and receive mails, search for information, and investigate tasks. They have autonomous or independent study habits, they maintain constant interaction with the counselor / teacher, with classmates and course materials. They feel satisfied with their studies in the distance mode and have positive job expectations when they finish their studies.

Key words: Leading students, distance education, higher education.

INTRODUCCIÓN

La formación de líderes en las instituciones de educación superior es un tema por demás significativo, considerando que la sociedad necesita líderes y que estos a su vez deben tener ética para conducir instituciones, es, por tanto, de interés personal conocer las características de los estudiantes en la educación superior a distancia.

Existe un profundo interés en formar estudiantes que sean líderes en la sociedad, que se desarrollen en el sector público y privado. Toda institución educativa tiene como misión y visión formar líderes responsables, con conocimientos y habilidades que contribuyan al desarrollo de la sociedad, sin embargo, desconocen sus necesidades y características, por lo cual no las atienden y muchos de estos procesos fracasan.

Actualmente hay necesidades sociales que requieren de líderes bien preparados, responsables, capaces de trabajar en equipo, con conocimientos, pero también con habilidades, actitudes y valores. Ruiz (2006) dice que los empresarios demandan competencias que el estudiante no adquiere en la escuela: competencias de gestión, liderazgo, trabajo en equipo, toma de decisiones, pensamiento crítico, creatividad, capacidad de integración, disponibilidad, compromiso con el puesto de trabajo y con la empresa. Agrega que el estudiante tiene metas, razón por la cual busca calificaciones positivas para aprobar las asignaturas. Una de sus metas es contar con conocimientos útiles, relevantes, prácticos que los experimenten y lo motiven a seguir estudiando. Lo que no motiva, lleva al aburrimiento y al poco interés y en consecuencia solo buscará aprobar.

En cuanto a la educación a distancia, esta ha sido caracterizada por algunos autores (García, 2002; Gayol, 2015, 2013; G. M. Moore & Kearsley, 1996; M. G. Moore, 2013; Wedemeyer, 1981) como aquella en donde hay una distancia geográfica entre alumno y asesor/profesor, uso de tecnología (medios electrónicos), comunicación asincrónica, bidireccionalidad, sin constreñimientos de espacio-tiempo y donde el estudiante cuenta o desarrolla hábitos de estudio de manera autónoma o independiente. Se ha dicho que cuenta con ventajas en cuanto a la flexibilidad de trabajo en horarios disponibles para el estudiante (lo que no significa que sea menos rigurosa). Entre las desventajas: se encuentran el ocultamiento de identidad debido a que no hay interpretaciones faciales, aislamiento de los estudiantes si no son motivados o automotivados, y en algunos casos de falta de diálogo o diálogos mal comprendidos. También se habla de diseños de cursos inadecuados y mal planeados.

Este trabajo pretende responder a la pregunta: ¿Cuáles son las características de los estudiantes líderes (ELs) en la educación superior a distancia (ESAD)? Se parte de la hipótesis de que los ELs en la ESAD son en su mayoría hombres, con habilidades en manejo y uso de la tecnología, trabajo en equipo, dedican gran cantidad de horas a su estudio por semana, toman sus propias decisiones y mantienen un diálogo frecuente con los asesores, tutores, compañeros y personal de la universidad. El objetivo es identificar las características que definen a los ELs en la ESAD.

REFERENTES TEÓRICO-CONCEPTUALES

Antes de definir lo que son los ELs en la ESAD, necesitamos definir lo que es un líder. Northous (2013) define al líder refiriéndose a una persona que proporciona asistencia e influencia a un grupo que tiene objetivos comunes. Dice que el líder transforma, tiene perspectivas de futuro, ética y responsabilidad. Agrega que hay líderes que nacen con las cualidades naturales para serlo, sin embargo, hay otros que se hacen desarrollando ciertas características como son: inteligencia, habilidad para comunicarse, convencer y para relacionarse. En cuanto a las habilidades de liderazgo, Northous las define como conocimientos y competencias para cumplir objetivos y metas, mismas que son adquiridas o desarrolladas. Se puede hablar de tres: *a)* técnicas: conocimientos específicos, *b)* humanos: formas de tratar con las personas, *c)* conceptuales: lo que se quiere y hacia donde se lleva.

Para Madrigal (2013), el líder no nace, se hace con formación, capacitación para llevarle a ser: un planeador, organizador, tomador de decisiones, administrador del tiempo, cumplidor de objetivos y metas, responsable, disciplinado, con autoestima e innovación.

Es importante diferenciar entre lo que son los ELs y los líderes estudiantiles, estos últimos están caracterizados por habilidades políticas y porque están en la búsqueda de representarlos. En el caso de los primeros se refieren a conocimientos y habilidades que los harían competentes para ser líderes en instituciones y organizaciones sociales.

En esta propuesta me refiero específicamente a líder como una persona con liderazgo positivo que lo demuestra con sus calificaciones, las cuales están en función de sus habilidades, conocimientos, compromiso, empatía y responsabilidad escolar. Este tipo de liderazgo beneficia a la educación y tiene trascendencia en la sociedad. Dicho lo anterior, se consideran ELs como aquellos que logran un rendimiento académico con promedio de 9.5 o mayor (en una escala del 1 al 10) hasta el grado que llevan cursado en la carrera, el cual está en función disciplina, esfuerzo y dedicación.

Una teoría que ayuda a comprender el problema planteado es la teoría de la contingencia, la cual, según Northous (2013) enfatiza el liderazgo según la situación que lo demanda, así se estaría en condiciones primero de conocer las características de los seguidores que en este caso serían los estudiantes, para ser tomadas en cuenta por las instituciones educativas e interesarse en fortalecerlas ofreciendo personal capacitado para seguir formando líderes.

DISEÑO METODOLÓGICO

Se trata de un estudio estadístico-descriptivo y con una revisión de la literatura sobre liderazgo y educación a distancia, así como de las instituciones que se dedican a esta. Se utiliza una muestra representativa de 325 estudiantes obtenida de la encuesta que fue enviada vía electrónica a través del *google drive*, la cual se aplicó en la carrera de administración de las organizaciones, de la UdeG virtual, y de la carrera de administración de negocios de Universidad a Distancia (Unadis), de la Universidad del Valle de Atemajac, aplicada en el periodo enero-abril del año 2017.²

² Es importante mencionar que se usa esta muestra por la disponibilidad de los datos, debido a que la misma fue levantada para mi tesis doctoral titulada:

De los 325 estudiantes encuestados se toman solo aquellos que tienen un promedio mayor igual a 9.5 hasta el grado que llevan cursado en su carrera. Así después de realizar un filtro dan un total de 84 estudiantes que son objeto de estudio de esta investigación y que son considerados en esta como ELS. Se realiza un análisis descriptivo para identificar las principales características de los estudiantes que se consideran líderes. La información fue trabajada en el software SPSS.

Las razones de por qué se estudia Unadis y UdeG virtual, es porque están situadas en la Zona Metropolitana de Guadalajara, surgen más o menos por los años 1990, cuentan con programas muy parecidos en disciplinas administrativas, tienen intereses en común en cuanto al desarrollo de la educación de los adultos, comparten incluso algunos de sus profesores, las dos están muy consolidadas en el Estado de Jalisco, se suman a proyectos sociales, culturales, etc.

Se investigó la población estudiantil de cada institución de manera directa y en documentos públicos y se procedió a calcular la muestra recurriendo a la estadística y utilizando los mismos criterios en los tres casos: 1) nivel de confianza del 95% y un error del 5%

Cálculo para tamaño de la muestra según Anderson, Swaeney y Williams, (2008).

$$\text{Fórmula 1: } n = \frac{NZ^2pq}{e^2(N-1) + Z^2pq}$$

n = Muestra calculada

N = Población

Z = Nivel de significancia

p = Proporción de éxito

q = Proporción de fracaso

e = error

2) Error muestral para poblaciones finitas

$$\text{Fórmula 2: } s = \alpha_e \sqrt{\left(\frac{0.5^2}{n}\right) \left(\frac{N-n}{N-1}\right)}$$

α_e = Valor de tablas al 95% es igual a 1.096

“determinantes de la elección, desempeño y deserción escolar de los estudiantes de educación superior a distancia: caso de dos IES de la Zona Metropolitana de Guadalajara, 2012-2018”.

Tabla 1: Población de objeto de estudio por institución

	<i>Unadis</i>	<i>UdeG virtual</i>
Población	39*	1062**
Muestra	35	282
Error calculado muestral	5.3%	5%
Submuestra (ELS)	18	66

Fuente: Elaboración propia.

* Dato proporcionado por SAGU (2016).

** Dato tomado de Universidad de Guadalajara (2016).

Podemos observar en la tabla uno que la muestra calculada arroja un total de 317 encuestas de una población de 1101, es decir la muestra representa el 19.7% de la población total. Sin embargo, se recibieron cuestionarios de 325 estudiantes (8 más), de los cuales 84 (18 de Unadis y 66 de UdeG virtual) observaciones (estudiantes) cumplen con el criterio de tener un promedio mayor igual de 9.5 en su carrera hasta el grado cursado para ser considerados como ELS.

RESULTADOS

En la tabla dos se observa que el 26% (84) de los 325 estudiantes encuestados son ELS. De estos, 84 estudiantes, el 43%, son nativos digitales y el 57% son inmigrantes digitales.³ El 27% tiene hijos menores de 6 años. El 77% paga sus estudios con ingresos propios, el resto tiene beca en la escuela, le paga su trabajo o la familia. Su promedio del bachillerato es de 8.8 (en una escala del 1 al 10). El 20% ha reprobado o recursado alguna asignatura. El 95% está satisfecho con la educación que ha recibido en la modalidad a distancia en la Universidad.

El 21% de ha suspendido algún periodo escolar; 65% vive en la Zona metropolitana de Guadalajara (Guadalajara, Zapopan, Tlaquepaque, Tonalá, Tlajomulco, El Salto); 65% es casado, el 100% tiene hábitos de

³ De acuerdo con Prensky (2010) son todos los nacidos a partir del año 1980 y que por tanto son los más aptos para el manejo de la tecnología por haber nacido con esta. En este trabajo son tomados como todos aquellos entre 18 y 35 años por la razón de que se cree que la tecnología llega unos dos años después a los países en vías de desarrollo.

estudio de manera autónoma o independiente; 69% entró inmediatamente a la universidad después de haber terminado el bachillerato; 89% trabaja y de estos el 81% 48 horas o más por semana; el 61% tiene expectativas de que mejoraran sus condiciones laborales al terminar sus estudios; en el 95% de ellos no influyeron sus papás para decidir estudiar su carrera a distancia; el 89% considera de prestigio la universidad en la que estudia, y 65% son mujeres.

Finalmente, 11% y 24%, respectivamente, de madres y padres de los estudiantes cuenta con educación superior.⁴

Tabla 2: Características de los ELs

Variable	Estudiantes líderes				
	N	Media	Desv. típ.	Mínimo	Máximo
Estudiantes	325	0.26	0.438	0	1
Nativos digitales (18-35 Años)	84	.43	.498	0	1
Hijos menores de 6 años	84	.27	.449	0	1
Recursos para estudiar su carrera					
Ingresos propios	84	.77	.421	0	1
Otros (tiene beca, paga el trabajo y la familia)	84	.23	.364	0	1
Promedio de calificación del bachillerato	84	8.8	.777	7	10
Asignaturas reprobadas y/o recursadas	84	.20	.404	0	1
Satisfacción con la educación que ha recibido en la modalidad en que estudia en esta Universidad	84	.95	.214	0	1
Ha suspendido períodos escolares	84	.21	.413	0	1
Vive en Zona metropolitana de Guadalajara	84	.65	.478	0	1
Casado	84	.65	.478	0	1
Estudio individual	84	1.00	0.000	1	1

⁴

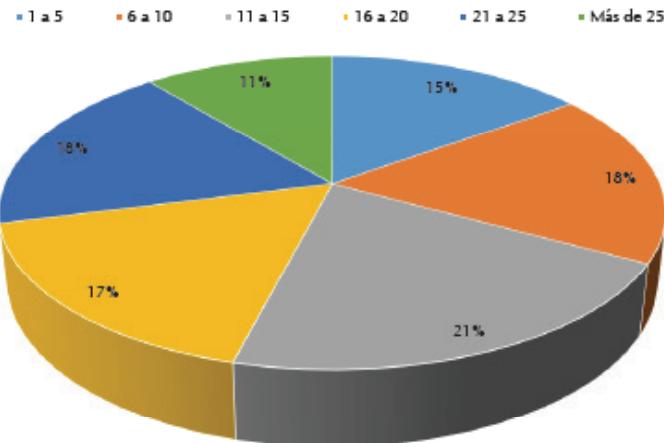
Según la Secretaría de Educación Pública (SEP) se considera educación superior toda aquella que abarca después del bachillerato: técnico superior universitario, licenciaturas, posgrados y normales.

Entró inmediatamente a la universidad después de terminar el bachillerato	84	.69	.465	0	1
Trabaja (remuneradamente o por cuenta propia)	84	.89	.311	0	1
Trabaja 48 horas o más por semana	84	.81	.395	0	1
Cree que mejorarán sus expectativas laborales al terminar los estudios (cambiará de empleo, crecerá su negocio o abrirá uno)	84	.61	.491	0	1
Influencia de los Papás	84	.05	.214	0	1
Prestigio de la Universidad	84	.89	.311	0	1
Mujer	84	.65	.478	0	1
Estudios en educación superior de la madre	84	.11	.311	0	1
Estudios en educación superior del padre	84	.24	.428	0	1

Fuente: Elaboración propia.

En el gráfico 1 se ve que 67% de los ELS dedica al estudio de su carrera más de 10 hora por semana, mientras que 27% de 1 a 10.

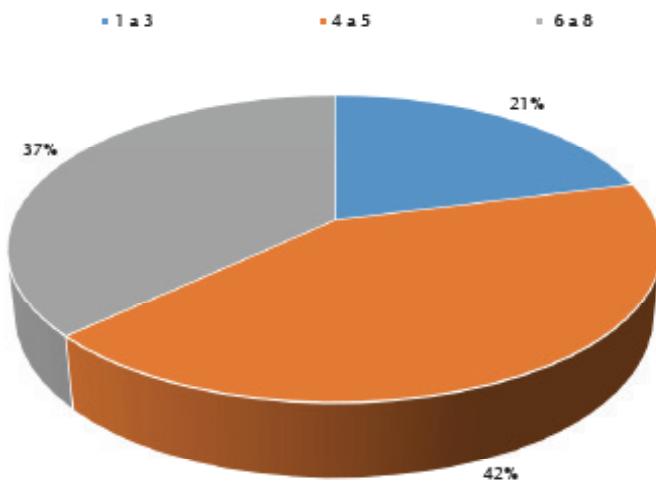
Gráfico 1: Horas a la semana dedicadas al estudio de la carrera por los ELS



Fuente: Elaboración propia.

El 42% toma entre 4 y 5 asignatura por periodo escolar, 37% entre 6 y 8 y el 21% de 1 a 3.

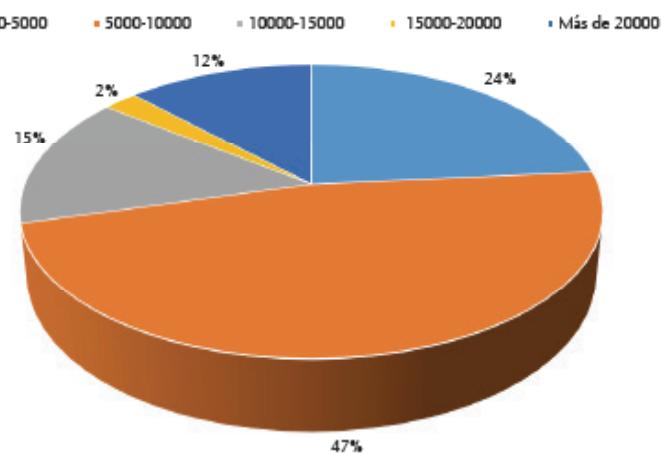
Gráfico 2: Número de asignaturas que toman por periodo escolar los ELS



Fuente: Elaboración propia.

El 47% percibe ingresos entre 5,000 y 10,000 pesos mensuales, 24% menores a 5,000, 15% entre 10,000 y 15,000, 12% mayores a 20,000 y 2% superiores.

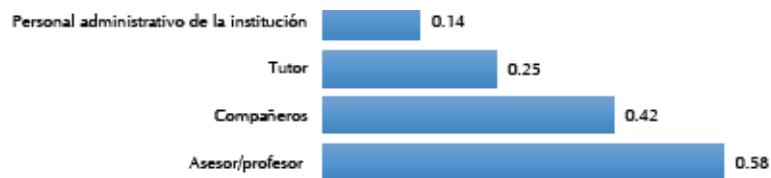
Gráfico 3: Ingresos mensuales de los els (pesos corrientes)



Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a la frecuencia de contacto diaria o semanalmente con: el asesor/profesor, tutor, compañeros y personal administrativo, es 58%, 25%, 42% y 14%, respectivamente.

Gráfico 4: Frecuencia de contacto diaria y semanal de los ELS (%)



Fuente: Elaboración propia.

Los estudiantes líderes califican el diálogo bueno y excelente con el asesor/ profesor en un 75%, con tutor un 64%, con compañeros 65%, con personal administrativo en un 79%, y con materiales del curso en un 81%.

Gráfico 5: Diálogo calificado bueno y excelente por los ELS (%)



Fuente: Elaboración propia

Mantienen una opinión positiva respecto al diseño del curso (81%), objetivos del curso (87%), actividades (80%), planeación (82%), evaluación (81%), recursos didácticos (63%) y bibliografía (73%).

Gráfico 6: Opinión calificación buena y excelente respecto a los cursos por los ELS (%)



Fuente: Elaboración propia.

En la tabla tres podemos darnos cuenta del manejo, experiencia y habilidad de los ELS respecto a la tecnología. El 88% cuenta con experiencia en manejo de medios tecnológicos, 85% tiene habilidad en manejo de teléfonos inteligentes, 88% en laptops, 87% en computadora de escritorio, 82% en tablet y 56% en consola de videojuegos.

Tabla 3: ELS en relación con el uso de la tecnología

Variable	Líderes				
	N	Media	Desv. típ.	Mínimo	Máximo
Experiencia en el manejo de medios tecnológicos	84	.88	.326	0	1
Habilidad en manejo de:					
Teléfonos inteligentes	84	.85	.364	0	1
Laptop	84	.88	.326	0	1
Computadora de escritorio	84	.87	.339	0	1
Tablet	84	.82	.385	0	1
Consola de video juegos	84	.56	.499	0	1

Fuente: Elaboración propia.

Grafico 7: Uso del internet por los ELS (%)



Fuente: Elaboración propia

Los ELs usan el internet para enviar y recibir mails (85%), búsqueda de información (85%), investigar tareas (79%), acceder a redes sociales (70%), enviar y recibir mensajes instantáneos (50%), escuchar música (42%), ver películas (35%), audio libros (35%), comprar en línea (30%), llamar por internet (27%), buscar empleo (26%), gestiones con gobierno (19%), jugar en línea (12%), mantener sitios propios como blogs, etc. (12%) y vender por internet (12%)

DISCUSIÓN

Las mujeres toman preponderancia en el estudio a distancia, y buscan los medios disponibles para seguir con sus estudios, además poseen un dominio muy significativo de las tecnologías. Esta se ha convertido en un medio que facilita el aprendizaje, sin embargo, necesitamos escapar a lo que Sagástegui, (2014) y Selwyn, (2012) llaman “determinismo tecnológico”. Es decir, pensar que con el simple uso de tecnología se arreglarán los problemas en la educación.

Los resultados representan un aprovechamiento y maximización en la utilización del tiempo de estudio, porque a pesar del poco tiempo del que disponen, los estudiantes logran obtener buenas calificaciones. Sin embargo, aunque es aceptable, debe de mejorar la frecuencia de contacto, con asesor/profesor, tutor, personal administrativo y compañeros.

Los estudiantes trabajan y un porcentaje grande son casados, por tanto, se debe eficientar el tiempo con actividades que verdaderamente generen un aprendizaje y que sean muy didácticas.

CONCLUSIONES

Las mujeres mantienen un liderazgo en la modalidad, por lo cual, se convierte en una opción muy importante para todas aquellas que, por cuestiones de embarazo, trabajo, casadas y con hijos, no pueden ir a una modalidad presencial.

Los ELs en su mayoría son mujeres, pagan sus estudios con ingresos propios, mejoran sus promedios al estar en la carrera por que desean mejorar sus expectativas laborales al cambiar de empleo, ampliar o abrir un negocio propio, consideran de prestigio a la universidad donde estudian,

se sienten satisfechos con la modalidad a distancia. Trabajan, tienen hábitos de estudio de manera individual, autónoma e independiente. Cuentan con habilidades extraordinarias en manejo de medios tecnológicos: computadoras portátiles, de escritorio, tablet, teléfonos inteligentes y consolas de videojuegos.

Los ELS dedican en promedio unas 2 horas diarias al estudio semanalmente, toman entre 4 y 5 materias por periodo escolar, tienen ingresos promedio mensuales entre 5,000 y 10,000 pesos. Aun cuando mantienen una frecuencia de contacto con el personal involucrado en el proceso aceptable, son muy enfocados en su diálogo con estos y tienen una opinión positiva de los cursos. Así mismo usan el internet sobre todo para enviar y recibir mails, buscar información, investigar tareas y acceder a redes sociales. Muestran una actitud muy positiva hacia el estudio de la carrera dentro de la modalidad a distancia aun cuando tienen limitantes de tiempo por cuestiones laborales y familiares.

Agradecimientos

Agradezco el apoyo del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología, debido a que gracias a la beca otorgada para realizar mis estudios de doctorado me ha permitido la realización de este trabajo.

Este trabajo forma parte del proyecto de tesis doctoral titulado “Determinantes de la elección, desempeño y deserción escolar de los estudiantes de educación superior a distancia: caso de dos IES de la Zona Metropolitana de Guadalajara, 2012-2018”.

Referentes bibliográficos

- Anderson, Swaeney, & Williams. (2008). *Estadística para administración y economía* (10a. edición). México: Cengage learning. Recuperado a partir de <http://www.upg.mx/wp-content/uploads/2015/10/LIBRO-13-Estadistica-para-administracion-y-economia.pdf>
- García, L. (2002). *La educación a distancia: de la teoría a la práctica* (Segunda). España: Ariel.
- Gayol, Y. (2015). *Educación a distancia: teoría, investigación, diseño y evaluación* (Primera). Guadalajara Jalisco: Universidad de Guadalajara.
- Madrigal, B. E. (2013). *El líder y las organizaciones* (Primera). México: Editorial Universitaria UdeG.

- Moore, G. M. (2013). *Distance education* (Tercera). United States of America: Routledge. Recuperado a partir de http://samples.sainsburysebooks.co.uk/9781136635571_sample_826398.pdf
- Moore, G. M., & Kearsley, G. (1996). *Distance Education, A Systems View* (Primera edición). United States of America: Wasworth Publishing Company.
- Northous, P. G. (2013). *Leadership. Theory and practice* (Sexta). United States of America: Sage.
- Prensky, M. (2010). Nativos e inmigrantes Digitales. *SEK*, 20.
- Ruiz, M. R. (2006). Las competencias de los alumnos universitarios. *Revisita Interuniversitaria de Formación del Profesorado*, 20(3), 253-269.
- Sagástegui, D. (2014). Mediaciones educativas de los dispositivos tecnológicos digitales. En *Paisajes de lo educativo desde la investigación* (Primera, pp. 95-121). Guadalajara Jalisco: Universidad de Guadalajara.
- SAGU, Y. (2016). *Consulta población estudiantil* [Sistema autorizado de gestión universitaria]. Zapopan Jalisco: UNIVA.
- Selwyn, N. (2012). Making sense of young people, education and digital technology: the role of sociological theory. *Oxford Review of Education*, 38(1), 81-96. <https://doi.org/10.1080/03054985.2011.577949>
- Universidad de Guadalajara (2016). *Cuaderno Estadístico | Coordinación General de Planeación y Desarrollo Institucional* (pp. 21-1797). Guadalajara, Jalisco: Universidad de Guadalajara. Recuperado a partir de <http://copladi.udg.mx/estadistica/cuaderno-estadistico>
- Wedemeyer, C. A. (1981). *Learning at the Back Door Reflections on Non-Traditional Learning in the Lifespan* (Primera). United States of America: IAP.

1.2 DIÁLOGOS CONVERSOS: LAS CARACTERÍSTICAS DEL LÍDER EN LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR

Edith Rivas Sepúlveda¹ Guillermo Isaac González Rodríguez²

Resumen

El presente trabajo se centra en un análisis de los diversos estilos de liderazgo en algunas instituciones de educación superior (IES) de México, específicamente orientado a las figuras de los directores y rectores, con el fin de conocer cuáles son las características deseables en un líder del siglo XXI para las distintas IES. Con la intención de dar a conocer algunas de las características y rasgos distintivos, se realiza un diálogo entre diversos actores que dirigen este tipo de instituciones. Se tomó como base una tipología de estilos de liderazgo para establecer las categorías de análisis con las que se elaboró una entrevista semiestructurada que se interpretó mediante una metodología cualitativa descriptiva.

La idea central surge de la inquietud de conversar con estos personajes en ocasiones vistos como agentes llenos de poder y autoridad para conocer su percepción al respecto. Para ello, se eligió a rectores y directores de las universidades más importantes y representativas de la ciudad de Guadalajara, Jalisco, y a una de la Ciudad de México, tanto públicas como privadas. Los hallazgos permitieron establecer una tipología de estilo de líder y sus características para el ejercicio de la autoridad, el poder y el liderazgo. Al final del análisis surgen posibles líneas de investigación para subsiguientes trabajos que permitan dar seguimiento a este tipo de análisis institucionales.

Palabras clave: Liderazgo, Características del líder, Poder, Autoridad.

¹ Candidata a doctora en Gestión de la Educación Superior por la Universidad de Guadalajara, profesora en Universidad de Guadalajara y Ceti Colomos.

² Candidato a doctor en Gestión de la Educación Superior por la Universidad de Guadalajara, profesor en el ITS Mario Molina.

Abstract

The present work focuses on an analysis of the different styles of leadership in some Institutions of Higher Education (IES) of Mexico, specifically oriented to the figures of directors or rectors, in order to know what are the desirable characteristics in a leader of the 21st century for the different IES. With the intention of making known some of the characteristics and distinctive features, a dialogue is made between different actors that direct this type of institutions. A typology of leadership styles was used as a basis to establish the categories of analysis with which a semi-structured interview was elaborated, which was interpreted through a descriptive qualitative methodology.

The central idea arises from the concern to talk with these characters sometimes seen as agents full of power and authority to know their perception about it. For this purpose, the rectors and directors of the most important and representative universities of the city of Guadalajara, Jalisco, and one of the City of Mexico, both public and private, were elected. The findings allowed to establish a typology of leader style and its characteristics for the exercise of authority, power and leadership. At the end of the analysis, possible lines of research for subsequent works that allow monitoring of this type of institutional analysis arise.

Keywords: Leadership, Characteristics of the leader, Power, Authority.

INTRODUCCIÓN

A raíz de los cambios estructurales de la década de los noventa en las IES, las figuras de rector, director y líder adquirieron una forma distinta, más política, más principesca, más gestora, pero que se transforman rápidamente (Acosta, 2010). A su vez, las funciones organizacionales e institucionales han moldeado un nuevo sistema educativo que separa las acciones de los diversos actores involucrados en los procesos de toma de decisiones (Lapassade, 2008). La extensión, la docencia y la investigación han formado un campo de batalla en el que la disputa por el presupuesto, el prestigio y la creación de redes, generó nuevas figuras políticas, y perpetuó otras que ya habían tomado un esquema específico en sus respectivas instituciones (Zárate, 2003). Consecuencia de ello, es que las nuevas características de los actores al frente de una IES (directivos, rectores) han inducido a las instituciones hacia nuevas estructuras y cotos de poder (Acosta, 2015).

Todo lo anterior desemboca en los nuevos espacios donde se desen-
vuelven las figuras que dirigen, gestionan, administran, lideran y asumen
autoridad para la toma de decisiones en las IES. La figura del director y/o
rector ha cambiado hacia una versión más gerencial enfocada al logro de
resultados y la consecución de nuevos estándares de calidad educativa
(Cuevas, Díaz, & Hidalgo, 2008). La intención principal es dialogar con
estos personajes e interpretar su percepción que tienen respecto al papel
que juegan y a las necesidades que ven latentes en las IES. Esto, en re-
ferencia a que los papeles que cada uno de ellos desempeña difieren por
factores como el entorno, las características institucionales, los órganos
de gobierno y la misión de las instituciones.

La pregunta de investigación que guía este trabajo, se establece
desde una perspectiva que nos permite identificar ¿cuáles son los prin-
cipales rasgos y características que debe tener un líder para ejercer su
liderazgo, autoridad y poder en las IES? Los diálogos que se formaron
nacen de ciertas inquietudes y de la revisión de la literatura que produce
diferentes perspectivas de lo que es o debe ser un líder, lo que debe conocer
y el manejo que hacen del poder y la autoridad.

Las categorías de análisis con las que formulamos el diálogo para
la obtención de resultados van desde la perspectiva de la definición de
poder y autoridad, así como el grado de poder y autoridad que debe tener;
la definición de liderazgo y el tipo de liderazgo ideal en las IES. Comenza-
mos el estudio con una descripción de los conceptos que nos sirven para
establecer nuestra investigación.

LAS CONCEPCIONES DEL NUEVO LÍDER: UN CAMPO DE ANÁLISIS EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR

La charla e inquietud surgen cuando tratamos de acercarnos a conocer
las características y requerimientos de una persona al frente de una
universidad. ¿Qué es lo que caracteriza a este tipo de personajes? ¿Qué
capacidades son indispensables para ejercer como rector? De ahí, nos
dimos a la tarea de investigar sobre los estilos de liderazgo y su relación
con el poder y autoridad que se debe ejercer. Varios estudios realizados
sobre poder y gobierno en las universidades mexicanas (Casanova, 1999;
Zárate, 2003; Acosta, 2000; Kent, 2000), definen a cada institución como
un mundo diverso. Cada institución maneja diferentes esquemas de go-

bierno, liderazgo, estructuras y formas de organización (Ordóñez, 1999). Para generar una diferenciación, se debe crear una tipología que permita definir cada caso en su particularidad según sus órganos de gobierno, la manera en que se ejecuta el poder, sus características y su estilo de liderazgo (Zárate, 2003). También debemos identificar qué tipo de organización es, cómo están conformados sus órganos de gobierno y estructuras decisorias, y el tipo de actores que allí conviven (Acosta, 2000).

Para lograr identificar las funciones, rasgos y características que debe tener un líder en las IES, es necesario describir los escenarios políticos, el contexto institucional y la organización de las IES (Rojas & Gaspar, 2006). Los escenarios institucionales crean la identidad que las define como única por sus componentes humanos, políticos y culturales. En este caso, la identidad será el reflejo de los rasgos del líder, y su sistema de gobierno la autoridad y el liderazgo que ejecute (Badillo, Buendía, & Krücken, 2014). En otras ocasiones, los grupos que conforman las redes políticas serán los que establezcan hasta dónde puede llegar el liderazgo del rector o director, pues ellos son los que ejercen el poder y autoridad en un contexto. En este caso, el poder, según la institución puede ser; anárquico organizado, burocrático, colegial, democrático o político (Zárate, 2003).

EL LÍDER Y LA ORGANIZACIÓN HACIA EL CAMINO DE LA EJECUCIÓN DE DECISIONES

El diálogo siguió su camino para tratar de definir el tipo de liderazgo que debe utilizar en las distintas situaciones a las cuales se vea inmerso. La misión del líder es impulsar al conjunto en general, y a los grupos por separado, para que haya la sinergia necesaria en la ejecución de los planes. Todo ello, mediante una comunicación y autoridad bien definidas que faciliten la interacción de las partes y la consecución de las decisiones políticas, gestoras y académicas (Madrigal, 2013). Una de las condicionantes en esto, es que un buen líder debe utilizar diversos tipos de liderazgo, según sea el caso y la situación, con los cuales pueda crear los canales de comunicación adecuados. Los distintos contextos son los que definen el estilo de liderazgo, y el líder es el que estructura las relaciones que crean el ambiente interno en las IES (Black, 2015).

El líder necesita a su vez, contextualizar los distintos escenarios con sus diversos actores, para conocer con qué grado de autoridad y poder debe

tomar las decisiones. En este caso, el liderazgo se puede clasificar en tres grupos, el primero centrado en las necesidades y motivaciones personales (psicológico); el segundo enfocado en las relaciones entre personas con las estructuras (sociológica); y el último que incluye aspectos políticos, económicos y sociológicos (Northouse, 2016). Esta separación nos ayudó a ubicar la manera en que podíamos crear nuestro esquema distintivo. Todos los enfoques y teorías basan su análisis en las relaciones formales e informales de las personas involucradas en estos procesos y el comportamiento del líder. Conforme se describe la manera en que los líderes se caracterizan en el espacio organizacional, se pueden identificar diversos rasgos y atribuciones que los distinguen acorde a su forma de accionar dentro de las organizaciones. De lo anterior se deriva un cuadro donde se exponen, de forma resumida, los estilos de liderazgo, sus características, rasgos y el ambiente en donde funciona.

Cuadro 1. Tipología del liderazgo

<i>Teoría de liderazgo</i>	<i>Características</i>	<i>Cuando funciona</i>	<i>Principales rasgos del líder</i>
Teoría situacional	Adopta distintos estilos de liderazgo dependiendo de la situación y del nivel de desarrollo de los empleados.	Cuando el líder logra un equilibrio entre los distintos tipos de comportamiento con el objetivo de adaptarse al nivel de desarrollo y competencia de su equipo de trabajo.	Capacidad de adaptación, logros, responsabilidad, participación, estatus, situación.
Teoría de contingencia	Mediante la personalidad del líder y la situación logra su efectividad	Cuando se logra hacer coincidir los mejores líderes con situaciones o eventualidades apropiadas	Debe ser capaz de influir en su equipo y controlar la situación.
Teoría de ruta-meta	Toma en consideración las necesidades de los subordinados, pueden influir en la toma de decisiones.	En un tipo de liderazgo participativo,	Muestra interés por el bienestar de sus subordinados, se crea un ambiente agradable
Teoría de intercambio líder-miembro	Se enfoca en la relación que se desarrolla entre el líder y unos seguidores, para construir relaciones satisfactorias y respeto mutuo.	Si los seguidores sienten mayor respaldo de su líder, se logra mejor desempeño, satisfacción y compromiso.	Construye relaciones satisfactorias y respeto mutuo

Teoría de funcionalismo estructural	Sistema complejo donde tanto líderes como subordinados trabajan juntos para promover estabilidad y solidaridad.	Si canalizan las motivaciones de los individuos para alcanzar los objetivos.	El líder y la organización conocen y llevan a cabo los mismos objetivos y definen sus funciones jerárquicas
-------------------------------------	---	--	---

Elaboración propia basada en Northouse (2016) y Madrigal (2013).

De acuerdo a la tipología anterior, los distintos tipos de líder ayudan a identificar el tipo de liderazgo que se lleva a cabo en una organización, en dependencia con las características y rasgos que un líder desempeñe. Ahora la conversación gira hacia distinguir e identificar en qué espacio están inmersos los directores y/o rectores de las universidades que seleccionamos para el estudio, pues depende mucho del contexto institucional, así como de la identidad misma del personaje. Las características ideales surgen, quizá, de la manera en que los líderes llevan a cabo sus funciones. Decidimos buscarlos para que desde su experiencia y espacio institucional nos ayudaran a conceptualizar y definir un líder ideal.

LA CONCEPCIÓN DE LAS CARACTERÍSTICAS DEL LÍDER EN LAS IES

Comenzamos con establecer la manera en que abordaríamos el diálogo con estos personajes y los ejes de análisis que queríamos conocer que definimos como principales fueron: conceptos y percepción de líder, poder y autoridad. Mediante una metodología cualitativa, examinamos la interpretación de los líderes en dos instituciones de educación pública y tres privadas. La selección se realizó de manera indiscriminada y con la idea de contrastar los distintos *ethos* que se forman en las IES. Es por eso que se eligieron a la Universidad Autónoma Metropolitana campus Azcapotzalco, en la Ciudad de México, y al Instituto Tecnológico Mario Molina campus Zapopan, en Jalisco, como instituciones públicas. Mientras que de las privadas se seleccionaron al Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente, la Universidad del Valle de Atemajac y la Universidad Panamericana campus Guadalajara, todas en la Zona Metropolitana de Guadalajara, Jalisco.

Después de seleccionadas estas instituciones por su cercanía en el conocimiento de su forma de trabajo y su ideología, se llevó a cabo un

análisis teórico que acercará la investigación al fenómeno de estudio. Derivado de ello, se formuló una entrevista semiestructurada con 12 ítems que se aplicó a los 5 directivos y/o rectores de estas universidades. Para ello se agendaron citas en espacios del tiempo específicos en que los rectores disponían en su agenda. Aquí tuvimos un poco de problemas ya que el trabajo estaba pensado para 10 universidades pero por cuestiones de agenda no pudo realizarse el diálogo. En algunos casos fue un tanto difícil coincidir en las agendas y el tiempo de ejecución de las mismas, tanto para los autores, como para los entrevistados.

Las entrevistas realizadas arrojaron diversos diálogos con perspectivas sobre estas características y requerimientos, y que afirman la hipótesis que el líder se amolda al *ethos* institucional. A efectos de anonimato y confidencialidad, se les dío un número a los entrevistados conforme fueron realizadas las entrevistas. Al comienzo, se buscaba identificar los rasgos característicos con los que se debe contar para poder plantarse como líder. Los resultados obtenidos presentan diferentes posturas sobre lo que se necesita, y cada uno de ellos difiere según el tipo de institución analizada. Lo cual da a notar la diferencia entre, en primer lugar, las instituciones públicas y privadas, y en segundo, el tipo de conformación, ideología y postura que cada universidad tiene.

Según la intención que se tenía desde el comienzo, iniciamos el diálogo mediante la definición institucional y sus rasgos esenciales lo que nos acercaba a la idea de lo que era la institución y cómo abordar el análisis. Para efectos de este trabajo omitimos la descripción y nos enfocamos en la charla sobre el concepto de líder. Todas las entrevistas tuvieron una dosis distintiva que caracterizó a los personajes entrevistados y que daba a notar diferencias en las posturas respecto al papel y funciones que debe, o debería realizar una persona al frente de una IES. Como parte de las preguntas, se indagaba sobre las capacidades y características de este personaje a los que los entrevistados difirieron sobre algunas y coincidieron en otras. Lo esencial de la primera parte está en que se numeran o describen estos rasgos como algo básico en estos personajes. Uno de ellos mencionó que:

Un dirigente tiene que tener varios atributos, Primero, un buen liderazgo, ¿qué se necesita para ser un buen líder?, o sea congruencia, entre lo que habla, lo que piensa y lo que hace. Segundo, se debe de saber dónde está situado, sabiendo donde está situado sabe quién es y sabe hacia dónde va y a dónde tiene que llevar a la

institución. Tercero, debe ser una persona que sepa escuchar a toda la gente, que sepa escuchar, y que sepa hacerse un buen criterio, escuchando todas las partes de cualquiera de las situaciones que se le presente. (E1)

La perspectiva del director como aquel que debe saber tomar decisiones, es muy importante en la interpretaciones que hacen los directivos y rectores de las universidades seleccionadas. El sentido de congruencia, orden y asertividad, son facultades que se resaltan como básicas cuando definimos a un líder educativo. Estos tres rasgos característicos se mencionan como necesarios cuando se quiere proceder con el ejemplo en cualquier ámbito del ambiente institucional, ya que los atributos de un líder-gestor son ahora distintos de los que antes de concebían como rasgos característicos e indivisibles (Chavez, 2014). El diálogo siguió mencionando que existen rasgos que requieren como necesarios, los numeran en el siguiente orden:

Primero que sea un académico reconocido y respetado por la comunidad. Segundo. Que tenga un proyecto académico claro. Tercero. Que sea capaz de lograr una buena gobernabilidad institucional. Cuarto. Que sepa negociar y hacer respetar la autonomía universitaria frente a los gobiernos locales y el federal. Quinto. Que tenga la voluntad política e institucional para tomar decisiones que no siempre son del beneplácito de todos los sectores de la comunidad. Sexto. Persona honorable y transparente en el uso de los recursos. Séptimo. Capacidad administrativa, sentido organizativo. Octavo. Firmeza de convicciones; entereza; sentido de justicia; inteligencia; madurez y equilibrio emocional; sentido de la realidad; prudencia (E3).

La capacidad de gestión y política también es uno de los rasgos que caracterizan, según los rectores, a un líder. La facultad para ejercer el gobierno, la comunicación, negociación y la toma de decisiones, que le facilite el intercambio efectivo de recursos, voluntades y la ejecución de los planes, objetivos y metas (Zárate, 2003). Estos rasgos del líder deben de ser transmitidos a los miembros de la institución para que sea claro el rumbo que quiere tomar, pues según las respuestas una característica importante es que el líder “Sepa transmitir o contagiar una mística, no sólo en el discurso sino en el testimonio y la coherencia de vida, que lo

vean entusiasmado con el trabajo, que lo vean contento y con un sentido de su trabajo (E4)”. Un punto ríspido en esta relación, es la forma en que el líder hace extensivo el estilo de trabajo a los diferentes contextos institucionales, pues en cada uno de ellos se mantienen grupos de poder que llegan a ser antagónicos (Acosta, 2010).

En esta interacción, entre él y los subordinados, se establecen lazos diversos donde el líder crea influencia de distinta índole en la conducta de los grupos (Elpers & Westhuis, 2008). A la vez, los entrevistados postulan que debe ser “una persona competitiva, debe de tener una actitud contemplativa, espíritu participativo, carisma y una cualidad, la cualidad de llevar objetivos y horizontes compartidos con los demás miembros de la institución (E5).” Estos rasgos definitorios van encaminados hacia el uso de las facultades del líder para ejecutar los planes bajo la idea de que pueda “conjugar y encabezar un proyecto académico claro, definido y reconocido por la comunidad, y capacidad de articular las opiniones de su comunidad académica (E3).”

Por otro lado, desde una perspectiva más humanista, uno de los entrevistados aseveró que “el líder debe tener un profundo sentido de humildad, no se puede concebir un líder en este estilo, si no tiene un hondo sentido de humildad y apoyo al otro (E2)” Esta perspectiva ajusta al líder con las necesidades institucionales y define el sentido que cada universidad tiene arraigado mediante sus valores, tradiciones y creencias. La identidad institucional sale a relucir cuando se presenta el sentido del directivo como ejemplo de lo que se debe realizar en la institución, pues, como lo señala otro entrevistado de universidad privada, la filosofía institucional, debe ser parte de lo que el líder lleve a la práctica. Cuando se les cuestionó sobre lo que el líder debe tener como principales funciones plantearon que:

El líder debe ser capaz de hacer transmitir en su estilo de liderazgo un fuerte arraigo a la filosofía institucional al mismo tiempo que una amplitud de miras, libertad de espíritu, flexibilidad en la forma, fuerte conocimiento de su ámbito educativo a nivel nacional e internacional. Debe ser una autoridad moral y cultural y tener capacidad organizativa y de gestión; de relaciones públicas y de vinculación (E4).

La perspectiva de un líder con autoridad para generar y preservar la identidad institucional, deriva en que se cumplan los objetivos que la universidad tiene y la buena organización de sus miembros. Consecuente

a ello, el líder necesita tener reconocimiento académico, pues, según el estilo de institución, debe dar seguimiento a lo especificado en los planes y desarrollar de manera adecuada el proyecto institucional desde una perspectiva más académica que política. Para ello, sus características deben apegarse a lo que la universidad busca lograr mediante el ejemplo que se les dé a sus miembros. Sin embargo, en todo tipo de institución de educación, podemos entrever que el sentido académico no basta para ejercer el liderazgo, sino que es necesario rasgos directivos, gestores y políticos que faciliten las relaciones, tanto en el exterior, como en el interior de las organizaciones (Acosta, 2010).

ESTILO DE LIDERAZGO: LA INTENCIÓN DEL LÍDER EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS

El rumbo que tome cada institución lleva marcado claramente el estilo de personalidad que tiene su líder para tomar decisiones y formar un buen equipo de trabajo. Es notorio como varias de las instituciones educativas llevan muy arraigada su esencia y los miembros la transmiten en todas las acciones que llevan a cabo. Desde esta perspectiva, las organizaciones necesitan de una entidad que les dé fuerza y las mantenga bajo un esquema de orden y comunicación para definirse y conocer su rumbo (Williams, 2013).

Según las entrevistas, el líder debe tener “un liderazgo con una visión compartida, una apertura a los movimientos internos y externos, y una gran capacidad de escucha, así como una cercanía con los todos miembros” (E5). Lo cual conlleva a definir sus capacidades de interacción con el medio ambiente interno y externo de la institución para gestionar todas las actividades que se realicen. A su vez, el estilo de liderazgo logrado permite conocer las características que definen al tipo de institución, pues en esto se basan para crear los ambientes y conocer todo lo que pasa al interior. La capacidad de gestión, dirección y liderazgo conforman el sistema con el que las universidades efectúan sus funciones. Pero también es el resultante de la forma de manejar las acciones del día a día. Como se detectó, las capacidades de liderazgo marcan las relaciones al interior y exterior de las organizaciones ya que en el diálogo se mencionó que es necesario definir el rumbo mediante un liderazgo claro que se caracterice porque el líder:

Debe de saber estar en un sistema de una organización situacional, en un liderazgo situacional. Debe de saber conocer a sus integrantes y saber a cada uno qué es lo que lo motiva para hacer que se sumen a los objetivos de la organización (E1).

La elección de un estilo de liderazgo específico por parte de los directivos, puede esclarecer la forma en que se relacionará con sus integrantes, las decisiones que tomará, así como las estrategias a seguir cada vez que se enfrente a una situación específica de la institución. Cada una de las IES, con su complejidad, necesita un tipo de liderazgo adecuado a las condiciones y acciones en ella desarrolladas. Cuando la autoridad ejercida por el director lleva explícita la forma de liderazgo que asume, el equipo de trabajo con el que interactúe irá en el mismo rumbo de la condición generada. El líder en este caso, debe tomar partida de tal manera que le permita generar una interacción con sus integrantes sin desafiar esa parte informal que ellos mismos crean como identidad en sus grupos (Bryman, 2007).

La idea entonces, es que el líder logre situar sus condiciones para liderar, con los valores, planes, objetivos y misión institucional que cada IES tiene. Esto va encaminado a que las diferentes esferas de interacción que se construyan entre los miembros de la organización, permitan elaborar funciones acordes a las necesidades institucionales de cambio y toma de decisiones (Williams, 2013). El papel del líder cobra mucha relevancia pues conforme se asume, los miembros de la organización toman partida de ello asimilando sus actos como los adecuados. Como ejemplo de ello, al momento de realizar las entrevistas en algunas de las universidades logramos notar que la convivencia e interacción, tanto de alumnos, docentes y administrativos, empataba con la esencia del directivo. En sí, notamos una diferencia en las instituciones públicas y privadas, ya que en ellas las normas, reglas y autoridad se caracteriza su esencia.

Por un lado, las instituciones que mantienen un arraigado sentido del deber apegado a una esencia más moral de las reglas, tienen un sentido más ontológico sobre la conducta que debe mantenerse y generarse, pues mencionan que es necesario “un liderazgo de servicio, a la comunidad, porque la institución no se debe a sí misma, la institución de se debe a la sociedad (E4)”. Esto es consecuencia del origen de la institución, ya que de ello depende la conformación de valores institucionales que tratan de transmitir, así como el modelo educativo que requieren para formar líderes con una visión clara.

La orientación de la institución marca claramente la manera en que se definen como parte distintiva y necesaria por lo que seleccionan su estilo como descriptivo y consideran que es indispensable para identificarlos. En este caso, el estilo de liderazgo que se busca es más apegado al ejemplo, a la transmisión de valores y esencia institucional, donde se realice una separación que distinga la labor que se lleva a cabo como aquella que necesita un “liderazgo por referencia, autoridad intelectual, lo acuñamos como autoridad intelectual...y al liderazgo por comportamiento o ejemplaridad, lo llamamos liderazgo moral (E2)”. El ejemplo que se busca en las instituciones de corte moral, traduce sus acciones en el desarrollo de una conciencia apegada a normas de conducta adecuadas, es decir, aquel comportamiento que va de la mano con dar el ejemplo ante los demás.

Es notable como el tipo de liderazgo es distinto en cada una de las instituciones del análisis, pero que tiende a ser más homogéneo en cuanto al sentido institucional que se maneje. Otra característica básica que se crea a raíz de esto, es la forma en que se ejecuta y desarrolla el poder y autoridad. Ambas son piezas clave del sentido institucional para concretizar las funciones que se lleven a cabo en las organizaciones. Por lo que el siguiente eje del diálogo hace referencia al manejo del equipo de trabajo y las consecuencias de las decisiones tomadas por los líderes. La tarea de llevar al poder y la autoridad como algo inherente en los líderes se traduce como aquella capacidad que tienen para conseguir los objetivos y metas planteadas en la institución.

PODER Y AUTORIDAD: LAS FACULTADES DE USO Y REÚSO EN EL LIDERAZGO INSTITUCIONAL

A partir de la definición de una tipología de liderazgo, el paso siguiente es identificar la relación existente entre el estilo del líder y la acción de liderar. Es decir, la capacidad que tiene el directivo y/o rector para efectuar una función congruente a lo que distingue a la institución. Para ello, las características organizacionales son esenciales al establecer el estilo de liderazgo y las capacidades que tienen los individuos para ejercer la autoridad y el poder dentro de sus grupos y de la organización (González & Guenaga, 2007). Aunque la postura indica que las IES siguen una tendencia global hacia la homogeneidad gracias a los cambios en el entorno y al diseño de las políticas para rubros específicos (calidad, financiamiento,

internacionalización, entre otras), cada institución crea sus propias reglas y diseña sus propios escenarios internos para convivir (González, 2017).

En la discusión, Madrigal (2013) separa los tipos de poder que surgen entre los individuos y los grupos para dotar de forma a la organización, desde una perspectiva de relaciones interpersonales. Esta tipología va desde el grado de coerción que se ejerza por medio del mando; el grado de conexión con el poder o la estructura; la recompensa seleccionada como incentivo para tener poder; el grado de legitimidad como aspecto legal y reconocido; la información que posea y el uso que pueda hacer de la misma; el grado de negociación que se mantenga con los grupos o individuos; la *expertisse* que le dé reconocimiento por sus actos y el afecto que llegue a transmitir a los demás miembros de la organización (Madrigal, 2013). Según los entrevistados, la manera en que se pueden concretar estos actos es mediante el uso adecuado del poder por parte de líderes.

Al momento de abordar este tipo de preguntas sobre la forma en se ejecuta y lleva a la práctica el poder y la autoridad, los entrevistados daban diversas posturas sobre estos conceptos. Existe una tendencia institucional y de formación en las respuestas de los entrevistados ya que sus posturas iban desde la parte de la profesionalización al decir que “el poder debe ser el poder de lo académico y no los intereses de grupos” (E3), hasta los que lo centraban en una característica propia que debía tener el líder como aquella “capacidad de ejecución, que realmente pueda tomar decisiones, con un poder real, y que tenga contrapesos para evitar autoritarismo, discrecionalidad, contrapesos como cuerpos colegiados, consejo universitario, junta de gobierno, un poder que rinda cuentas” (E4). Que el líder tenga esta capacidad permite localizar el punto donde convergen o difieren la autoridad y el poder como parte clave de las relaciones del líder con su grupo. Es decir, la diferencia estriba en la percepción que se tiene sobre ambas y cómo se realizan dado que, como lo aseveran, “el poder es algo más alto que la autoridad, el secreto es hacer que coincidan, la autoridad y el poder, hay quien tiene la autoridad y hay quien tiene el poder” (E5).

Según sea el caso, el sentido del poder y autoridad que ejerce el líder en su espacio de trabajo guardan relación directa con el estilo de liderazgo de la organización (García, 2009). Puede ser que se tomen como una concepción institucionalista, y se realicen, como lo explican los entrevistados, como una facultad inherente a las responsabilidades del puesto, no como una facultad para ejercer la voluntad o preferencias propias. Uno de los entrevistados menciona que “Los rectores no deben

ser príncipes ni reyezuelos, son quienes encabezan un proyecto académico de la universidad para cumplir bien con sus objetivos” (E3). Otro de los entrevistados menciona que el poder puede tener varias acepciones o connotaciones dependiendo de lo que se busque, lo explica diciendo que “Hay dos tipos de poder; uno es el poder jerárquico, que lo da la misma jerarquía que tiene el líder en la institución, el mismo puesto. En cambio, el poder moral se lo tiene que ir ganando con cada uno de sus integrantes, el líder lo va adquiriendo” (E1).

Cuadro 2. Tipologías de líderes en las IES

<i>Entrevistado</i>	<i>Tipo de institución</i>	<i>Tipo de liderazgo</i>	<i>Rasgos y características del líder</i>	<i>Aplicación del liderazgo</i>	<i>Ejecución del poder y autoridad</i>
E1	Pública	Situacional	Liderazgo, congruencia, escucha	Acorde a la situación	Jerárquico
E2	Pública	Contingencia	Reconocimiento, visión, gobernabilidad, voluntad política, gestor, honorabilidad	Por autoridad intelectual	Ajustado a la norma
E3	Privada	Intercambio líder-miembro	Reconocimiento, escucha, gestión	Apegado al servicio	Poder académico
E4	Privada	Contingencia	Mística, coherencia, respetabilidad	Arraigo filosofía institucional	Capacidad de ejecución
E5	Privada	Intercambio líder-miembro	Competitividad, participación, carisma, visión	Visión compartida	Conjunción entre poder y autoridad

Elaboración propia basada en categorías de entrevistas.

Con las respuestas obtenidas en las entrevistas fue posible crear un cuadro que define, según el tipo de institución, lo que los directores y/o rectores consideran como características distintivas del líder. El cuadro fue construido acorde a las categorías de análisis que nos arrojó el vaciado de las entrevistas en el programa Atlas Ti donde realizamos las respectivas separaciones por ejes, citas relevantes y categorías. Según la entrevista,

el tipo de institución y las respuestas obtenidas, se definieron las líneas que identifican el liderazgo, el poder y autoridad con el estilo de liderazgo que plantea la teoría. Con ello logramos categorizar a las instituciones del estudio por acorde a dichas categorías y posturas descritas.

CONCLUSIONES

Después del análisis realizado se encontraron diversas posturas por parte de los directores y rectores respecto a lo que conciben como líder y la manera en que se desenvuelve. Es notable como se diferencia del tipo de institución y la persona que está al frente de la manera en que se desarrollan los procesos de gestión en las IES. Por nuestra parte describimos e identificamos estas características que nos ayudaron a interpretar la concepción del desempeño institucional. La mayoría de los entrevistados resaltaba el sentido que debe dar el líder a la postura institucional y, sobre todo, al ejercicio de las funciones de gestión que debe realizar.

Durante las entrevistas, nos percatamos que las instituciones privadas plantean una visión más apegada al ejemplo, al ejercicio de la jerarquía para el desarrollo del liderazgo, la puesta en marcha del poder, y la ejecución de la autoridad. Mientras que, en las instituciones públicas, se puede apreciar un apego notable a la norma y la burocratización que debe tener el líder respecto a los grupos con los cuales convive, así como las relaciones que tiene con otras instituciones. En ambos casos, el estilo de liderazgo va acorde a la personalidad del líder y del *ethos* institucional lo que nos confirma el propósito del estudio y abre nuevas líneas de análisis para futuras investigaciones. El caso de los líderes en las IES debe de apegarse y convertirse en tema clave dentro de los estudios posteriores ya que, mediante ello, podemos ubicar y definir, las diferentes posturas de estos diálogos conversos.

La experiencia obtenida sólo refleja una parte del cumulo de información que puede obtenerse al momento de dialogar con los personajes que están al frente de las IES y tienen un peso en su auge o estancamiento. La conformación de identidades por parte de los miembros en concordancia con lo que el líder refleja será una pauta para la formación de futuros gestores de estas instituciones ya que, como lo percatamos, los personajes apegados a ellos siguen la misma línea ideológica y directiva. Lo anterior nos lleva a pensar que las nuevas características de las universidades, del

entorno y de los espacios sociales, llevan a configurar nuevos personajes acordes a las circunstancias requeridas y a la formación de nuevos actores con características específicas que afronten las nuevas realidades y se adapten las exigencias del medio ambiente cambiante.

Referencias bibliográficas

- Acosta, A. (2000). *Estado, políticas y universidades en un periodo de transición*. México: FCE-UdeG.
- Acosta, A. (2006). *Poder, gobernabilidad y cambio institucional en las universidades públicas en México 1990-2000*. Guadalajara: Universidad de Guadalajara.
- Acosta, A. (2010). *Principes, burocrátas y gerentes; el gobierno de las universidades públicas en México*. México: ANUIES.
- Acosta, A. (2015). Las decisiones del poder: ideas, políticas y comportamiento institucional universitario. En A. Acosta, *Historias paralelas: 15 años después. Políticas, cambios y continuidades en universidades públicas en México* (págs. 48-61). México: UACJ.
- Álvarez, J., Torres, A., & Chaparro, E. (2016). Diagnóstico del liderazgo educativo en las Instituciones de Educación Superior del Valle de Toluca. *Revista de Investigación Educativa*, 34(1), 51-68.
- Andersen, B., & Rossi, F. (2011). Intellectual Property Governance and Knowledge Creation in UK Universities[Governanza de la Propiedad Intelectual y Creación del Conocimiento en Universidades del Reino Unido]. *Economics of Innovation and New Technology*, 1-25. doi:10.1080/10438599.2010.526311
- Argadoña, A. (Enero de 2008). <http://www.iese.edu/>. Obtenido de <http://www.iese.edu/>: <http://www.iese.edu/research/pdfs/OP-08-10.pdf>
- Badillo, R., Buendía, A., & Krücken, G. (2014). Liderazgo de los rectores antes los retos de la tercera misión de la universidad. Visiones globales, miradas locales. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, 393-417.
- Bailing, S., Case, R., Coombs, J. R., & Daniels, L. B. (1999a). Conceptualizing critical thinking [Conceptualización del Pensamiento Crítico]. *Journal of Curriculum Studies*, 3, 285-302.
- Bailing, S., Case, R., Cooms, J. R., & Daniels, L. B. (1999b). Common Misconceptions of critical thinking [Errores en la Conceptualización del Pensamiento Crítico]. *Journal of Curriculum Studies*, 31(3), 269-283.

- Balwant, P. (2016). Transformational instructor-leadership in higher education teaching: a meta-analytic review and research agenda. *Journal of leadership studies*, 9(4), 20-44.
- Black, S. (2015). Qualities of effective leadership in higher education. *Open Journal of Leadership*, 4, 54-66.
- Bozeman, B., & Youtie, J. (2016). Trouble in Paradise: Problems in Academic Research Co-authoring [Líos en el Paraíso: Problemas en Investigaciones Académicas de Co-Autoría]. *Science and Engineering Ethics*, 22(6), 1717-1743.
- Brunner, J. J., & Uribe, D. (2007). *Mercados universitarios: el nuevo escenario de la educación superior*. Chile: Universidad Diego Portales.
- Brunt, B. (2005). Critical Thinking in Nursing: An Integrated Review [Pensamiento Crítico en la Enfermería: Una Revisión Integral]. *Journal of Continuing Education in Nursing*, 36(2), 60-67.
- Bryman, A. (2007). *Research and development series*. London: Leadership Foundation for Higher Education.
- Casanova, H. (1999). Educación superior en América Latina: políticas y gobierno. *Revista española de educación comparada*, 155-176.
- Celuch, K., & Slama, M. (1999). Teaching Critical Thinking Skills for the 21st Century: An Advertising Principles Case Study[Enseñanza de Habilidades del Pensamiento Crítico para el Siglo XXI: Caso de Estudio sobre Publicidad]. *Journal of Education for Business*, 74(3), 134-139.
- Chavez, J. (2014). Liderazgo Educativo, Un Reto Constante En Educación Superior. *International Journal of Good Conscience*, 9(3), 119-126.
- Cortés, D. (2011). Aportes para el estudio de la identidad institucional universitaria. El caso de la UNAM. *Perfiles educativos*, XXXIII, 78-90.
- Crozier, M., & Friedberg, E. (1990). *El actor y el sistema. Las restricciones de la acción colectiva*. México: Alianza.
- Cuevas, M., Díaz, F., & Hidalgo, V. (2008). Liderazgo de los directores y calidad de la educación. Un estudio del perfil de los directivos en un contexto pluricultural. *Revista de currículum y formación del profesorado*, 1-20.
- Cunningham, B. M., & Pierre, K. S. (2002). Critical thought on Critical Thinking Research [Pensamiento Crítico en la Investigación]. *Journal of Accounting Education*, 20, 85-103.
- Didriksson, A., & Moreno, C. (2016). *Innovando y construyendo el futuro*.

- ro. *La universidad de América Latina y el Caribe: estudios de caso.* Guadalajara: UdeG-UAEM-GUNI.
- Elizondo, L. (2011). Competencias que debe tener un director académico para la educación superior basada en competencias. *Revista de Investigación Educativa*, 29(1), 205-218.
- Elpers, K., & Westhuis, D. (2008). Organizational leadership and its impact on social workers' job satisfaction: a national study. *Administration in Social Work*, 32(3), 23-46.
- European University Institute. (2013). *Code of ethics in academic research.* Obtenido de <https://www.eui.eu/Documents/ServicesAdmin/DeansOfStudies/CodeofEthicsinAcademicResearch.pdf>
- Ferreira, F. A., & Jalali, M. S. (2016). Experience Focused Thinking and Cognitive Mapping in Ethical Banking Practices: From Practical Intuition to Theory [Experiencia Focalizada en Mapa Cognitivo de las Prácticas de Banca Ética: De la Intuición a la Teoría]. *Journal of Business Research*, 4953-4958.
- Figueroa, M. (2012). Principales modelos de liderazgo: su significación en el ámbito universitario. *Humanidades médicas*, 12(3), 515-530.
- García, O. (2009). El concepto de poder y su interpretación desde la perspectiva del poder en las organizaciones. *Estudios gerenciales*, 25(110), 63-83.
- Giddens, A. (1993). *Las nuevas reglas del método sociológico. Crítica positiva de la sociología interpretativa.* Argentina: Amorrortu.
- Goncalves, M. (2013). Leadership styles: The power to influence others. *International Journal of Business and Social Science*, 4(4), 1-3.
- González, I. (2017). La senda del perdedor: las políticas de cambio en la educación superior de México. *Diálogos sobre educación*, 1-21.
- González, M., & Guenaga, G. (2007). Poder y liderazgo en las organizaciones: conceptos, mecanismos, tácticas y resultados. *Asociación Española de Dirección y Economía de la Empresa*, 1-13.
- Guraya, S. Y., Norman, R. I., Khoshhal, K. I., Guraya, S. S., & Forgione, A. (2016). Publish or Perish mantra in the medical field: A systematic review of the reasons, consequences and remedies [Publica o Perece, Mantra del Campo Médico: Una Revisión Sistemática de los Motivos, Consecuencias y Soluciones]. *Pak J Med Sc*, 32(6), 1-6.
- Hernández, S. R., Collado, C. F., & Lucio, P. B. (1997). *Metodología de la Investigación.* (M. d. Casas, Ed.) Mexico: Mc Graw & Hill.
- Kent, R. (2000). Reforma institucional en educación superior y reforma del estado en la década de los noventa; una trayectoría de investi-

- gación. En J. Balán, *Políticas de reforma de la educación superior y la universidad latinoamericana hacia el final del milenio* (pág. 355). Argentina: CEES-UNAM.
- Kock, N. (1999). A Case of Academic Plagiarism: The Perils of Internet Publication[Un Caso de Plagio Académico: Los Peligros de las Publicaciones en Internet]. *Communications of ACM*, 42(7), 96-104.
- Lapassade, G. (2008). *Grupos, organizaciones e instituciones. La transformación de la burocracia*. España: Gedisa.
- Levy, D. (1997). El liderazgo institucional y su papel en la reforma de la educación superior. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, 4(2), 1-13.
- M., R. (2002). *Leadership in Education: Organizational theory for the practitioner*. Illinoise: Waveland.
- Machi, L. A., & McEvoy, B. T. (2012). *The Literature Review , Six Steps to Sucess [Seis Pasos para el Éxito en la Revisión de Literatura]* (Segunda ed.). Londres: Sage.
- Madrigal, B. (2013). Autoridad, poder y política. En B. Madrigal, *Líder y liderazgo* (págs. 49-64). Guadalajara: U de G.
- Madrigal, B. (2013). Estilos de liderazgo. En B. Madrial, *Líderes y liderazgo* (págs. 96-113). Guadalajara: u de G.
- Maliszewski, T., & Texeira, J. (2016). Hijacked journals, hijacked web-sites, journal phishing, misleading metrics and predatory publishing[Piratería de Revistas Científicas, Sitios Web, Métricas de Control Erroneo]. *Forensic Sci Med Pathologic*, 12, 353-362.
- March, J., & Olsen, J. (1997). *El redescubrimiento de las instituciones. La base organizativa de la política*. México: FCE.
- Mayntz, R. (1980). La estructura de la organización. En R. Mayntz, *Sociología de la organización* (págs. 105-168). Madrid: Alianza.
- Meyer, J., & Rowan, B. (1977). Institutionalizing Organitatiots: Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*, 340-363.
- Molina, G. (28 de 02 de 2017). *Funciones y rasgos del liderazgo pedagógico en los centros de enseñanza*. Obtenido de Portal Oficial Universidad de la Sabana: <http://educacionyeducadores.unisabana.edu.co/index.php/eye/article/view/1921/2510>
- Norris, S. P. (1985). Synthesis of Research on Critical Thinking [Síntesis de Investigación en el Pensamiento Crítico]. *Education Leadership*, 40-45.
- Northous, P. (2013). *Leadership. Theory and practice*. Los Ángeles: Sage.

- Northouse, P. G. (2016). *Leadership. Theory and Practice seventh edition*. Michigan: West Michigan University.
- Ordorika, I. (1995). Organización, gobierno y liderazgo universitario: una base conceptual para el análisis del cambio en la educación superior. *Revista Universidades ANUIES*, 1-13.
- Ordorika, I. (1999). Poder, política y cambio en la educación superior (conceptualización para el análisis de los procesos de reforma en la UNAM). En H. Casanova, & R. Rodríguez, *Universidad contemporánea, política y gobierno* (págs. 121-147). México: Porrúa.
- Ordorika, I. (2004). Ajedrez político de la académia . En O. Imanol, *La académia en jaque* (págs. 9-23). México: Porrúa .
- Ordorika, I., Martínez, J., & Ramírez, R. (2011). La transformación de las formas de gobierno en el sistema universitario público mexicano: una asignatura pendiente. *Revista de Educación Superior*, XL(50), 51-68.
- Paul, R., & Elder, L. (1999). Critical Thinking: Teaching Students to Seek the Logic of Things [Pensamiento Crítico: Enseñanza a los Estudiantes Sobre la Búsqueda del Pensamiento Crítico]. *Journal of Development Education*, 23(1), 34-35.
- Pedró, F. (2004). *Fauna académica. La profesión docente en las universidades europeas*. Barcelona: UOC.
- Pottelsberghe, B. V., & Guellec, D. (2008). Patents and Academic Research: A State of the Art [Patentes e Investigación Científica: Estado del Arte]. *Journal of Intellectual Capital*, 2, 246-263.
- Profetto-McGrath, J., L.Hesketh, K., Lang, S., & A.Estabrooks, C. (2005). A Study of Critical Thinking and Research Utilization Among Nurses [Estudio del Pensamiento Crítico y su Uso en la Investigación en Enfermeras]. *Western Journal of Nursing Research*, 25(3), 322-337.
- Resnik, D. B. (2015). Institutional Conflicts of Interest in Academic Research [Conflictos de Interés Institucionales en las Investigaciones Académicas]. *Science and Engeneering Ethics*, 21.
- Roig, M. (2001). Plagiarism and Paraphrasing Criteria of College and University Professors[Plagio y Parafraseo, Criterios de Profesores Universitarios]. *Ethics and Behavior*, 11(3), 307-323.
- Rojas, A., & Gaspar, F. (2006). *Bases de liderazgo en educación*. Santiago: OREALC-UNESCO.
- Rubina, A. (2007). Desafíos de la gerencia y el liderazgo de la educación superior. *Investigación y Posgrado*, 22(2), 147-163.
- Russ, M. (2001). *Leadership in education, organizational theory for the practitioner*,. Illinois: Pearson.

- Sánchez, M. (2001). La cultura universitaria y la construcción de la identidad genérica. *La ventana*, 137-146.
- Suárez, T., & López, L. (2006). La organización académica de las universidades públicas: entre círculos y espejos. *Contaduría y Administración*(218), 147-173.
- Taylor, P. (1999). *Making sense of academic life. Academics, universities and change*. Philadelphia: Open University Press.
- Uribe, M. (2007). Liderazgo y competencias directivas para la eficiencia escolar: experiencia del modelo de Gestión Escolar Fundación Chile. *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 5(5e), 148-156.
- Vernon, R. F., Bigna, S., & Smit, M. L. (2001). Plagiarism and the Web [Plagio en la Web]. *Journal of Social Work Education*, 37(1), 193-196.
- Weber, M. (2005). *El científico y el político*. España: Alianza Editores.
- Williams, D. (2013). Organizational Learning as a Framework for Overcoming Glass Ceiling Effects in Higher Education. *New Directions for Institutional Research*, 75-84.
- WIPO, W. I. (2016). http://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/intproperty/450/wipo_pub_450.pdf. doi: ISBN 978-92-805-1555-0
- Zárate, R. (2003). *Formas de gobierno y gobernabilidad institucional. Análisis comparativo de seis instituciones de educación superior*. México: ANUIES.

1.3 LIDERAZGO, FORMACIÓN Y COMPETENCIAS DE LOS GESTORES DE INTERNACIONALIZACIÓN EN LA UNIVERSIDAD DE GUADALAJARA

Nancy Maricela González Robles¹

Resumen

Ante la necesidad de internacionalizarse, las instituciones de educación superior están diseñando políticas y estrategias eficientes y adaptables a sus necesidades y al entorno mundial. Ante esto, los gestores de internacionalización de las universidades deben ser personas con características específicas y deben contar con la formación, competencias y experiencia necesarias para afrontar los retos de un mundo globalizado y competitivo. En el presente capítulo se analizan y describen las competencias, formación y experiencia que tienen los líderes gestores de internacionalización en la Universidad de Guadalajara (UG) y cómo influyen en los procesos de movilidad internacional. Se trata de un estudio cualitativo en el que participaron como informantes clave tres gestores de internacionalización de la UG que pertenecen a la Coordinación General de Cooperación e Internacionalización.

Como parte de los resultados de este estudio, es posible identificar conocimientos como el idioma inglés y el uso de Tecnologías de Información y Comunicación que poseen los gestores de internacionalización de la UG y que apoyan la comunicación interpersonal e interinstitucional. Así como las habilidades de liderazgo y negociación que son clave para la eficiente coordinación de las funciones sustantivas de los gestores.

¹ Candidata a doctora en Gestión de la Educación Superior por la Universidad de Guadalajara, asesora y docente en el Sistema de Universidad Virtual de la Universidad de Guadalajara

La adaptabilidad cultural es una actitud relevante y necesaria para la realización de viajes internacionales y el desarrollo de competencias de internacionalización.

Se concluye también que la formación y experiencia de los gestores de internacionalización influyen en el desarrollo de procesos de gestión que permiten la internacionalización a través de la movilidad internacional.

Palabras clave: Liderazgo, formación, competencias, gestión, internacionalización.

Abstract

Given the need to internationalize, Higher Education Institutions are designing policies and strategies that are efficient and adaptable to their needs and the global environment. Faced with this, internationalization managers of universities must be people with specific characteristics and must have the necessary training, skills and experience to meet the challenges of a globalized and competitive world. This article analyzes and describes the competences, training and experience that the leaders of internationalization managers at the University of Guadalajara have and how they influence the processes of international mobility. This is a qualitative study in which three managers of internationalization of the UDG belonging to the General Coordination of Cooperation and Internationalization participated as key informants.

As part of the results of this study, it is possible to identify knowledge such as the English language and the use of Information and Communication Technologies that the UDG internationalization managers have and that support interpersonal and inter-institutional communication. As well as the leadership and negotiation skills that are key to the efficient coordination of the substantive functions of the managers. Cultural adaptability is a relevant and necessary attitude for the realization of international trips and the development of internationalization competences.

It is also concluded that the training and experience of internationalization managers influence the development of management processes that allow internationalization through international mobility.

Keywords: Leadership, training, skills, management, internationalization.

INTRODUCCIÓN

La globalización y la internacionalización aportan claves para mejorar la gestión de las instituciones de educación superior (IES) y las incentiva a innovar en sus procesos, productos y funciones para aumentar de forma sostenida su productividad y competitividad. La internacionalización no es solo una opción para las instituciones, es una estrategia para poder crecer y competir con éxito en la economía global. Como proceso de integración de la dimensión internacional e intercultural en la enseñanza, la investigación y el servicio de las instituciones, es una de las principales fuerzas que impacta y cambia la educación superior, y a medida que avanzamos en el siglo XXI este proceso se hace más importante y más complejo (Knighth, 2010).

La internacionalización puede entenderse como un proceso de transformación institucional integral, que pretende incorporar la dimensión internacional e intercultural en la misión y las funciones sustantivas de las instituciones de educación superior, de tal manera que sean inseparables de su identidad y su cultura (Gacel, 2000).

Dentro de sus políticas institucionales, la UG considera la internacionalización como uno de sus ejes temáticos fundamentales y una de las funciones sustantivas y adjetivas de la institución. Sobre la internacionalización, el Plan de Desarrollo Institucional (PDI), señala:

Internacionalización. Representa un proceso institucional de carácter integral que pretende incorporar la dimensión internacional e intercultural en la misión, en y las funciones sustantivas de la institución, de tal manera que sean inseparables de su identidad y cultura. Debe ser considerada como una apertura institucional hacia el exterior; debe ser parte integral de los planes de desarrollo, planeación estratégica y políticas generales. La internacionalización es a la vez un objetivo y un proceso que permite a las instituciones de educación superior lograr una mayor presencia y visibilidad internacional para generar beneficios del exterior. Es una actividad de incorporación de la dimensión internacional en la organización y en los contenidos y métodos de enseñanza aprendizaje.

A través de la Coordinación General de Cooperación e Internacionalización (CGCI), se suman los esfuerzos de todas las dependencias de la Red Universitaria para llevar a cabo actividades de alcance internacional, tales como, sistematizar los programas de cooperación internacional,

profesionalizar al personal dedicado a la gestión de la cooperación y proveer los recursos suficientes para realizar las estrategias de internacionalización. La CGCI, perteneciente a la Vicerrectoría Ejecutiva, coordina el diseño y ejecuta las políticas y estrategias de internacionalización. Sus principales funciones son impulsar, coordinar, promover y apoyar las políticas de internacionalización además de llevar a cabo todos los programas y actividades internacionales.

De acuerdo con Salem (2012), el liderazgo en el siglo XXI enfrenta cinco grandes desafíos: globalización, tecnología e innovación, crecimiento de la población, administración de los recursos humanos, protección al medio ambiente y responsabilidad social; esto debido al constante cambio en el entorno mundial a nivel económico, político y social. Por lo tanto, la necesidad de líderes eficaces y eficientes nunca ha sido mayor ya que se requieren que lleven a las organizaciones a enfrentar nuevas y complejas realidades globales e internacionales. Tubbs y Schulz (2006, en Salem, 2012), indican que no hay tarea más importante en el progreso del campo del liderazgo que identificar las competencias que conforman a un líder. De acuerdo con estos autores, los directores transnacionales deben:

- Comprender los negocios en el mundo desde una perspectiva global.
- Aprender sobre diferentes culturas, gustos, tendencias, tecnologías y enfoques para llevar a cabo sus negocios.
- Ser hábiles en trabajar con personas de diferentes culturas; ser capaces de adaptarse a vivir en otras culturas y tener habilidades interculturales.
- Interactuar con colegas extranjeros sin la existencia de jerarquías o estructuras verticales dadas por la dominación o subordinación cultural.

En este orden de ideas, los gestores y líderes de internacionalización de las IES, y de la UG en particular, son un factor fundamental en las instituciones, su perfil y perspectiva debe transformarse cada vez más ante los escenarios globalizados, se requieren gestores con más posibilidades de viajar, mejor preparados y con mayores competencias que se adapten a nuevas realidades y se sitúen rápidamente en distintos escenarios.

Con base a lo anterior, en este capítulo se reportan los resultados de un estudio cualitativo cuyo objetivo fue obtener información empírica sobre las competencias, formación y experiencia que tienen los líderes gestores de internacionalización en la UG y cómo influyen en los procesos de movilidad internacional.

PERSPECTIVA CONCEPTUAL Y TEÓRICA

De la revisión de la literatura y la recolección de información sobre el liderazgo, formación y competencias de los gestores de internacionalización emergió la perspectiva teórica. Para este estudio se seleccionó la teoría del liderazgo situacional.

El concepto de liderazgo situacional hace referencia a un modelo de liderazgo mediante el cual el líder adopta distintos estilos de liderazgo dependiendo de la situación y del nivel de desarrollo de los empleados. Se basa en establecer un equilibrio entre los distintos tipos de comportamiento que ejerce un líder con el objetivo de adaptarse al nivel de desarrollo y competencia de su equipo de trabajo. Madrigal (2013) menciona que los líderes que emplean cuatro o más estilos y logran hacer una mezcla de ellos acorde al equipo de trabajo y las expectativas de éste, consiguen el mejor clima laboral y los mejores rendimientos del negocio. Los líderes más efectivos intercambian flexiblemente los estilos de liderazgo en la medida de lo necesario.

La teoría del liderazgo situacional se basa en la conducción (conducta laboral) y en el apoyo socio-emocional (conducta de relación) que debe brindar el líder, según cual sea la situación y el nivel de “madurez” de sus subordinados o de su grupo (Hersey & Blanchard, s/f). Se centra en el ambiente externo de la empresa, estos factores externos podemos dividirlos, según en condiciones generales e influencias específicas en:

- 1) Variables generales (tecnología o tecnológicas, economía o económicas, legislativas o legales y políticas o de tipo de estado).
- 2) La competencia directa, otros modelos de organización, las personas sobre todo las que desempeñan puestos claves, etc.

El liderazgo óptimo o de éxito depende de las relaciones establecidas entre la situación o problema a solucionar (situación y contexto) y el estilo empleado por el líder, basa su contenido en la asignación de diferentes patrones de conducta a diferentes situaciones, considerando que una misma conducta no es efectiva en todas las situaciones.

Se considera que este enfoque es el indicado para abordar el estudio ya que los gestores de internacionalización deben adaptarse a las situaciones o condiciones externas, principalmente la influencia de la globalización, la internacionalización y los adelantos tecnológicos (IESE, 2014), menciona que el liderazgo es parte del perfil para la internacionalización y se complementa con la experiencia, el elevado rendimiento

y el fuerte sentido de misión y cultura de las instituciones en cualquier lugar del mundo.

En este orden de ideas, Salem (2012), señala que entre los desafíos que un líder (global) enfrenta en este momento están: la globalización, tecnología e innovación, crecimiento de la población, recursos humanos diversos, protección del medio ambiente. Por lo cual, el líder global e internacional necesita desarrollar y mantener un grupo de competencias y habilidades que incluye: una mente global, innovación y creatividad, flexibilidad, habilidades comunicativas, capacidad para crear y liderar el cambio, habilidades de trabajo en equipo, motivación para aprender, respeto por los demás, sensibilidad, carisma, entre otros, para poder ejercer un liderazgo global eficaz en la organización del siglo XXI.

La categorización está basada en un estudio realizado por Calomé *et al.* (2015), en el que se logra identificar el perfil ideal de los gestores de internacionalización de instituciones educativas en cuanto a competencias (conocimientos, habilidades y actitudes) y experiencia. Este estudio está basado en las ofertas laborales publicadas bajo esta titulación genérica donde el idioma es básico e indispensable para las posiciones de internacionalización, además se mencionan habilidades como negociación, comunicación, organización; actitudes como proactividad, resolución, iniciativa y adaptabilidad cultural. Respecto a la experiencia Gregersen, Morrison & Black (1999, en Salem, 2012), identifican el término “experiencia” con conocer y hacer lo correcto, basada en tres dimensiones: el conocimiento de hecho; la teoría o los paradigmas para estructurar las observaciones, y el conocimiento tácito, que consta de las habilidades asociadas con la acción.

Las competencias fueron analizadas desde su concepto base “una competencia es la integración de los conocimientos, los procesos cognoscitivos, las destrezas, las habilidades, los valores y las actitudes en el desempeño ante actividades y problemas” (Tobón, 2006: 1). La formación se analizó considerando el título genérico y el título del sector. El primero hace referencia a la formación profesional base (licenciatura o afín) y el segundo a la especialidad o estudios de posgrado (maestría, doctorado o afín). La experiencia fue analizada de acuerdo al periodo de tiempo que los gestores manifestaron estar realizando sus funciones en el puesto actual o similar.

MARCO METODOLÓGICO

El presente es un estudio descriptivo, con corte cualitativo, basado en la revisión de la literatura existente y en entrevistas semi-estructuradas, para ubicar las competencias y formación que tienen los gestores de internacionalización de la Universidad de Guadalajara y cómo influyen estas competencias y formación en los procesos de movilidad internacional. Partiendo del supuesto de que las competencias, formación y experiencia de los gestores de internacionalización influyen directamente en el desarrollo de los procesos de gestión que permiten la internacionalización a través de la movilidad internacional.

Las preguntas de investigación son ¿cuáles son las competencias, formación y experiencia que tienen los gestores de internacionalización en la Universidad de Guadalajara? y ¿cómo influyen en los procesos de movilidad internacional?

De acuerdo con Ávila (2006) “la investigación descriptiva tiene como propósito la descripción de eventos o situaciones representativas de un fenómeno o unidad de análisis específica” (p.48).

Bautista (2011), explica que el momento descriptivo de una investigación sucede cuando se observa qué es el objeto investigado y la forma en que se manifiesta a partir de las percepciones y conductas de los actores involucrados en el caso estudiado, respondiendo a las preguntas: ¿qué es? y ¿cómo es? Se elige este método porque el objetivo de la investigación descriptiva permite conocer la situación predominante sobre el objeto de estudio y la descripción de las características de los gestores y cómo influyen en los procesos de movilidad internacional en la UdeG, con la finalidad de extraer generalizaciones significativas que contribuyan al conocimiento.

Los informantes de este estudio se eligieron por ser informantes clave. Un informante clave es “una persona que me habla del fenómeno en relación a todo, que tiene amplio conocimiento en relación a todo” (Mendieta, 2015: 1148). Los informantes fueron tres gestores de internacionalización que pertenecen a la Coordinación General de Cooperación e Internacionalización de la Universidad de Guadalajara, cuyos puestos están directamente relacionados con la gestión de la internacionalización y de movilidad internacional; dos de ellos son hombres y una es mujer.

Tabla 1. Informantes de la investigación

<i>Tipo de informante</i>	<i>Dependencia</i>	<i>Cargo</i>
Clave, gestor internacionalización (Informante 1)	Coordinación General de Cooperación e Internacionalización	Coordinador General de Cooperación e Internacionalización
Clave, gestor internacionalización (Informante 2)	Coordinación General de Cooperación e Internacionalización	Coordinador de Programas Internacionales
Clave, gestora internacionalización (Informante 3)	Coordinación General de Cooperación e Internacionalización	Jefa de unidad de Organismos Internacionales

Fuente: Elaboración propia.

La entrevista constó de 10 preguntas relacionadas con la formación, competencias y experiencia de los gestores de internacionalización, las cuáles fueron abiertas dándole libertad a los informantes de incluir cualquier cuestión que consideraran significativa para los propósitos del estudio.

Se eligen las siguientes categorías de análisis con base al estudio realizado por Calomé *et al.* (2015), haciendo una adecuación a estas categorías de acuerdo a literatura adicional analizada.

Tabla 2. Categorías de análisis

<i>Conocimientos</i>	<i>Habilidades</i>	<i>Actitudes</i>	<i>Experiencia</i>
Título genérico Título del sector Idiomas Uso de TIC	Liderazgo Negociación Comunicación Organización	Proactividad Resolución Iniciativa Adaptabilidad cultural (viajes)	Sin experiencia 0-2 años 3-5 años Más de 5 años

Fuente: Calomé *et al.* (2015).

RESULTADOS

Al analizar la información recolectada por medio de la investigación documental y entrevistas a gestores de internacionalización de la UG y con base en las categorías de análisis previamente establecidas, se está en posibilidad de emitir resultados.

Como respuesta a la pregunta ¿cuáles son las competencias, formación y experiencia que tienen los gestores de internacionalización en la Universidad de Guadalajara?

CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIA

En cuanto a los conocimientos y experiencia de los gestores, el informante 1 no tiene un título genérico relacionado con su puesto, funciones y responsabilidades, pero sí dos títulos del sector (maestría y doctorado) que se relacionan. Resulta relevante que menciona que en el puesto actual tiene una experiencia de dos años, sin embargo, manifiesta que ya tenía conocimientos y experiencia previa porque anteriormente ocupó el puesto de Coordinador General de Planeación en la UG y coadyuvaba en ciertos procesos relacionados con la internacionalización.

El informante 2 cuenta con título genérico relacionado con su puesto, funciones y responsabilidades, pero su título del sector (maestría) no se relaciona directamente, él tiene una experiencia de entre 0 y 2 años en el puesto actual.

La informante 3 no cuenta con título genérico ni del sector relacionado con su puesto, funciones y responsabilidades, sin embargo, resulta relevante que cuenta con más de 15 años de experiencia en puestos relacionados con la internacionalización por lo que manifiesta conocer a profundidad los procesos y poseer las competencias necesarias.

HABILIDADES Y ACTITUDES

En cuanto a las habilidades y actitudes, se les cuestionó a los informantes cuáles eran las que consideraban ideales para un gestor de internacionalización y cuáles eran las que ellos estimaban que poseían. Un dato interesante es que los tres informantes manifestaron dificultad para hablar de ellos mismos ya que culturalmente no es habitual hacerlo, pero, aun así, con ciertas reservas comentaron las habilidades y actitudes que ellos creían que poseían. Los resultados son los siguientes:

Tabla 3. Conocimientos y experiencia

	<i>Coordinador General de Cooperación e Internacionalización</i>	<i>Coordinador de Programas Internacionales</i>	<i>Jefa de unidad de Organismos Internacionales</i>
Título genérico	Licenciatura en finanzas	Licenciatura en relaciones internacionales	Arquitecta
Título del sector	Maestría en administración pública/ Doctorado en políticas públicas	Maestría en ciencias sociales	Maestría en urbanismo y desarrollo
Idiomas	Inglés	Inglés	Inglés
Uso de TIC	Las domina	Las domina	Las domina
Funciones y responsabilidades	<p>Coordinar las acciones de cooperación e internacionalización de la ug.</p> <p>Promover y coordinar convenidos de cooperación internacional.</p> <p>Diseñar y coordinar las estrategias de promoción, información y difusión de las actividades de internacionalización de la institución y oportunidades de cooperación internacional.</p> <p>Fomentar y coordinar los programas de movilidad de estudiantes, personal académico y administrativo.</p> <p>Fomentar programas académicos biculturales con instituciones nacionales e internacionales.</p>	<p>Gestionar, dar seguimiento, negociar, los programas y procesos estudiantiles de movilidad, manejo del presupuesto, gestión de redes de colaboración y fomento a la internacionalización.</p>	<p>Manejar las relaciones de la ug, con redes y asociaciones de organismos internacionales. Conservar el liderazgo de la Universidad de Guadalajara con redes y asociaciones internacionales.</p> <p>Manejo de la promoción de programas, financiamiento, movilidad en el posgrado, movilidad para la investigación. Coordinación de movilidad staff.</p> <p>Dar seguimiento a programas de becas, organización de eventos, seguimiento a membresías.</p>
Experiencia	0-2 años/ Anteriormente coordinación general de planeación.	0-2 años	Más de 5 años

Fuente: Elaboración propia.

Informante 1

Ideales: La experiencia internacional, habilidades en procesos internacionales de investigación, de vinculación, de procesos pedagógicos y didácticos.

Las que estimaba que poseía: Habilidades manejo de procesos de internacionalización, liderazgo y negociación.

Informante 2

Ideales: Idiomas, emprendimiento, habilidades interculturales.

Las que estimaba que poseía: Idioma, habilidades para el manejo de los procesos académicos de la universidad, pensamiento estratégico, negociación, adaptabilidad cultural, resolución.

Informante 3

Ideales: Idiomas, liderazgo, colaboración.

Las que estimaba que poseía: idiomas, *networking*, comunicación, negociación, organización, liderazgo, acompañamiento, calidez.

En la tabla 4 es posible apreciar las habilidades y actitudes de las categorías de análisis y su relación con las habilidades y actitudes que los informantes estiman como ideales para un gestor de internacionalización, así como los que estiman que ellos mismos poseen.

De este análisis resulta relevante que los tres entrevistados comentaron que el idioma era una habilidad de comunicación más que un conocimiento en sí y manifestaron la gran importancia que tiene esta habilidad en el desarrollo de sus funciones ya que sin el manejo adecuado de otro idioma es sumamente complicado comunicarse, hacer negociaciones y estar inmerso en el ámbito de la internacionalización institucional.

Las habilidades que aparecen tanto en las categorías de análisis, como en las que los informantes consideran ideales, creen tener y que tienen más significación son liderazgo y negociación como indispensables y comunicación y organización como necesarias.

Un dato relevante es que la informante 3 manifestó que el uso de las tecnologías de información y comunicación es una habilidad preponderante en sus funciones ya que el *networking* es sumamente necesario para mantener una comunicación por medio de las tecnologías con los representantes de otras instituciones y mantener las relaciones interpersonales e interinstitucionales.

En cuanto a las actitudes, el resultado es que la adaptabilidad

Tabla 4. Relación de habilidades y actitudes

		Habilidades		Actitudes	
Habilidades de acuerdo a las categorías de análisis		Habilidades que considera ideales	Habilidades que estima poseer	Actitudes de acuerdo a las categorías de análisis	Actitudes que considera ideales
1	Liderazgo Negociación Comunicación Organización	La experiencia interna- cional. Habilidades en procesos internacionales de investigación, de vin- culación, de procesos pedagógicos y didácti- cos.	Habilidades manejo de procesos de internacio- nalización. Liderazgo Negociación	Proactividad Resolución Iniciativa Adaptabilidad cultu- ral (viajes)	Experiencia interna- cional
2	Liderazgo Negociación Comunicación Organización	Idiomas	Idiomas Habilidades para el manejo de los proce- sos académicos de la universidad Pensamiento estratégico Negociación	Proactividad Resolución Iniciativa Adaptabilidad cultu- ral (viajes)	Emprendimiento Habilidades inter- culturales
3	Liderazgo Negociación Comunicación Organización	Idiomas Liderazgo Coaching	Idiomas Networking, Comuni- cación Negociación Organización Liderazgo	Proactividad Resolución Iniciativa Adaptabilidad cultu- ral (viajes)	Acompañamiento Calidez Relaciones interper- sonales Cooperación

Fuente: Elaboración propia.

cultural relacionada con la disposición para viajar y el desarrollo de habilidades interculturales y experiencia internacional son muy relevantes para el desarrollo de la gestión de internacionalización, los informantes manifiestan que no solo se trata de poner viajar, sino de tener una actitud internacional en la que se represente cabalmente a la UG en el ámbito internacional a la par de cualquier otra universidad de mundo.

Como respuesta a la pregunta ¿cómo influyen en los procesos de movilidad internacional? se está en posibilidades de describir la influencia de la formación, competencias y experiencia en procesos de internacionalización y movilidad internacional.

El resultado de este análisis indica que la formación, las competencias y la experiencia de los gestores tiene una relación directa con el desarrollo adecuado de los procesos de internacionalización de la UG, así como con la posibilidad de que se realice movilidad internacional (como elemento clave de la internacionalización). Además de las habilidades para la negociación y el liderazgo en procesos que faciliten la movilidad, como son acuerdos internacionales, relaciones con otras universidades, convenios, etc. El idioma como conocimiento y habilidad es básico para poder comunicarse, establecer acuerdos, fomentar las relaciones y sentar así las bases de procesos eficaces de internacionalización y movilidad como elemento de internacionalización.

A este respecto, los testimonios más relevantes de los propios gestores fueron los siguientes:

La experiencia internacional de los gestores influye grandemente en los procesos de internacionalización y movilidad, no se trata solo de saber uno o tres idiomas o de utilizar la internacionalización como un elemento de prestigio para la institución, sino de entender la internacionalización como un mecanismo para mejorar la calidad de la educación y para que los estudiantes tengan una mejor preparación (Informante 1, comunicación personal, 23 de mayo del 2017).

El manejo del inglés es básico y es el idioma de las universidades, si el gestor maneja idiomas facilitará en gran medida los procesos de internacionalización y movilidad (Informante 2, comunicación personal, 04 de mayo del 2017).

Con base en mi experiencia en el ámbito de la internacionalización

trato de dar a los estudiantes un panorama general de lo que significa una movilidad, concientizarlos de que la movilidad es una experiencia académica, cultural, curricular y personal (Informante 2, comunicación personal, 04 de mayo del 2017).

CONCLUSIONES

Como resultado del análisis minucioso de la bibliografía y de los testimonios de los informantes del estudio, es posible establecer algunas las siguientes conclusiones.

Respecto a las competencias los líderes gestores de internacionalización de la UG están conformadas principalmente por conocimientos como el idioma inglés que es sumamente importante e influye de forma directa en la gestión de internacionalización y el desarrollo de procesos de movilidad en la UG, además del uso de TIC que también influye sobre todo en la comunicación interpersonal e interinstitucional.

Las habilidades más importantes por ser las deseables y las que poseen los informantes son el liderazgo y la negociación, que bien encaminadas son clave para la eficiente coordinación de sus funciones en la institución y además les permiten realizar acuerdos institucionales en beneficio de la universidad. Estas dos habilidades tienen una relación directa con el desarrollo de la internacionalización y la movilidad.

La actitud más relevante es la de adaptabilidad cultural que tiene que ver con la realización de viajes internacionales y del desarrollo de competencias de internacionalización, no se trata solo de tener la disponibilidad para viajar sino de empatizar y adaptarse a otras culturas y sobre todo poder tener la visión de ver a la internacionalización como un medio para lograr la calidad y no como el fin de los viajes, por lo cual también se aprecia una relación directa con la internacionalización y la movilidad.

La formación que tienen los gestores es relevante para el desarrollo de sus funciones y responsabilidades, dos de los informantes manifestaron tener título genérico y/o título del sector relacionado con su puesto, sin embargo, una experiencia corta en sus cargos. Una de las informantes manifestó que ni su título genérico ni su título del sector tenían una relación directa con su puesto y funciones, pero ella es la que mayor experiencia tiene en el ámbito, más de 15 años por lo que posee las

competencias deseables para desempeñar su cargo de forma adecuada.

Lo anterior nos lleva a concluir que tanto la formación como la experiencia están directamente relacionadas en los procesos de internacionalización y movilidad.

Con base en lo anterior es posible confirmar el supuesto y afirmar que las competencias, formación y experiencia de los gestores de internacionalización influyen directamente en el desarrollo de los procesos de gestión que permiten la internacionalización a través de la movilidad internacional, todo ello bajo el enfoque del liderazgo situacional ya que los gestores de internacionalización mencionaron que han debido adaptarse a las situaciones o condiciones externas, principalmente la influencia de la globalización, la internacionalización y los adelantos tecnológicos y sus relaciones con otras instituciones del mundo.

Referencias

- Ávila Baray, H.L. (2006). *Introducción a la metodología de la investigación*. España. Pp. 48-50. Consulta en línea [26 de octubre de 2016]:
- Bautista, N. (2011). *Proceso de la investigación cualitativa, epistemología, metodología y aplicaciones*. 2º. Ed. Bogotá: El Manual Moderno. Recuperado de: <http://www.uaeh.edu.mx/scige/boletin/tlahuelilpan/n4/r2.html>
- Calomé *et al.* (2015). *Perfiles y competencias para la internacionalización*. AMEC. Recuperado de: <http://www.amec.es/wp-content/uploads/2015/06/perfiles-y-competencias-para-la-internacionalizacion-amec-esci.pdf>
- Gacel, J. (2000). La dimensión internacional de las universidades mexicanas. *Educación Superior y Sociedad*, 11(1 y 2), 121-142. Recuperado de <http://www.ugto.mx/internacional/images/dca/internacionalizacion/23.docx>
- Hersey, P. & Blanchard, K. (s/f). *Liderazgo situacional*. Recuperado de: http://www.metamanagers.com/documents/Liderazgo_Situacional.pdf
- IESE (2014). *Cuatro perfiles básicos para la internacionalización*. Recuperado de: <http://www.iese.edu/es/conoce-iese/prensa-noticias/noticias/2014/julio/cuatro-perfiles-basicos-internacionalizacion/>
- Knight, J. (2010). *Internacionalización de la Educación Superior: Nuevos desarrollos y consecuencias no intencionadas*. Universidad de Toronto. Recuperado de <http://www.iesalc.unesco.org.ve/index>.

[php?option=com_content&view=article&id=241&catid=126&Itemid=712&lang=es](http://www.udg.mx/sites/default/files/Universidad%20de%20Guadalajara%20-%20Plan%20de%20Desarrollo%20Institucional%20-%20Visi%C3%B3n%202030-1.pdf)

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

Mendieta, G. (2015). Informantes y muestreo en investigación cualitativa. *Investigaciones Andina*, 17 (30). Pp. 1148. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/2390/239035878001.pdf>

Salem, R. (2012). Los retos del liderazgo mundial del siglo XXI. *Polemika*, 9 (1). Recuperado de: <http://revistas.usfq.edu.ec/index.php/polemika/article/view/429>

Universidad de Guadalajara. (s/f). *Plan de Desarrollo Institucional visión 2030*. Recuperado de: <http://www.udg.mx/sites/default/files/Universidad%20de%20Guadalajara%20-%20Plan%20de%20Desarrollo%20Institucional%20-%20Visi%C3%B3n%202030-1.pdf>

1.4 PERCEPCIÓN DEL LIDERAZGO EN ESTUDIANTES DE INGENIERÍA: CASO CENTRO DE ENSEÑANZA TÉCNICA INDUSTRIAL, COLOMOS

Miguel Flores Zepeda¹

Resumen

En el capítulo se indaga sobre la percepción del liderazgo de 132 estudiantes para realizar una prescripción de las habilidades que debe tener un líder en el ramo industrial y observar el comportamiento de los estudiantes al estar recibiendo un currículum con los temas relacionados al liderazgo y los que no lo reciben. Se aplicaron 9 ítems para identificar las habilidades más comunes que debe tener un líder desde la percepción de los estudiantes; se pregunta si trabajan o no, enseguida sus expectativas de liderazgo. Se concluye que las habilidades necesarias de los líderes no son las técnicas sino más bien las habilidades blandas.

Palabras clave: Percepción, liderazgo, estudiantes, ingeniería.

Abstract

The article inquires about the perception of the leadership of 132 students to make a prescription of the skills that a leader in the industrial field should have and to observe the behavior of the students when receiving a curriculum with the topics related to the leadership and those that does not receive it. 9 items were applied to identify the most common skills that a leader should have from the perception of the students; He wonders if they work or not, right away they are his expectations of lea-

¹ Candidato a doctor en Gestión de la Educación Superior por la Universidad de Guadalajara, profesor en Universidad de Guadalajara y en Ceti Colomos.

dership. It is concluded that the necessary skills of the leaders are not the techniques but rather the soft skills.

Key words: Perception, leadership, students, engineering.

INTRODUCCIÓN

El concepto de liderazgo ha existido desde principios de 1800 (Anderson, 1992), pero el proceso de convertirse en un líder ha cambiado dramáticamente a lo largo de los siglos debido a los cambios generacionales y por ende de pensamiento de las personas. Cuando se empezó a documentar el fenómeno en los años sesenta se creía que sólo ciertas personas podrían ser líderes basados en ciertas características o rasgos (posición económica, capital social, entre otras). Estas características son las que distinguen a un líder de un seguidor. Stogdill (1948), examinó las características asociadas con el liderazgo y encontró que ciertas características físicas, antecedentes sociales, inteligencia y capacidad, personalidad, características relacionadas con las tareas y características sociales influyeron en el liderazgo.

Aunque los líderes pueden tener las características antes mencionadas, una de las críticas de la teoría del rasgo es que los rasgos son difíciles de medir y difíciles de definir. El problema relacionado con el liderazgo es que algunas personas que tienen esa responsabilidad no lo aplican correctamente y la dificultad de transformarse según las diferentes situaciones. El liderazgo puede cambiar en ciertas situaciones y no así el líder.

La literatura actual cita sobre el liderazgo menciona cuales son las habilidades que se necesitan para ser un líder eficaz. Estas habilidades pueden ser vistas como características o rasgos que son necesarios por los líderes, por lo que el concepto de la teoría del rasgo se ha convertido en algo diferente donde cualquiera puede poseer estas habilidades en lugar de una selección pocos. Pero tener estos rasgos por sí solos no hace que alguien sea un líder. Una persona debe tomar ciertas acciones para ser un líder por lo que simplemente poseer estas características o rasgos no es suficiente.

El liderazgo puede ser visto y analizado desde perspectivas psicológicas, sociológicas, políticas, militares, filosóficas e históricas. Según Albrighton (2008), El liderazgo es definido por las percepciones de la gente del líder. Liderazgo ha sido llamado el proceso por el cual un individuo afecta

y dirige las acciones de otros para lograr objetivos particulares personales o de grupo bajo circunstancias específicas. El liderazgo consiste en persuadir otras personas para dejar de lado sus preocupaciones personales y perseguir un objetivo común que es imperativo para el bienestar del grupo. Hogan y col. (2009) identifican 14 categorías de comportamiento de liderazgo: planificación y organización, resolución de problemas, clarificación, información, seguimiento, motivación, consultoría, reconocimiento, apoyo, gestión de conflictos y creación de equipos, creación de redes, delegación, desarrollo y tutoría y recompensa. Northouse (2010) describe, “liderazgo como un proceso por el cual un individuo influye en un grupo de individuos para lograr un objetivo común”.

El éxito de los negocios y la industria de los países desarrollados descansa en la idea de tener más ingenieros con ciertas habilidades como: Principios de liderazgo y gestión, impacto global, estándares éticos, diversidad cultural, resolución de conflictos y habilidades de comunicación (Academia Nacional de Ingeniería, 2004). Por lo tanto, es crítico para la competitividad de los países el contar con graduados que poseen fuertes habilidades de ingeniería técnica, así como otras habilidades como el liderazgo y la gestión. Para ser líderes eficaces, los ingenieros deben poseer destrezas tales como comunicación escrita y oral, relaciones con los clientes, iniciativa personal, capacidades de trabajo en equipo, conocimiento organizacional y toma de decisiones que facilitarán el desarrollo de soluciones a los retos empresariales (Newport y Elms, 1997). El liderazgo en ingeniería es la capacidad de dirigir un grupo de ingenieros y personal técnico responsable de crear, diseñar, desarrollar, implementar y evaluar productos, sistemas o servicios. Para preparar adecuadamente a los líderes de ingeniería del futuro, es imprescindible tener en cuenta las habilidades necesarias para completar con éxito los roles de liderazgo de ingeniería, las responsabilidades y las posiciones.

MARCO TEÓRICO

Teoría de percepción

Para Carterette y Friedman (1982), la percepción desde el punto de vista psicológico es la parte esencial de la conciencia, ya que es la parte

enfocada a situaciones “intratables”, y que forma la realidad a través de su experimentación. Esto depende de la actividad de los perceptores que afectan los procesos de la realidad física. Entonces la percepción se puede definir como el resultado del tratamiento de información en el cual tienen estimulaciones a ciertos receptores que en diferentes condiciones es proporcionada por la persona.

Para Barthe (1982), la percepción es cualquier proceso de conocimiento/hechos que se dan a través de la experiencia sensorial o del pensamiento; puede ser la conciencia de los objetos, es decir, un conocimiento. Otra definición descrita por el autor es que la percepción es un conocimiento intuitivo o juicio, un entendimiento analógico de la percepción sensorial junto a su inmediatez y a el sentimiento de certidumbre que normalmente lo acompaña, continuamente esto es una discriminación sutil o una observación agradable. El autor concluye que el concepto es tanto una forma de pensamiento como una conducta inmediata. Para Bruner y cols (1958), la percepción consta de dos procesos, el primero es la remodificación de la inmensidad de la información que proporciona el exterior, para así reducir su complejidad y facilitar el almacenamiento de la memoria, el segundo es ir un poco más a fondo cuando ya se obtiene la información, con el objetivo de tratar de predecir los hechos futuros y así evitar o disminuir la sorpresa.

En cuanto a la teoría de la percepción (TPL; *Implicit leadership theory*), esta es diferente a la definida como la teoría implícita del liderazgo, las cuales hacen referencia a las bondades de las personas le otorgan al líder. La TPL es parte del paradigma neocarismático (Hernández, 2011b), que se encuentran dentro de las teorías más actuales del liderazgo (House y Aditya, 1997). La TPL es el modelo aplicado del liderazgo, los cuales integran los fundamentos de los componentes del procesamiento de información y de la percepción social. Se tiene una relación con algunos supuestos como el constructivismo y el construcción social los cuales desembocan en sus respectivos liderazgos.

Dentro del liderazgo y sus diferentes perspectivas, House y Aditya (1997) las agrupan en cuatro categorías: el paradigma de conductas del líder, el paradigma de rasgos de liderazgo, la teoría de contingencia y la teoría de percepción de líder, esta última surge de la necesidad de explicar el liderazgo en los supuestos sociales y cognitivos. Por su parte Lord (1991) presenta a las personas como el elemento central Discernir del liderazgo, el cual consiste en que sean vistas como líderes por los demás. El autor considera que el liderazgo no puede ser limitado a solo verlo como

un conjunto de rasgos, o a una serie de conductas que la persona realiza. El liderazgo se refiere al proceso por la cual una persona percibe cierta conducta o rasgo de la otra persona y que se relaciona con el prototipo del líder que tiene. En este proceso se puede categorizar como líder a la persona percibida. El liderazgo se puede definir de la perspectiva del observador, colocando la subjetividad como el procesamiento de información humano principal.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Aproximadamente el 80% de los estudiantes del Centro de Enseñanza Técnica Industrial en el plantel Colomos ya ha estado en puestos donde se ejerce cierto nivel de liderazgo, por lo que se preguntará por la percepción que tienen acerca de sus líderes y características.

Por lo que, para comprender mejor las habilidades de desarrollo exitoso del liderazgo en el área de ingeniería, es necesario investigar tanto a los futuros ingenieros como a los profesionistas que ya están en el campo laboral. El CETI es una institución pública donde se oferta por la mañana carreras técnicas a nivel medio superior y por las tardes a nivel superior, ubicada en Guadalajara, Jalisco, México. Los interesados en estudiar una ingeniería provienen principalmente de la misma institución a su nivel medio superior. Al ser una institución que se le da más importancia al área industrial que a lo social, existe el debate en si incluir temas como ética y liderazgo en los planes de estudios de los futuros profesionales, por lo que también es necesario hacer un primer acercamiento a este problema.

Objetivo: Realizar un diagnóstico de las habilidades que debe tener un líder en el ramo industrial y observar el comportamiento de los estudiantes al recibir un currículum con temas relacionados al liderazgo

Preguntas

¿Cuál es la percepción del liderazgo que se tiene por parte de los estudiantes de ingeniería en sus áreas laborales?

¿Cuáles son las habilidades que debe tener un líder en el ámbito industrial?

METODOLOGÍA

El estudio consistió en desarrollar y distribuir encuestas para obtener la retroalimentación de los estudiantes de Ingeniería del Centro de Enseñanza Técnica Industrial sobre temas clave de ingeniería relacionados al liderazgo en esa área en el año 2016. Indirectamente se obtiene información de los estudiantes sobre sus jefes y como esos perciben el liderazgo en sus lugares de trabajo. La pequeña encuesta dedica 3 preguntas dirigidas hacia los estudiantes donde se les pregunta sobre sus expectativas de liderazgo si es que no trabajan y su opinión y comprensión del liderazgo de los estudiantes que ya laboran. Las respuestas de las encuestas administradas proporcionan una visión de los conjuntos de habilidades pertinentes para el éxito de los ingenieros que desempeñan funciones de liderazgo. Paralelamente, se dividió en dos grupos los encuestados, donde el primer grupo “desarrollo de software y diseño electrónico” llevan la materia de planeación estratégica y habilidades directivas, donde tocan el tema de liderazgo y el otro grupo no “Industrial y mecatrónica” esto debido a la actualización de los planes de estudio que se realizaron en la institución, por lo que resulta interesante el conocer cuál es la diferencia en sus percepciones de aquellas que ya tienen algo de teoría al respecto del liderazgo y los que no.

CONTEXTO Y SUJETOS

El Cereti Guadalajara se crea bajo las mejores expectativas de estructurar una escuela modelo; naciendo bajo el plan de operaciones de la UNESCO denominado: MEX/67/520 el 13 de septiembre de 1967. Creado con la misión de colaborar con la industria regional de la zona centro y occidente del país, mediante la formación de cuadros técnicos en mandos medios, así como ayudar a solventar el problema de la falta de maestros de enseñanza técnica industrial. En septiembre de 1968 se iniciaron formalmente las operaciones del Centro Regional de Enseñanza Técnica Industrial (Cereti) de Guadalajara. Las carreras con las cuales inició fueron: Técnico en construcción, Técnico en electrotecnia, Técnico en electrónica, Técnico en mecánica.

Creación del Departamento de Ingeniería

El nivel de desempeño del egresado del CETI en la industria, sus expectativas de superación inherentes a su formación, así como las potencialidades del Centro, llevaron a la apertura de estudios de nivel licenciatura, aunado esto a la demanda de personal altamente calificado por parte del sector productivo de bienes y servicio, por lo que en agosto de 1978 se instituyen las carreras de Ingeniería industrial en: Instrumentación y control de procesos, Mecánica, Pulpa y papel.

Creación del CETI

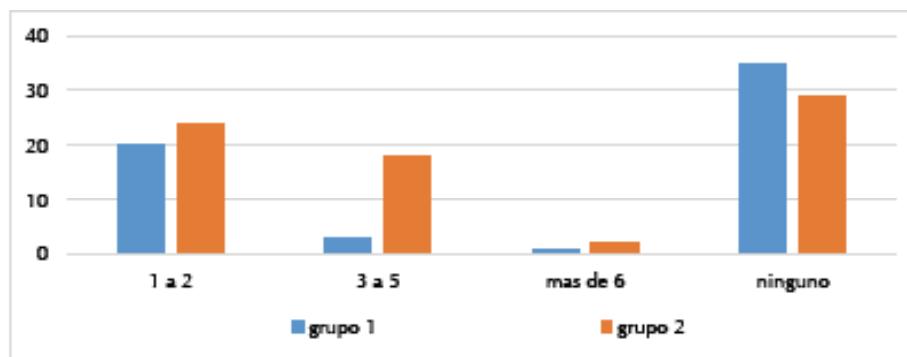
El Ejecutivo Federal, mediante decreto del 25 de marzo de 1983 (publicado en el *DOF* del 8 de abril de 1983), desaparece el Sistema Ceneti-Cereti, por lo que el Cereti Guadalajara cambia su denominación a Centro de Enseñanza Técnica Industrial (CETI), quedando éste como organismo público descentralizado federal, con personalidad jurídica y patrimonio propios. Hasta el día de hoy, el CETI destaca en su entorno como una Institución dedicada a la formación de tecnólogos profesionales e ingenieros con amplio reconocimiento en el ámbito social y productivo. En la actualidad se atiende un conjunto de proyectos cuyo desarrollo y resultados son logros de la actividad estudiantil y de su personal (CETI, 2011).

Se trabajó con 132 estudiantes de las cuatro carreras que conforman la oferta académica del Centro de Enseñanza Técnica Industrial a nivel superior: Desarrollo de software (N = 31), Diseño electrónico (N = 28), Industrial (N = 35), Mecatrónica (N = 38).

RESULTADOS

Los 132 participantes tienen una edad promedio de 21 años y el 51.51% ya ha trabajado y ha tenido que tomar el rol de líder o tiene a algún líder como ejemplo. Del total, el 87.12% son hombres y el 12.87% mujeres. La figura 1 representa los años de experiencia que tienen los participantes como líder. La información muestra que 64 estudiantes no han tenido la responsabilidad de ejercer el liderazgo y el resto de la población si ha tenido por lo menos 1 año de experiencia.

Figura 1. ¿Cuantos años de experiencia como líder tienes?



Fuente: elaboración propia.

La figura 2 muestra las capacidades de liderazgo que los jefes de los estudiantes de ingeniería consideran importantes. Los resultados se muestran a partir de darle un valor prioritario de 1 a 3, donde el 1 es lo más importante y el 3 el menos. Las principales capacidades de liderazgo según los encuestados son el desarrollo de una cultura para la ejecución de estrategias junto con las necesidades actuales y futuras del cliente y la menos importante la de inspirar a la gente con una visión convincente del futuro.

Figura 2. ¿Cuáles son las capacidades de liderazgo que los profesionales perciben como importantes?



Fuente: elaboración propia.

La figura 3 muestra que los encuestados ven como una habilidad necesaria el trabajo de equipo y la habilidad de comunicación, y la menos útil para una posición de liderazgo consideran al conocimiento técnico.

Figura 3. ¿Cuáles son las habilidades y herramientas útiles del liderazgo en ingenieros?



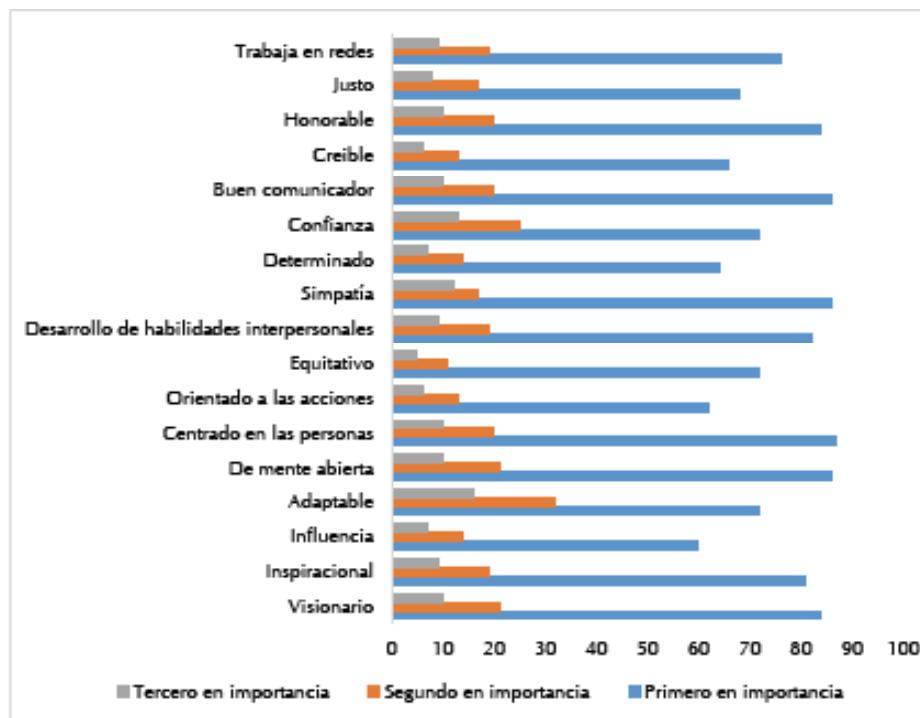
Fuente: elaboración propia.

La figura 4 indica las características que se identifican como importantes en el liderazgo. Los resultados muestran que las características más importantes son: que la persona se centre en las personas, que sea un buen comunicador y que tenga una mente abierta, y siendo las menos requeridas a la influencia, determinación y creíble.

La figura 5 muestra la percepción sobre las habilidades de liderazgo que pueden desempeñar, siendo las más importantes: la resolución de problemas, la de pensar críticamente y la de aceptar la opinión de los demás, y la menos importante se encuentra el control de grupo y como liderar un equipo.

En la figura 6 se observa el nivel de interés por aprender otros temas. Los temas menos interesantes son la política y la administración mientras que los costos y el trabajo en equipo son las necesarias desde el punto de vista de los líderes.

Figura 4. ¿Cuál es la percepción de los profesionales de la ingeniería de las características de liderazgo que identifican en su persona?



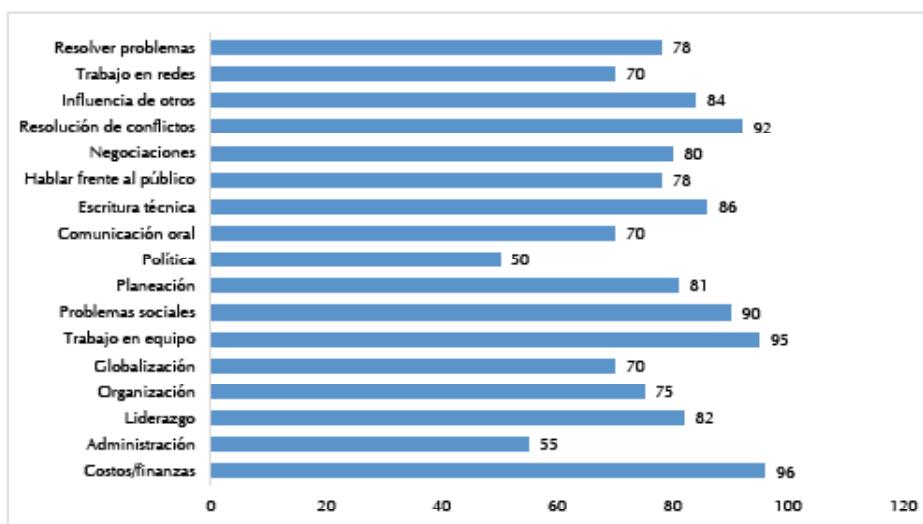
Fuente: elaboración propia.

Figura 5. ¿Cuál es la percepción sobre las habilidades de liderazgo que pueden desempeñar los jefes?



Fuente: elaboración propia.

Figura 6. ¿Cuál es la percepción del nivel de interés de los profesionales de la ingeniería en aprender más sobre varios temas de liderazgo de ingeniería?

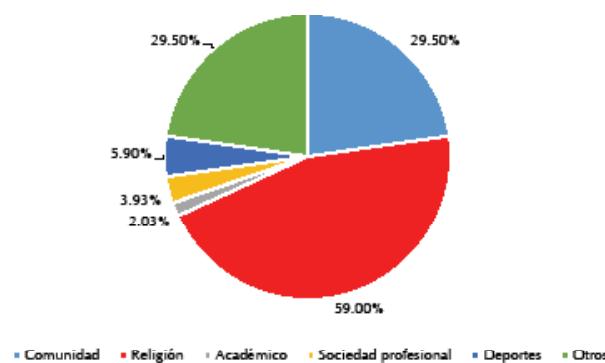


Fuente: elaboración propia.

Las figuras 7 y 8 muestran una comparativa entre ambos grupos en donde los estudiantes que no tienen una experiencia formal en el ámbito industrial demuestran que hay otras situaciones en donde podrían aplicar el liderazgo, el primer grupo su experiencia es más orientada hacia la religión, en el cual se encuentran los contenidos más enfocados hacia el liderazgo. En cambio, en el grupo donde no hay materia se ve una tendencia más fuerte hacia el área profesional.

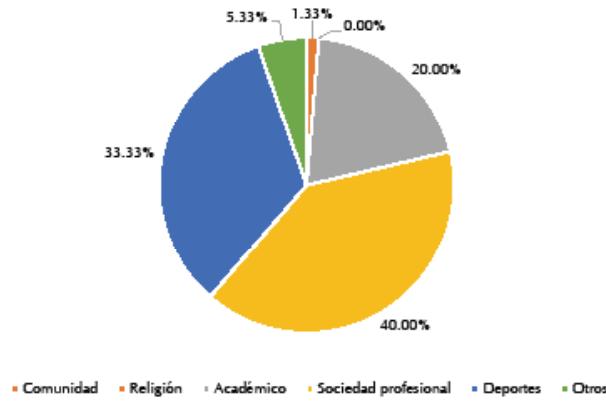
Respuestas a la encuesta por parte de los estudiantes de ingeniería

Figura 7. Experiencia de los estudiantes del grupo 1 en el liderazgo



Fuente: elaboración propia.

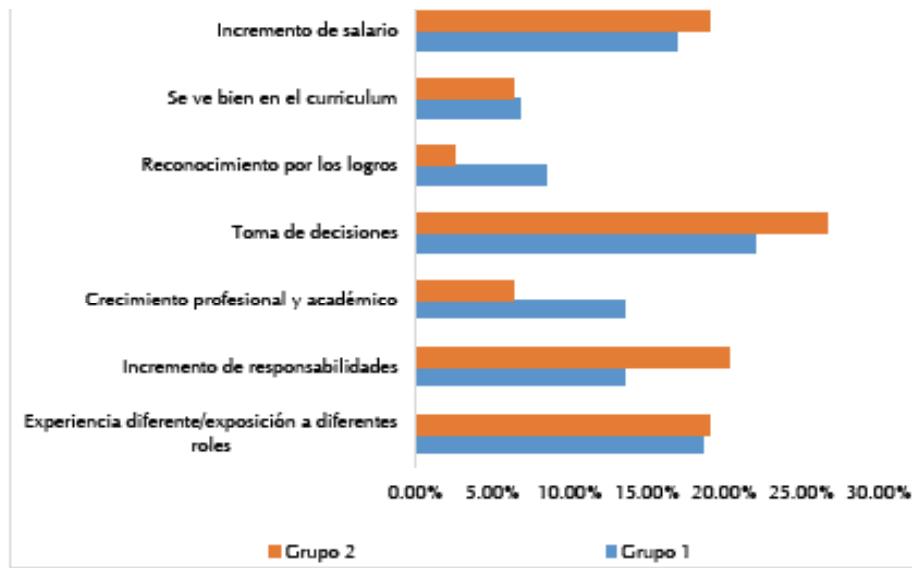
Figura 8. Experiencia de los estudiantes del grupo 2 en el liderazgo



Fuente: elaboración propia.

La figura 9 muestra cuales son los beneficios que esperan los alumnos cuando estén en una posición de liderazgo, las primeras respuestas son en ambos grupos la toma de decisiones y la exposición a diferentes roles, y la menos el reconocimiento por los logros.

Figura 9. Beneficios que los estudiantes esperan en una posición de liderazgo

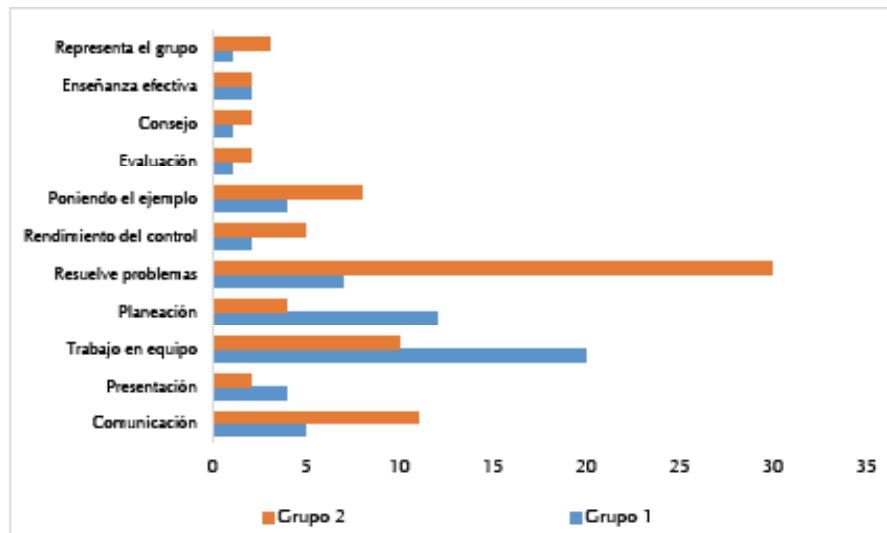


Fuente: elaboración propia.

Los datos de la figura 10 indican que los estudiantes del grupo sin materia de liderazgo creen que la comunicación, la resolución de

problemas y el trabajo en equipo son las capacidades más importantes mientras que los del grupo 1, son el trabajo en equipo, la planeación y la comunicación las más importantes.

Figura 10. Capacidades de liderazgo que los estudiantes perciben como importante



Fuente: elaboración propia.

Los resultados presentados se pueden resumir en los siguientes puntos clave: los estudiantes se consideran competentes para escuchar a los demás y pensar críticamente, pero se clasifican como los más bajos en escribir artículos técnicos y hablar en público. En general, las habilidades de comunicación y resolución de problemas se consideraron las más útiles cuando se desempeñaba en una posición de liderazgo, mientras que el asesoramiento y el control del desempeño del grupo se identificaron como los menos útiles. Los resultados de la encuesta revelan que las áreas más beneficiosas de entrenamiento de liderazgo fueron: habilidades de personas - tratar con diferentes personas y personalidades, dinámicas de equipo, ética, gestión de proyectos, proyectos multifuncionales, globalización, planificación, facilitación y habilidades de comunicación.

Para entender los resultados anteriores, los estudiantes están en empresas del ramo de la manufactura, como Jabil, Benchmark, Continental, así pequeñas y medianas empresas, como Soluciones Tecnológicas y Sumida, entre otras. Esta información no fue reportada en la investigación, fue de forma informal en plática con los estudiantes, y

como característica particular los jefes son mayormente ingenieros que tienen por lo menos 2 a 3 años trabajando en ese puesto y suelen tener dependientes económicos.

CONCLUSIONES

Actualmente la competitividad que impera en las empresas e industrias exigen que los ingenieros no solo sean competentes técnicamente, sino también personas capacitadas para estar en posiciones de liderazgo. Para ser unos líderes eficaces en el ámbito de la ingeniería se deben poseer las habilidades blandas necesarias para tratar con las diversas dificultades de las empresas.

Estas habilidades abarcan a la comunicación oral y escrita, el trabajo en equipo, la iniciativa propia, así como saber relacionarse con los clientes y la toma de decisiones. Para cumplir con las necesidades actuales las universidades han incorporado a sus programas de estudio temas de liderazgo como es nuestro caso, los programas disponibles en las universidades están enfocados en educar a los estudiantes de ingeniería en habilidades de liderazgo y desarrollo de equipos antes de incorporarse a la fuerza de trabajo. Muchos de los programas, ya sean cursos individuales, menores o programas de certificados, se dividen en los mismos componentes básicos: cursos, proyectos de equipo y experiencia en la industria.

Para preparar adecuadamente a los ingenieros, los cursos de estos programas consisten en una combinación de planes de estudios de ingeniería y de negocios. Por ejemplo, en el programa de liderazgo de ingeniería ofrecido por la Universidad de Michigan, el aprendizaje cultural se incluye incluso como un elemento importante del liderazgo de ingeniería, debido a la naturaleza global de la economía. Los proyectos de equipo ayudan a los estudiantes a mejorar sus habilidades interpersonales y experiencias en la industria proporcionando el conocimiento práctico y la asesoría que los estudiantes de ingeniería no reciben en el aula. Los programas de liderazgo de ingeniería en organizaciones profesionales se concentran en la formación y familiarización de nuevos ingenieros en los procesos y productos de sus empresas particulares. Estos programas suelen estar compuestos de cursos, talleres, seminarios y asignaciones rotacionales. Los cursos en estos programas son específicos para las necesidades de cada corporación, a diferencia del enfoque general de los

cursos de los programas universitarios. Talleres y seminarios mantener a ingenieros profesionales al corriente de los problemas actuales de la industria y las nuevas tecnologías necesarias para que sean líderes eficaces en su profesión.

Las asignaciones rotacionales proporcionadas por estos programas también permiten a los ingenieros para obtener habilidades interdisciplinarias, por lo que los empleados bien redondeados. Los ingenieros y futuros graduados en ingeniería son necesarios para asumir posiciones de liderazgo “a partir de los cuales pueden servir como influencias positivas en la formulación de políticas públicas y en la administración del gobierno y la industria” (Academia Nacional de Ingeniería, 2004). Los programas actuales de liderazgo de ingeniería, junto con aquellos actualmente en desarrollo, deberán incluir temas adicionales.

La necesidad de desarrollar un programa holístico de liderazgo en ingeniería que incluya las habilidades mencionadas anteriormente, tales como la capacidad de controlar un grupo, el pensamiento crítico, la forma de ser visionario, inspirador, influyente, adaptable, abierto de mente, centrado en las personas, Equitativo, interpersonal, simpático, determinado, seguro, buen comunicador, creíble, honorable, justo y colaborador en redes han sido identificados dentro de la investigación como capacidades y características esenciales para asegurar que los ingenieros y futuros ingenieros estén preparados para florecer como líderes.

Bibliografía

- Academia Nacional de Ingeniería (NAE). La ingeniería de 2020: Visiones del Ingeniero en el nuevo siglo. (2004) ISBN-10: 0-309-09162-4
- Albritto, M. D. y Oswald, S. L. y Anderson, J. S. (2008). Leadership Quality and Follower Affect: a Study of U.S. Presidential Candidates, J.Leadersh. Stus., 1(4), 6-22.
- Anderson, T. (1992). Leadership: New Skills for an Extraordinary Future. Amherst, Mass.: Human Resource Development Press.
- Barthey, S. H. (1982). Principios de percepción. México D. F: Trillas.
- Bruner y cols. (1958). Social Psychology and perception. En: E.E. Maccoby T.M. New Carterette, E. y Friedman M. (1982). Manual de Percepción. Raíces Históricas y Filosóficas. Mexico: Editorial Trillas.
- Comb y E.L. Harley (eds.) Readings in social psychology N.Y. Holt Rinehart and Winston
- Hernández, O. (2011b). Tendencias teórico-metodológicas de las inves-

- tigaciones recientes sobre el liderazgo organizacional (Disertación doctoral no publicada, Departamento de Psicología, Universidad de Puerto Rico, San Juan, Puerto Rico).
- Hogan, R. y Curphy, G. J. y Hogan, J. (1994). What we know about leadership: Effectiveness and personality. American Psychologist Association, 49 (6), 1-33.
- House, R. y Aditya, R. (1997). The Social Scientific Study of Leadership: Quo Vadis? Journal of Management 23 (3), 409.
- Lord, R. G. (1991). Leadership and Information Processing: Linking Perceptions and Organizational Performance. Boston: Unwin Hyman, Inc.
- Newport, C. L. y Elms, D.G (1997). Effective Engineers. International Journal of Engineering Education. 13 (5), 325-332. <http://www.ijee.dit.ie/articles/Vol13-5/ijee996.pdf>.
- Northouse, P. G. (2010). Leadership theory and practice (5th ed.), Thousand Oaks, CA: Sage.Middlebrooks AE,
- Stogdill, R. M. (1948). Factores personales asociados al liderazgo: Una encuesta de la literatura, Journal of Psychology, 25, 35-71

1.5 ESTILO DE LIDERAZGO DEL PROFESORADO: EL CASO DE LA LICENCIATURA EN INGENIERÍA EN CIENCIAS COMPUTACIONALES DEL CENTRO UNIVERSITARIO DE TONALÁ, UNIVERSIDAD DE GUADALAJARA

Óscar Zúñiga Sánchez¹

Resumen

El presente estudio tiene como propósito analizar el estilo de liderazgo que en lo colectivo demuestran los docentes, desde la perspectiva del estudiantado. Los docentes hoy en día juegan un papel importante en el desarrollo de una Educación para el Desarrollo Sustentable. El estudio es transversal-descriptivo que mediante el cuestionario que corresponde al Modelo de Liderazgo de Alcance Total (FRLM) propuesto por Bass y Avolio y adaptado por Vega y Zavala (2004). Se autosuministra a una muestra de 70 estudiantes (83% hombres, 17% mujeres) de distintos niveles que cursaban el ciclo escolar 2017A. Como principal resultado se observa que los profesores ejercen un estilo de liderazgo transformacional, el cual representa una oportunidad para que las universidades continúen haciendo esfuerzos a través de la pertinencia de una educación para el desarrollo sustentable. *Palabras clave:* Liderazgo transformacional, educación superior, ciencias computacionales.

Abstract

The purpose of this paper is to analyze the leadership style that teachers demonstrate collectively, from student's point view. This paper shows the important role of teachers to contribute to the development of students according to the sustainable skills required by education for sustainable

¹ Candidato a doctor en Gestión de la Educación Superior por la Universidad de Guadalajara, profesor adscrito a la Universidad de Guadalajara.

development. The study is cross-descriptive through the questionnaire corresponding to The Full Range Leadership Model (FRLM) proposed by Bass and Avolio and adapted by Vega and Zavala (2004). The questionnaire was self-administered to a sample of 70 students (83% men, 17% women) from different levels attending the 2017A school year. The main result is that teachers have a style of transformational leadership which represents an opportunity for universities to continue making efforts through the relevance of an education for sustainable development.

Key words:

INTRODUCCIÓN

El presente siglo XXI se caracteriza por enfrentar desafíos que no pueden ser atendidos por un campo disciplinar particular. La humanidad requiere de una educación interdisciplinaria y multidisciplinaria como una estrategia que permita alcanzar un desarrollo sustentable en lo social, económico, ambiental, político y cultural (UNESCO, 2017). Ante nuevos problemas socioambientales, nuevas soluciones de educación. Asimismo, la educación para el desarrollo sustentable (EDS) representa un nuevo modelo de educación inter- y transdisciplinaria que cuestiona viejos modelos educativos disciplinarios (Biasutti *et al.*, 2018). Es en este punto, donde se requiere un liderazgo en la gestión universitaria para efecto de hacer transformaciones en los esquemas actuales de enseñanza superior.

Las universidades juegan un papel importante en la formación de estudiantes con los conocimientos necesarios para solucionar los problemas relacionados con el desarrollo sustentable. Sin embargo, como organizaciones complejas, son espacios en que los distintos actores y procesos que pueden de alguna forma facilitar u obstaculizar cualquier cambio requerido, principalmente en la gestión académica para ello se necesitan líderes.

El profesorado representa a uno de los actores importantes para el desarrollo de la función sustantiva de la universidad, quien es el principal responsable del proceso de docencia y quien interactúa directamente con sus estudiantes.

De esta forma, lograr que la universidad cumpla con sus compromisos sociales implica contar con docentes bien motivados y capacitados

quienes a través de un liderazgo permitirán realizar la transformación de los estudiantes.

De acuerdo con la UNESCO y el Informe Internacional sobre la Educación para el siglo XXI, la educación durante toda la vida es el proceso que permitirá satisfacer las demandas ambientales requeridas en el siglo XXI (Delors, Jacques, 1996, p. 16). Asimismo, la *Educación para Todos*, refiere que la educación superior debe ampliar la formación de docentes con la capacidad de dotar a sus alumnos de los conocimientos y las competencias requeridas por el desarrollo sustentable y que para esto es importante atraer y retener a un personal docente calificado, talentoso y comprometido con su labor (UNESCO, 2009, p. 3).

Los docentes desempeñan un papel importante en la formación de los estudiantes. Ellos son los que deben despertar la curiosidad, desarrollar la autonomía, fomentar el rigor intelectual y crear las condiciones necesarias para el éxito de la enseñanza formal y la educación permanente (Delors, Jacques, 1996). De acuerdo con De la Madrid, Espinoza y Flores (2006) “los docentes son los actores que mayores cambios pueden generar en las universidades de todo el mundo, a partir del establecimiento de políticas definidas” (López de la Madrid *et al.*, 2006, p. 2).

Biasutti *et al.*, (2018) destacan el papel importante de los académicos como agentes de cambio en la promoción de una EDS. De acuerdo con esto, la EDS representa un nuevo enfoque de enseñanza que cuestiona modelos tradicionales centrados totalmente en la disciplinariedad y que no privilegian la enseñanza centrada en el estudiante.

De este modo, el docente es el actor principal en la transformación de los estudiantes para que en ellos se desarrolle un compromiso social, necesario para transformar su entorno a través de la aplicación de conocimiento y tecnología con pleno respeto a la biodiversidad.

La calidad de la educación es una de las prioridades de la Agenda 2030 y los Objetivos para el Desarrollo Sustentable. “La calidad consiste en formar estudiantes capaces de asumir un compromiso social [...] en satisfacer las expectativas de todos los involucrados: alumnos, profesores, instituciones, sociedad” (Marúm, Curiel, & Rosario, 2015, p. 21). Otra concepción es el proceso que permite desarrollar las capacidades de los estudiantes para avanzar en su transformación (Marúm *et al.*, 2015).

En el ámbito de la educación superior y de la calidad de la educación se reconoce la importancia de contar con docentes motivados y capacitados (Cardona, 2011; Marúm *et al.*, 2015; Olaskoaga, 2009).

El estilo de liderazgo del profesor dentro del aula es un aspecto que merece ser estudiado con el fin de generar conocimiento para la gestión de la educación superior. Como lo refieren Bernal e Ibarrola (2015), son pocos los estudios que abordan empíricamente estudios sobre liderazgo de los docentes, específicamente en la región de Latinoamérica. Para reducir esta brecha, este trabajo tiene como propósito estudiar el estilo de liderazgo de los profesores de la licenciatura en Ingeniería en Ciencias Computacionales, del Centro Universitario de Tonalá, desde la percepción de los estudiantes. Para guiar el presente estudio se plantea como hilo conductor la siguiente cuestión: ¿Cuál estilo de liderazgo que en lo colectivo perciben los estudiantes de licenciatura respecto a sus profesores? De acuerdo con lo anterior se establece como objetivo: Analizar e identificar el estilo de liderazgo desarrollado por los docentes en lo colectivo, desde la perspectiva de los estudiantes.

MARCO TEÓRICO

El liderazgo y las distintas perspectivas o posiciones

El liderazgo se ha estudiado desde distintos enfoques, por un lado, desde una perspectiva de rasgos, cualidades, aptitudes o características relacionadas con la personalidad como atributos innatos; por el otro, encontrar los elementos relacionados con sus acciones y su comportamiento, el entorno, sus interrelaciones con sus seguidores, dicho de otro modo, como un proceso (Chiavenato, 2006; Gibson, Ivancevich, & Donnelly, 2001; Madrigal, 2013; Northouse, 2013).

Northouse (2013) define al liderazgo como “el proceso por el cual un individuo influye en un grupo de individuos para lograr un objetivo en común” (traducción propia de Northouse, 2013, p. 5), de este modo, se considera al liderazgo como un evento transaccional o de interacción entre el líder y sus seguidores. Ante esto, el hecho de que este enfoque lo considere como un proceso implica que el líder afecta o puede ser afectado por sus seguidores, el hecho es que tanto líderes como seguidores están envueltos en el proceso (Northouse, 2013). De este modo, señala, tanto en el líder como en sus seguidores debe existir una relación mutua de confianza y más que eso, el líder debe tener un compromiso ético con sus seguidores.

De acuerdo con Zaleznik (citado por Madrigal, 2013), la mayoría de las definiciones sobre el concepto coinciden en que ser líder representa a una cualidad, habilidad o algo distintivo de la persona. Refiere que el líder es aquella persona que adopta activamente una actitud positiva frente al grupo donde se desenvuelve, dirige y orienta a otras personas hacia la excelencia, a su satisfacción individual de cada miembro y al éxito en sus objetivos. Asimismo, un líder atiende las necesidades de su equipo de trabajo para el desarrollo de sus actividades, propiciar un ambiente de trabajo fructífero en el cual las personas a su cargo desarrollen con un mejor desempeño sus actividades (Madrigal, 2013).

Stogdill (citado por Northouse, 2013), en sus estudios realizados en 1948 y 1974 identifica un grupo importante de rasgos de liderazgo quien identifica que en promedio existen ocho rasgos que caracterizan a un líder: saber, inteligencia, alerta (atención), perspicacia, confianza en sí mismo, responsabilidad, iniciativa y sociabilidad. Como parte de sus hallazgos, ha encontrado que los líderes en una situación determinada pueden no necesariamente ser líderes en otras situaciones.

Gibson, Ivancevich y Donnelly (2001, p. 38) definen al liderazgo como “un intento de usar la influencia para motivar a los individuos a que logren alguna meta”. Asimismo, afirman que “los líderes son agentes de cambio, personas cuyos actos afectan a otras personas más que los propios actos de estas a otras personas”.

Otras aproximaciones respecto al estilo de liderazgo argumentan que lo que cambia ante un determinado contexto no es liderazgo en sí, sino el estilo de patrones de comportamientos que muestra el líder. En este sentido, el liderazgo transformacional y el liderazgo situacional son complementarios (Madrigal, 2013).

El liderazgo transformacional y estilos de liderazgo

Bernal e Ibarrola (2015) destacan la importancia de un liderazgo pedagógico en la gestión de las instituciones educativas en el cual el docente representa un objetivo clave para la gestión. De acuerdo con sus argumentos, diversos tipos de liderazgo como: liderazgo instruccional, el liderazgo pedagógico o el liderazgo distribuido, conciben al docente como un rol clave para la mejora de la enseñanza y el aprendizaje y que lograr su desarrollo profesional debe ser uno de los objetivos de la gestión escolar.

Un liderazgo transformacional, de acuerdo con Bass (1990), siempre será más efectivo que el liderazgo transaccional o laissez-faire. Bass (1990) entiende que las personalidades más proactivas y con mayor iniciativa (transformador) están más relacionadas con conductas de motivación inspiracional y estimulación intelectual. En tanto que, personalidades reactivas y con menos grado de involucramiento se relacionan con estilo transaccional y una dirección por excepción que los hace estar más dominados por efectos situacionales.

Reyes y Rodríguez (2016) argumentan que ante los cambios sociales del siglo XXI, se demanda una educación superior consciente del contexto y para ello se requieren ampliar las habilidades docentes. Parte de estas habilidades es el liderazgo que por el cual el docente sea capaz de lograr la motivación y la transformación de los alumnos.

Las dinámicas motivacionales implicadas en el liderazgo transformacional se realizan a través de cuatro aspectos claves: carisma, estimulación intelectual, consideración individualizada y motivación inspiracional (Avolio & Bass, 1999). A través de éstas, el líder transformacional tiende a efectuar cambios directos sobre sus seguidores influyendo sobre ellos, y esto a su vez produce cambios indirectos logrando cambiar la cultura organizacional.

Por su parte, Madrigal (2013, p. 138) señala:

Los líderes transformacionales ponen atención en los intereses y las necesidades de desarrollo de sus seguidores, a quienes ayudan a ver los viejos problemas de nuevas maneras, ellos son capaces de emocionar [...]. Por ello, los líderes desarrollan nuevas aptitudes y capacidades, tales como confianza en sí mismo, credibilidad e integridad, así como estar abiertos al cambio y la habilidad para estimular y retener talento. Tiene que inspirar a sus seguidores para que hagan esfuerzo extra en el logro de las metas del grupo.

Murillo (2006), a su vez, considera al liderazgo transformacional como un enfoque contemporáneo sustentado en once dimensiones: carisma, visión, consideración individual, estimulación intelectual, capacidad para motivar, inspiración, tolerancia psicológica, capacidad de construir un liderazgo compartido, trabajo en equipo, formación continua y su desempeño del papel simbólico como autoridad.

Los docentes juegan un papel importante en el proceso de enseñanza y aprendizaje del estudiantado. Los docentes tienen el papel importante

de lograr una transformación del estudiantado para que alcance el nivel de conocimiento y desarrolle las habilidades requeridas para lograr un desarrollo personal y profesional.

González y González (2007) refieren que desde la perspectiva del liderazgo transformador, en lo que respecta a la *influencia idealizada* o carisma, el docente debe transmitir entusiasmo, confianza, respeto persona y compromiso, comportarse de manera honesta y coherente con sus estudiantes logrando producir en ellos satisfacción como miembros del grupo. Señalan que el líder actúa de tal modo que sus seguidores (estudiantes) lo admiran y le quieren imitar. Asimismo, refieren que en lo que respecta a la *motivación inspiradora*, el docente como líder debe aumentar el optimismo, lograr entusiasmo y una mayor implicación en el logro de los objetivos de la institución a través del diagnóstico de las necesidades individuales de los miembros y atenderlas de forma individual.

En el contexto organizacional, la importancia de un líder transformacional ostenta cambios en niveles macro-organizacional y micro-organizacional. De esta forma, los cambios podrían obtenerse en forma directa a través de la influencia en sus seguidores o de manera indirecta a través del cambio de cultura organizacional (Vega & Zavala, 2004).

De acuerdo con Madrigal (2013) a quienes practican este estilo de liderazgo transformador se le considera un líder visionario, integrador que no descuida ninguno de los elementos ni de los componentes de la organización. De acuerdo con la misma autora, varios aspectos o dimensiones son contempladas en este estilo. Por un lado, el carisma, en este aspecto se parte de la idea de que aquel líder que desarrolle esta cualidad será capaz de entusiasmar, inspirar e influenciar en la confianza con sus seguidores. Por su parte, Vega y Zavala (2004) refieren que el carisma o influencia idealizada como proceso clave, que, sumado con otros aspectos, tiene como característica una alta autoestima y el despliegue de confianza en sus capacidades y convicciones con un fuerte sentido del deber y la responsabilidad siendo capaces de dirigirse internamente, también conocen los valores y esperanzas de sus seguidores y son hábiles para articular metas compartidas. Un líder carismático influye y motiva a los seguidores y es quien surge por lo general como un salvador en tiempos de crisis organizacionales (Zavala y Vega, 2004).

Por el otro, la *motivación inspiracional*, consiste en estimular entusiasmo entre sus seguidores por el trabajo del grupo y emplea medios para construir la confianza en su habilidad para desempeñar exitosamente asignaciones y en consecuencia lograr objetivos particulares

(Zavala y Vega, 2004). Asimismo, permite aumentar el entusiasmo y el optimismo de sus seguidores proporcionándoles el apoyo intelectual y emocional (Madrigal, 2013, Murillo, 2006). Northouse (2013) por su parte, refiere que la *motivación inspiracional*, así como la consideración individualizada son factores que tienen mayor peso en este estilo de liderazgo transformador. Señala que este factor describe líderes que comunican altas expectativas a los seguidores, inspirando a ellos a través de la motivación para ser comprometidos y parte de una visión compartida en la organización.

En la práctica, los líderes usan símbolos y las emociones para concentrar los esfuerzos de los miembros del grupo para lograr más de lo que harían por su propio interés. Representa un modelo que permite el crecimiento de sus seguidores haciendo énfasis en aspectos morales y de valores (Northouse, 2013).

En este punto un profesor carismático es el que entusiasme, inspire y genere confianza en los estudiantes para que estos puedan desarrollar sus capacidades; de este modo, una motivación que inspire en ellos para la realización de trabajos en equipo a través del desarrollo de temas ambientales que deban ser resueltos en el contexto local. De acuerdo con Tablada (s/f), un verdadero líder educativo incentiva el poder de la vocación de los estudiantes, es decir, un maestro-líder es un timonel, un catalizador, un facilitador de conocimiento en sus educandos (Tablada, s/f).

La investigación sobre el liderazgo en el ámbito de la educación superior se basa generalmente en la teoría transformacional por la razón de que la universidad, vista como enfoque de organización compleja, requiere de docentes visionarios que logren motivar a sus estudiantes, reconociendo sus potenciales individuales y lograr una transformación del estudiante que es el fin último de la enseñanza superior para que sea un profesional bien formado e informado.

De acuerdo con Bernal e Ibarrola (2015) conciben al liderazgo docente como aquel proceso de influencia del profesor líder en el aula en el sentido de crear condiciones en el grupo de alumnos que favorezcan un aprendizaje y por tanto ejerce su liderazgo dentro del aula.

METODOLOGÍA

La metodología empleada para el lograr el propósito de la investigación

consistió en un acercamiento empírico, un diseño descriptivo y de corte transversal con el propósito de recabar datos para poder determinar el estilo de liderazgo que desarrollan los docentes de la licenciatura, desde la perspectiva del estudiantado.

El método utilizado para recopilar datos fue a través de la encuesta. De acuerdo con Hairo y García-Izquierdo (2015) la encuesta y el empleo del cuestionario con preguntas estructuradas como el instrumento de recolección de datos puede tener algunas limitaciones procedimentales, por un lado, “los datos recogidos provienen de pruebas de autoinforme [...] y puede provocar un sesgo en la respuesta de los participantes, exacerbar la varianza común y aumentar artificialmente las correlaciones entre variables” (De Hairo & García-Izquierdo, 2015, p. 78) por el otro, la posibilidad de que otras variables de carácter individual o sociodemográfica puedan influir en la predicción de la variable dependiente (De Hairo & García-Izquierdo, 2015).

La población y muestra

La población son los estudiantes que cursan la carrera de Ciencias Computacionales que actualmente se encontraban inscritos en el ciclo escolar 2018^a que representa a una población de 376 estudiantes. La muestra empleada fue no probabilística donde se obtuvieron 70 casos.

El cuestionario

Para cumplir con el propósito de la investigación se emplea como instrumento el cuestionario Forma del Clasificador 5X Corta, diseñado por Bass y Avolio, adaptado por Vega y Zavala (2004), que consta de 82 afirmaciones descriptivas que miden las tres variables latentes del estilo de liderazgo (65 ítems) y tres variables relacionadas con la satisfacción de los seguidores, el esfuerzo extra y de carácter organizacional (18 ítems). Para efectos de este estudio, sólo se analizan las variables que son de interés. El cuestionario se divide en cuatro apartados, el primero corresponde a variables sociodemográficas de los encuestados. El segundo corresponde a una batería de 14 indicadores que miden la variable del estilo de liderazgo transaccional. El tercero es un conjunto de 31 ítems que miden la variable respecto del estilo de liderazgo transformacional, y el cuarto bloque corresponde a un conjunto de 20 ítems que miden la variable latente correspondiente al liderazgo correctivo-evitador.

Cada uno de los ítems emplea una escala compuesta por cinco puntos del tipo escala Likert: (0) Nunca, (1) Rara vez, (2) A veces, (3) A menudo, (4) Frecuentemente, sino siempre.

La prueba de confiabilidad del instrumento y la evaluación de la consistencia interna, de acuerdo con Bojórquez *et al.* (2013), el método más usado para validar un instrumento y la consistencia interna es el alfa de Cronbach. El instrumento se sujetó a una prueba piloto a una muestra de 26 casos y se obtuvo como resultado de la prueba $\alpha = 0.99$ (alfa de Cronbach) respecto de los 65 ítems.

También se determinaron la fiabilidad del instrumento empleado para cada uno de los tres factores que conforman la escala. Para el factor relacionado con el estilo de liderazgo transformacional, que consta de 31 ítems, se obtiene una confiabilidad excelente de $\alpha = .97$. Para la variable latente relacionada con el estilo transaccional (factor 2) se obtiene un índice de confiabilidad de $\alpha = .92$ que consta de 14 ítems. Por último, para el caso de liderazgo correctivo-evitador (factor 3) que consta de 20 ítems se obtiene una fiabilidad buena de $\alpha = .83$ de acuerdo con el alfa de Cronbach. Cabe señalar que el ítem relacionado con “le interesa corregir y solucionar los errores que se producen”, que corresponde al factor 3, si se elimina el ítem, el coeficiente aumenta a $\alpha = .84$. Por lo tanto, consideramos que este aumento no es significativo y se opta por dejar el ítem.

El procedimiento

La aplicación del cuestionario fue en formato electrónico a través de Google Forms. Cabe señalar que durante el llenado de la encuesta ningún estudiante tuvo duda al respecto de su elaboración, ni de aspecto técnico ni de forma.

Se contó con el apoyo de la coordinadora de carrera, quien retransmite el cuestionario a través de un mensaje enviado por Facebook. Este es un medio que la coordinación de carrera regularmente emplea para estar en contacto con sus estudiantes. Este medio no logró ser efectivo puesto que solo se habían recibido 20 encuesta elaboradas en un lapso de tres semanas.

Para efecto de buscar obtener más casos, se optó por visitar a los grupos con el propósito de invitarlos a realizar la encuesta. Mismo que no se obtuvo una respuesta favorable por parte de los docentes.

Como resultado de este proceso se lograron obtener 70 casos, por lo que resulta evidente que los resultados pueden presentar un sesgo

debido a que no se pudo alcanzar una muestra representativa por las dificultades señaladas.

RESULTADOS

De acuerdo con los resultados obtenidos de los 70 casos, fueron sometidos a un análisis estadístico descriptivo empleando para ello, el software SPSS versión 20. El 83% de los encuestados son hombres y el 13% son mujeres. Al analizar los resultados obtenidos se pudo observar que el promedio más alto obtenido respecto a l estilo de liderazgo percibido por los estudiantes, es el liderazgo transformador, como se puede observar en la tabla 1.

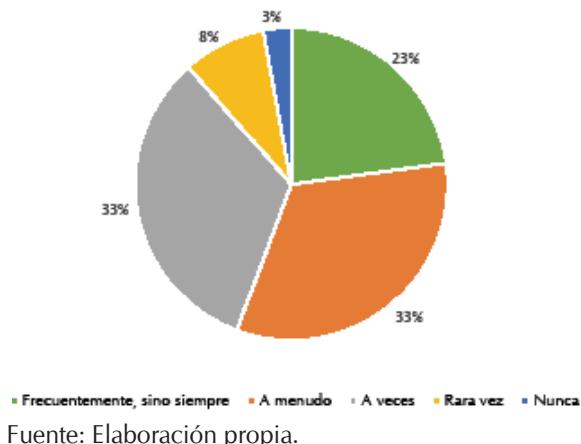
De acuerdo con la tabla 1, el estilo de liderazgo percibido por los estudiantes de sus profesores en lo colectivo, se obtiene que es el liderazgo transformador que obtuvo un promedio de 2.56 ligeramente por encima del estilo transaccional que obtuvo un promedio de 2.46. En lo que respecta al estilo de liderazgo y su relación respecto a las variables de identificación, no se aprecia diferencias significativas respecto de hombres y mujeres.

Tabla 1. Promedios obtenidos de acuerdo con los datos obtenidos de la encuesta (elaboración propia basada en los resultados obtenidos)

	<i>Liderazgo transaccional</i>	<i>Liderazgo transformador</i>	<i>Liderazgo correctivo-evitador</i>
Media	2.46	2.56	2.12
Mediana	2.46	2.55	2.05
Desv. St.	.71	.70	.51

En lo que respecta a la variable “Dirige la atención hacia el futuro de modo optimista”, se obtiene como resultado que el 55.8% de los estudiantes “A menudo” y “Frecuentemente, sino siempre”, ven a sus profesores como aquel que “Dirige la atención hacia el futuro de un modo optimista” (gráfica 1).

Grafica 1. Porcentaje promedio obtenido respecto al ítem dirige la atención hacia el futuro de modo optimista. (Elaboración propia basado en los datos obtenidos de la encuesta aplicada)

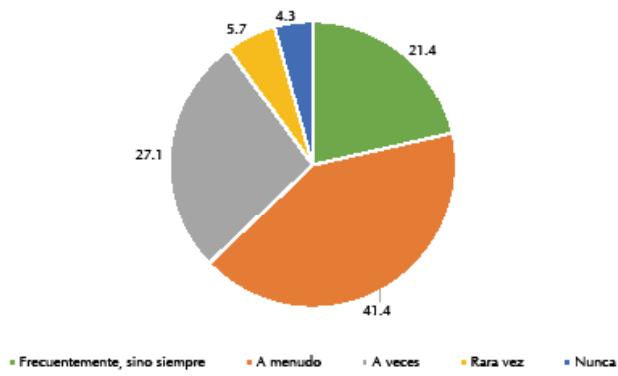


Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con la gráfica 1, al respecto del ítem relacionado “Dirige la atención hacia el futuro de modo optimista”, no se encuentran diferencias significativas respecto del sexo.

Relativo al ítem “Construye una visión motivante hacia el futuro” se encuentra que en promedio el 68.5% de los estudiantes perciben de manera positiva (a menudo, Frecuentemente, sino siempre) que, en lo colectivo, los docentes construyen una visión motivante hacia el futuro (grafica 2). En relación con el sexo, no se encuentran diferencias significativas.

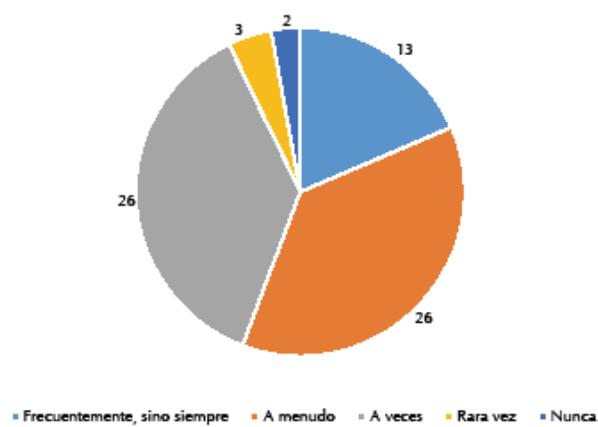
Gráfica 2. Promedio obtenido de respuesta al ítem construye una visión motivante hacia el futuro



Fuente: Elaboración propia.

Relativo al ítem “Cuando resuelve problemas trata de verlos de formas distintas” se encuentra que en promedio el 55.7% de los estudiantes perciben de manera positiva (a menudo, Frecuentemente, sino siempre) que, en lo colectivo, los docentes cuando resuelven problemas tratan de verlos de formas distintas (gráfica 3).

Gráfica 3. Promedio obtenido de respuesta al ítem “Cuando resuelve problemas trata de verlos de formas distintas”



Fuente: Elaboración propia.

Asimismo, como resultado del análisis del ítem 23 indica que más del 60% de la muestra encuestada manifiesta que el profesorado, a menudo y frecuentemente, sino siempre “Toma en consideración las consecuencias morales y éticas en las decisiones y los comportamientos adoptados” (tabla 2).

Tabla 2. Frecuencias de respuesta al ítem “Toma en consideración las consecuencias morales y éticas en las decisiones adoptadas”

	Frecuencia	Porcentaje
Frecuentemente, sino siempre	11	15.7
A menudo	32	45.7
A veces	22	31.4
Rara vez	4	5.7
Nunca	1	1.4
Total	70	100%

Fuente: Elaboración propia basado en los datos obtenidos.

De los resultados obtenidos respecto al ítem “Evalúa las consecuencias de las decisiones adoptadas”, se puede evidenciar que el 47% de los estudiantes que conforman la muestra perciben que sus profesores, en lo colectivo, a menudo y frecuentemente, sino siempre, evalúan las consecuencias de las decisiones adoptadas (tabla 3).

Tabla 3. Frecuencias de respuesta al ítem “Evalúa las consecuencias de las decisiones adoptadas”

	Frecuencia	Porcentaje
Frecuentemente, sino siempre	12	17.1
A menudo	21	30.0
A veces	28	40.0
Rara vez	7	10.0
Nunca	2	2.9
Total	70	100%

Fuente: elaboración propia basada en los datos)

Como se puede observar, el 47% de los estudiantes que conforman la muestra considera que su profesor “Evalúa las consecuencias de las decisiones adoptadas”; se observa que la gestión de la universidad debería implantar programas que permitan mejorar este aspecto en los docentes.

DISCUSIÓN

Se establece en distintos marcos nacionales e internacionales que la universidad juega un papel importante para revertir los efectos que deterioran el medio ambiente a través de lograr una educación de profesionales que adquiera competencias propias de la disciplina, además de las competencias transversales sustentables establecidas por la EDS (ANUIES-UdeG, 2017; UNESCO, 2017).

Diversos estudios realizados respecto a la calidad educativa indican que tanto profesores como estudiantes, en el ámbito de la educación superior, reconocen que una educación de calidad corresponde a en desarrollar las capacidades del estudiante para avanzar en su propia transformación, si como también, la calidad consiste en formar estudiantes capaces de asumir un compromiso social (Cardona, 2011; Marum *et al.*, 2015;

Olaskoaga, 2009). De acuerdo con esto, el liderazgo transformador de los docentes es crucial para lograrlo.

Los docentes líderes transformacionales es aquel visionario que tienen la capacidad de motivar a sus seguidores (estudiantes) para que desarrollen una visión hacia el futuro como parte de las competencias contempladas en la EDS. El concepto de desarrollo sustentable se define como proceso que “garantiza las necesidades, del presente sin comprometer las posibilidades de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades” (INITE, 2004, p. 168). De acuerdo con los resultados obtenidos, los estudiantes perciben positivamente que sus profesores dirigen su atención hacia el futuro y construyen una visión motivante en ellos.

El liderazgo transformacional estimula intelectualmente a sus seguidores. En este sentido, el docente estimula a sus estudiantes de modo que problematiza los problemas ambientales y sociales tratándolos de ver desde distintos enfoques. La EDS contempla que se debe desarrollar un pensamiento sistémico, de tal forma que permita ver que las cuestiones sociales, ambientales y económicas se interrelacionan entre sí. Cada uno de los Objetivos para el Desarrollo Sustentable (Agenda 2030) representa un desafío y debe ser atendido. La EDS es el medio para alcanzarlo (UNESCO, 2017). Los resultados obtenidos demuestran que los estudiantes perciben positivamente que sus profesores planteen problemas intentando abordarlos de formas distintas (55.7%). No obstante, los gestores deberían desarrollar programas que permitan desarrollar en sus docentes habilidades que permitan mejorar esta capacidad. También se observa una percepción menos positiva en relación a que los docentes evalúan las consecuencias de las decisiones adoptadas. Al respecto, se deben desarrollar estrategias institucionales para mejorar esta capacidad en sus docentes.

Un líder transformacional es carismático y debe propiciar en el proceso de consecución de los objetivos generales conductas apropiadas manteniendo un ambiente de colaboración entre docente y estudiantes. El docente debe considerar y exponer las consecuencias morales y éticas en las decisiones adoptadas. De acuerdo con el objetivo de la EDS, es desarrollar en las personas el conocimiento, las habilidades, actitudes y aptitudes para actuar en favor del mejoramiento de su entorno y encontrar soluciones a los problemas que deterioran el medio ambiente.

Los estudiantes perciben que sus profesores toman en consideración las consecuencias morales y éticas en las decisiones adoptadas (60.1%). Sin lugar a duda es uno de los factores que los docentes desarrollan de manera más elevada que el resto de los anteriores.

De acuerdo con González y González (2007), destaca el papel importante del docente motivado para ejercer un liderazgo que por el cual guíe a los estudiantes, como participantes y promueva un efecto significativo en su aprendizaje. De ahí la importancia de que el docente promueva un liderazgo transformador dentro del aula ya que es un agente de cambio.

CONCLUSIÓN

La educación superior requiere de un cambio en donde se dejen atrás modelos educativos tradicionales que promueven la especialización disciplinar y transitar a un enfoque de la EDS que contempla una educación inter y transdisciplinaria. Las cuestiones relacionadas con el *Desarrollo Sustentable*, en el ámbito de la educación superior, requiere que se contemplen de manera transversal en todas las carreras.

El Centro Universitario de Tonalá y la alta dirección demuestran su compromiso con el Desarrollo Sustentable manifestándolo en su misión y visión, así como en su Plan de Desarrollo de Dependencia. Sin embargo, se requieren estrategias adecuadas para lograr transmitir estos objetivos en todos los niveles de la organización. Los docentes juegan un papel importante en el proceso educativo por lo que se requiere mayor formación y actualización, establecer incentivos y desarrollar en ellos un liderazgo que permitan lograr la transformación del estudiante como un agente de cambio en la solución a los problemas medioambientales.

Respecto de la muestra tomada no es representativa de la población por lo que los resultados deben tomarse con cautela. Sin embargo, se requieren de investigaciones tomando muestras más representativas del profesorado adscrito al Centro Universitario de Tonalá.

La carrera de Ciencias Computacionales cuenta con un programa que se encuentra en proceso de evaluación y acreditación. Es momento para que gestores y tomadores de decisión establezcan políticas institucionales y estrategias que permitan fortalecer el proceso de una educación para el desarrollo sustentable

Referencias

ANUIES-UdeG. (2017). Conferencia Internacional ANUIES 2017. Alianzas de la educación superior por el desarrollo sustentable.

- Avolio, B., & Bass, B. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of occupational and Organizational Psychology*, 72, 441-462.
- Bass, B. (1990). From Transactional to Transformational Leadership: Learning to share the Vision. En *The Bass and Stogdill Handbook of Leadership* (3a ed., pp. 19-31). Free Press. Recuperado a partir de http://discoverthought.com/Leadership/References_files/Bass%20leadership%201990.pdf
- Bernal, A., & Ibarrola, S. (2015). Liderazgo del profesor: objetivo básico de la gestión educativa. *Revista Iberoamericana de Educación*, 67, 55-70.
- Biasutti, M., Makrakis, V., Concina, E., & Frate, S. (2018). Educating academic staff to reorient curricula in ESD. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 19(1), 179-196. <https://doi.org/10.1108/IJSHE-11-2016-0214>
- Bojórquez, J. A., López, L., Hernández, M. E., & Jiménez, E. (2013). Utilización del alfa de Cronbach para validar la confiabilidad de un instrumento de medición de satisfacción del estudiante en el uso del software Minitab (p. 9). Presentado en Innovation in Engineering, Technology and Education for Competitiveness and Prosperity, Cancún.
- Cardona, A. (2011). *Calidad en la educación superior. ¿Qué modelo y en qué condiciones? La opinión del profesorado en Argentina, España y México*. Guadalajara: Editorial Universitaria : Universidad del país Vasco; Universidad Nacioal de la Plata: Universidad de Guadalajara.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la Teoría Genera de la Administración* (7a ed.). México: McGraw-Hill.
- De Hairo, J., & García-Izquierdo, M. (2015). Inteligencia emocional y liderazgo transformacional en una muestra de directivos españoles: Un estudio exploratorio. *Ansiedad y Estrés*, 21(1), 71-81.
- Delors, Jacques (1996). *Informe a la UNESCO de la Comisión Internacional sobre la educación para el siglo XXI. La Educación encierra un tesoro* (1a ed.). UNESCO. Recuperado a partir de http://www.unesco.org/education/pdf/DELORS_S.PDF
- Gibson, J., Ivancevich, J., & Donnelly, J. (2001). *Las organizaciones. Comportamiento, estructura y procesos* (10a ed.). Chile: McGraw-Hill.
- González, O., & González, O. (2007). Percepciones de los estudiantes Universitarios frente al liderazgo del Docente. *Revista Mexicana de Orientación Educativa*, 5(13), 37-43.

- INITE (Ed.). (2004). *Desarrollo sustentable* (2da. ed.). Edo. de México: Instituto de Investigación de Tecnología Educativa.
- López de la Madrid, M. C., Espinoza de los Monteros, A., & Flores, K. (2006). Percepción sobre las tecnologías de la información y la comunicación en los docentes de una universidad mexicana: El Centro Universitario del Sur de la Universidad de Guadalajara. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 8(1), 1-14.
- Madrigal, B. (2013). *Líderes y liderazgo* (1a ed.). México: Editorial Universitaria UdeG.
- Marúm, E., Curiel, F., & Rosario, V. (2015). *Estudiantes frente al espejo. Percepciones de la calidad educativa en programas de licenciatura y posgrado* (1a ed.). México: Universidad de Guadalajara.
- Murillo, F. J. (2006). Una dirección escolar para el cambio: Del liderazgo transformacional al liderazgo distribuido. *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad y Cambio en Educación*, 4(4), 1-14.
- Northouse, P. (2013). *Leadership. Theory and practice* (6a ed.). Los Ángeles: Sage.
- Olaskoaga, J. (2009). *Hacia una educación superior de calidad. Un análisis desde la perspectiva del profesorado en Argentina, Chile, España y México* (1a ed.). Buenos Aires: Universidad Nacional de la Plata.
- Reyes, J., & Rodríguez, M. (2016). Líderes y estilos de liderazgo en la docencia: El caso de una licenciatura de una escuela de educación superior privada. En B. Madrigal, *Liderazgo y gestión en las instituciones de educación superior: estudios de caso de la Universidad de Guadalajara*. Guadalajara: Universidad de Guadalajara.
- Tablada, J. (s/f). El liderazgo educativo, debe de ser un liderazgo transformador. *El Nuevo Diario*. Recuperado a partir de <http://www.elnuevodiario.com.ni/blogs/articulo/165-liderazgo-educativo-debe-ser-liderazgo-transformador/>
- UNESCO (2009). Conferencia Mundial sobre la Educación Superior 2009. La nueva dinámica de la educación superior y la investigación para el cambio social y el desarrollo. Recuperado a partir de http://www.unesco.org/education/WCHE2009/comunicado_es.pdf
- UNESCO. (2017). Educación para los Objetivos de Desarrollo Sustentable. Objetivos de aprendizaje.
- Vega, C., & Zavala, G. (2004). *Adaptación del cuestionario multifactorial de liderazgo (MLQ Forma 5X Corta) De B. Bass y B. Avolio al contexto organizacional chileno*. Universidad de Chile, Santiago.

EJE 2.

Liderazgo y ética

2.1 LA ÉTICA, EL PENSAMIENTO CRÍTICO Y SU IMPORTANCIA EN LA INVESTIGACIÓN

Pablo Abad Varas¹

Resumen

El propósito del presente trabajo fue exponer la relevancia de dos factores de alta importancia para la investigación, la ética y el pensamiento crítico. Trabajo desarrollado con base en una revisión de la literatura. La ética y la investigación implican una relación que aporta al desarrollo de la humanidad. Aunque la investigación es una gestión que corresponde a procesos originales y transparentes, es facultad del presente trabajo revelar como la literatura registra la aplicación de prácticas tanto éticas como antiéticas en la investigación. Se establece que la ética debe ser una constante en las gestiones del ser humano, con énfasis en aquellas que implican la generación de conocimiento. Se considera al pensamiento crítico como una potencialidad cognitiva natural del ser humano, pero que, sin embargo, debe ser desarrollada por el individuo. Se exploró la relación, aplicación del pensamiento crítico en la investigación y la necesidad que implica su uso, para la materialización de hallazgos que generen valor agregado en los procesos de investigación. Se evaluaron mecanismos que facultan el desarrollo del pensamiento crítico durante la formación académica del ser humano, que lo formen para desarrollar investigaciones eficaces y orientadas al bienestar de la humanidad.

Palabras clave: Conducta ética, conducta antiética, pensamiento crítico.

¹ Magíster en Administración de Empresas. Parte del claustro del AITEC. Profesional a cargo de posiciones laborales de contraloría y auditoria. Email: mabad@aitec.edu.ec

Abstract

The purpose of this paper was to expose the relevance of two highly relevant factors for research, ethics and critical thinking. This paper was developed based on a review of the literature; ethics and research imply a relationship that contributes to the development of humanity. However, research is a management that involves original and transparent processes, it is the power of this paper to reveal how the literature records the application of both ethical and unethical practices in research. It is established that ethics must be a constant endeavor of the human being, with emphasis on those that imply the generation of knowledge. Critical thinking is considered as a natural cognitive potentiality of the human being, but nevertheless must be developed the individual. The relationship and application of critical thinking in research was explored, the necessity of its use for the materialization of findings that generate added value in the research processes. It was evaluated mechanisms that allow the development of critical thinking during the academic training of the human being, that enable it to develop effective research oriented to the welfare of humanity.

Keywords: Ethical conduct, anti-ethical behavior, critical thinking.

INTRODUCCIÓN

El propósito de la presente investigación fue exponer la relevancia de dos factores vinculados con la investigación, la ética y el pensamiento crítico. La investigación implica procesos de expansión de la frontera del conocimiento de la humanidad, ante lo que debe ser construida en función de esquemas éticos de amplia aceptación por la humanidad, preceptos que van orientados a generar bienestar para el ser humano. El pensamiento crítico es un factor que debe ser desarrollado por el hombre, esto, empero de existir un potencial en el individuo, deben de aplicarse una interrelación de procesos a lo largo de la vida para generar niveles adecuados de pensamiento crítico, los que permitirán a los investigadores, y academia en general, aportar con trabajos de mayor robustez científica y utilidad para la sociedad. La estructura del desarrollo de la presente investigación es: *a) marco metodológico, b) marco teórico y desarrollo, c) resultados, d) conclusiones y e) referencias.*

MARCO METODOLÓGICO

Esta investigación es de tipo cualitativo, corresponde a una revisión de literatura generada bajo el enfoque epistemológico del subjetivismo. La perspectiva teórica es interpretativa, desarrollada sobre un marco conceptual de investigaciones reportadas en la literatura. Los tópicos corresponden a la ética, pensamiento crítico, la vinculación entre estas variables y su importancia en la investigación. El método de investigación aplicado fue el inductivo.

La técnica utilizada para la revisión de la literatura fue la propuesta por Machi & McEvoy (2012), esquema que expone seis pasos para efectuar el levantamiento de un marco teórico. Las etapas de este proceso de revisión de literatura son: establecimiento del tópico a estudiar, levantamiento de documentos en la literatura, indagación en la literatura, desarrollo de matrices de argumentos, detacciones a la literatura, emisión del marco conceptual y documento de revisión.

MARCO TEÓRICO Y DESARROLLO

La ética es un conjunto de normas que implican un adecuado comportamiento de los individuos, pautas que deben ser cumplidas por los miembros de la sociedad para un desarrollo armonioso de las actividades cotidianas. La ética corresponde a una normativa cuyo cumplimiento orienta al ser humano a instancias de bienestar y respeto mutuo con sus pares y entorno. La ética no debe ser considerada como un asunto pasajero, es una circunstancia que debe ser estructural en el comportamiento de los individuos, bajo un enfoque de cumplimiento continuo (Argadoña, 2008).

Diversos sectores son proclives a presentar preocupaciones por el cumplimiento de estándares éticos, incluso dentro de la concepción de la visión y valores corporativos, la ética suele ser un factor común, que por lo tanto es vital para el buen orden de los procesos. Sin embargo el cumplimiento de la ética es discrecional, hecho que ante distintas motivaciones son factibles de ocasionar comportamientos antiéticos que perjudican en el largo plazo a toda la sociedad (Ferreira & Jalali, 2016). Ferreira & Jalali (2016) plantearon la existencia de instituciones en ciertos sectores de la economía que son percibidas como organismos de alta confianza, con un historial impecable de cumplimiento normativo ético, pero que

sin embargo, por circunstancias del mercado, financieras o económicas pueden sucumbir en su compromiso con la ética.

Las investigaciones académicas no deberían estar sometidas a las fuerzas del mercado y factores comerciales referidos para comprometer su posición ética (Ferreira & Jalali, 2016). El citado autor planteó que la academia y el desarrollo de sus investigaciones implican una actividad espejo para la sociedad, en el que la ética debe ser una condición adscrita y potenciadora de ejemplos para pares académicos, estudiantes y la comunidad científica en general. Sin embargo, de acuerdo a lo referido por Kock (1999), existen circunstancias que generan niveles de presión relevantes en la academia, tales como disponer de un número mínimo de publicaciones para acceder o mantener un empleo como docente investigador, para ascender en la escala salarial o para incrementar el renombre de la institución a la que pertenecen. Por lo que el incumplimiento de normativas éticas en la investigación académica es también factible de generarse, esto, a pesar de su objetivo altruista de expansión del conocimiento (Kock, 1999).

Guraya *et al.* (2016) refirieron al mantra académico “Publica o Perece” como un factor subyacente que infiltra presión en el mundo académico. Incluso las universidades durante los procesos de reclutamiento de docentes investigadores, dan un mayor peso a las publicaciones académicas de los candidatos. El referido autor planteó que es de considerar que no publicar una investigación, implica privar a la humanidad de una expansión en la frontera del conocimiento, con énfasis en ciertas ramas de la ciencia, tal como la medicina. La publicación de una investigación es la frontera final de un trabajo, sin embargo, en algunos casos las publicaciones académicas pueden estar motivadas por razones inherentes a la permanencia laboral, presión por promociones, beneficios económicos u otros factores que inquietan a un académico para desarrollar y publicar su investigación (Guraya *et al.*, 2016).

Bozeman & Youtie (2016) expusieron la existencia de dilemas éticos durante trabajos académicos en el que han participado dos o más investigadores, dado que existe una creciente preocupación por la determinación de los méritos que deben de anteceder a la asignación de créditos de la autoría y co-autoría. Circunstancia que deriva en líos de asignación de gestión o de orden en la presentación del listado de autores, hecho lamentable dado que el objetivo central del trabajo en equipo debió ser trabajar mancomunadamente por un enfoque de producción científica basada en economías de escala, apalancamiento académico y orientación a la efec-

tividad de la gestión académica. Bozeman & Youtie (2016) especificaron que el riesgo ético en trabajos de coautoría se potencia cuando el resultado de la investigación deriva en un entregable, susceptible de una patente o potencial retorno financiero derivado del descubrimiento.

Resnik (2015) planteó que el énfasis por la efectividad académica mediante investigaciones financiadas entre dos instituciones puede generar un conflicto ético entre las partes, dado que el interés económico puede ocasionar influencias inapropiadas en la exclusión o reducción de beneficios para los pares en la investigación. Las investigaciones académicas financiadas por organismos exógenos son factibles de afrontar presiones por parte de los financieros, en función de instrumentos, métodos y objetivos, que pueden implicar un incumplimiento de los preceptos éticos (Resnik, 2015).

Aunque el plagio es factible de ser percibido como la mayor evidencia de conductas antiéticas en el entorno académico, existen otros comportamientos que subyacen el incumplimiento de la ética en la academia. El Instituto Europeo de Universidades (2013) consideró la existencia de diversos tipos de comportamientos antiéticos en el desarrollo de investigación académicas, comportamientos tales como: *a*) plagio, la copia deliberada de ideas, textos, datos y combinación de otros trabajos sin el conocimiento y permiso de su autor; *b*) piratería académica, que implica el uso deliberado de las ideas de terceros sin la autorización de su autor; *c*) abuso de los derechos de propiedad intelectual, incumplimiento en el cumplimiento de normas legales con respecto a la moral y derechos de autor; *d*) abuso de recursos de investigación, uso de los recursos de investigación en asuntos exógenos a la gestión asignada; *e*) difamación, emisión de criterios que impliquen calumnias e injurias a terceros; *f*) fraude de data, falsificación de información, datos o citas en una investigación académica; *g*) sabotaje, destruir la información o instrumentos de otro u otros investigadores; *h*) mala conducta profesional, implica actuar con arbitrariedad, con preferencias o en base a explotación laboral; *i*) negar el acceso a información, el no permitir el acceso a recursos y/o información de tipo académico o impedir el progreso académico de terceros.

Como antecedente a estos comportamientos, Roig (2001) expuso la presencia de criptomnesia entre los miembros de la academia, refiere a este hecho como el plagio involuntario, al utilizar ideas que se creen propias pero que sin embargo han sido asimiladas previamente en los trabajos de terceras personas, circunstancia que a pesar de sus características de inconsciencia, implica también una conducta antiética.

Roig (2001) refirió que a pesar de que se registra un incremento en conductas académicas deshonestas, el plagio entre profesores universitarios es poco común, sin embargo, es de considerar una cierta preocupación ante el incremento que registran los casos de plagios entre docentes. La factibilidad de plagio de trabajos académicos se ha potenciado con la expansión de la tecnología y masificación de la internet, ante lo que autores tales como Vernon, Bigna, & Smit (2001) refirieron que la amplia capacidad de almacenaje de servidores conectados a la Internet y la globalización han permitido disponer de una extensa gama de trabajos, que implican condiciones para la existencia del plagio electrónico de investigación. Quebrante de la ética, que dependiendo de su ejecutor puede ser de una detección muy compleja, circunstancia que otorga a los educadores una nueva y trascendente misión con respecto a la formación académica de individuos. Kock (1999) refirió un caso de plagio de uno de sus trabajos por parte de un par académico, fundamentado en que la internet facilita la diseminación de trabajos académicos y que ante tal exposición, la posibilidad de que un trabajo sea plagiado es mayor, sin embargo el problema en sí no está en las facilidades que otorga la internet, sino más bien en la conducta ética del investigador.

Maliszewski & Texeira (2016) plantearon que la integridad de la ciencia y de las publicaciones académicas corren un riesgo relevante, si es que las medidas implementadas no eliminan el fraude y la corrupción en publicaciones académicas. Maliszewski & Texeira (2016) enfatizaron el riesgo sobre las publicaciones de acceso libre, espacios en los que se ha evidenciado falsas revisiones de pares, revisiones de pares imperfectas, sesgos con respecto a ciertos autores con antecedentes de publicaciones, co autores no autorizados. Estas circunstancias afectan gravemente la confiabilidad sobre las investigaciones y prestigio de la ciencia, tienden a ser potenciadas por eventos que implican conductas antiéticas en ciertas publicaciones de tipo acceso libre (Maliszewski & Texeira, 2016).

Las investigaciones académicas implican un esfuerzo importante por parte de un individuo o grupo, con respecto al desarrollo de un trabajo novedoso y original, su contenido constituye propiedad de sus autores, quienes deben autorizar su uso o ser citados en el caso de que sus investigaciones sean considerados como insumos científicos. La propiedad intelectual es factible de ser considerada en dos categorías: propiedad industrial, que aplica a patentes por invenciones, marcas, diseños industriales, entre otros conceptos; y derechos de autor, que corresponde trabajos literarios, artísticos, grabaciones, entre otros. La propiedad intelectual permite a

los creadores de los trabajos, beneficiarse por el uso de terceros sobre su trabajo, propiedad que aplica a ser promovida dado que potencia el progreso y bienestar de la humanidad al motivar a los investigadores a crear ciencia, dado que los réditos de su trabajo están orientados a los autores del trabajo (WIPO, 2016). Andersen & Rossi (2011) plantearon que los derechos de propiedad intelectual proveen incentivos para compartir ideas e investigaciones, con ello es posible proteger al creador de la idea y evitar su uso sin que sea expuesto como referencia el autor original. Los derechos de propiedad intelectual son factibles de crear mercados del conocimiento, tecnología y de creatividad, esto con un concebido retorno financiero o reconocimiento no monetario (Andersen & Rossi, 2011). Conocimiento referido bajo la categoría de “mercancía” cuya percepción implica la facultad de intercambio bajo condiciones de un precio adecuado (Andersen & Rossi, 2011).

Una patente es un derecho exclusivo concedido por una invención, sea esta un producto, o proceso que implica una nueva forma de trabajo o proceso, la patente provee a su dueño con una protección por su invención durante un lapso (WIPO, 2016). La literatura económica y jurídica ha proveído argumentos teóricos que justifican el uso de patentes como un medio, no solo para expandir la innovación mediante el otorgamiento de incentivos económicos a los agentes que involucrados, sino también como un mecanismo para estimular la expansión del conocimiento (Andersen & Rossi, 2011). Pottelsberghe & Guellec (2008) plantearon que durante las últimas décadas existió un incremento significativo del número de patentes desarrolladas, esto tanto en Europa con en los Estados Unidos de América. Circunstancia impulsada por legislaciones que han potenciado el beneficio de la patentes para sus autores, bajo un concepto de privilegio de investigador en el que incluso se permite a un investigador patentar por su propia cuenta una invención. La implementación de patentes han permitido que sus desarrolladores gozen de regalías, hecho que ha promovido y concentrado el desarrollo de patentes en sectores tecnológicos y médicos (Pottelsberghe & Guellec, 2008).

El desarrollo del pensamiento crítico es de considerable interés tanto para el campo académico como para el profesional, es referido como un proceso subyacente básico para el desarrollo de gestiones eficaces, su concepción es amplia. Bailing *et al.* (1999a) lo refirieron como una habilidad, un proceso mental, o un conjunto de procedimientos. Brunt (2005) planteó que el pensamiento crítico es esencial para el desempeño de una persona en el entorno actual, que es de alta complejidad. Es un asunto que atañe

tanto a educadores como a investigadores (Brunt, 2005). Dada la complejidad del pensamiento crítico, no existe un consenso sobre su definición, bajo la perspectiva de ciertos autores tales como Bailin *et al.* (1999a) y Celuch & Slama (1999) el pensamiento crítico es un proceso, mientras que otros investigadores, como el caso de Cunningham & Pierre (2002) y Paul & Elder (1999), lo han definido como un conjunto de habilidades identificables para alcanzar un objetivo. Sin embargo, en la literatura se establece cierta congruencia entre los investigadores, con respecto a que un pensador crítico debe poseer habilidades puntuales además de una adecuada disposición inherente a atributos, hábitos o claridad de mente al enfocarse en desarrollar pensamiento crítico (Profetto-McGrath *et al.*, 2005).

Bailin *et al.* (1999b) refirieron que, a pesar del considerable número de estudios sobre el pensamiento crítico, aún existen conceptualizaciones erradas sobre su definición, las cuales son extrapoladas a procesos académicos e incluso en el desarrollo de investigaciones. El pensamiento crítico es un emprendimiento normativo mediante el cual se aplica criterios y estándares apropiados sobre las gestiones ejecutadas, conceptos desarrollados, investigaciones ejecutadas y otras actividades inherentes al ser humano (Bailin *et al.*, 1999b). Celuch & Slama (1999) plantearon que el pensamiento crítico es un conjunto esencial de habilidades de razonamiento y comunicación requeridas para operar efectivamente en una sociedad. La disponibilidad de competencia en pensamiento crítico es fundamental para el aprendizaje continuo y para desenvolver adecuadamente en un entorno que afronta cambios constantes. Su aplicación está asociada con elementos tales como el propósito del pensamiento, cuestionamientos, supuestos, inferencias, interpretaciones, implicancias y consecuencias (Celuch & Slama, 1999). Cunningham & Pierre (2002) plantearon que el pensamiento crítico engloba la habilidad de vincular datos, conocimientos, e intuiciones de varias disciplinas para proveer información en la toma de decisiones. El pensamiento crítico faculta la disponibilidad de una amplia perspectiva sobre los asuntos tratados o investigados (Cunningham & Pierre, 2002).

Paul & Elder (1999) plantearon que la idea de la enseñanza del pensamiento crítico en las aulas implicaba un concepto abstracto, cuya materialización es ilimitada. El pensamiento crítico es un proceso que potencia la facultad de sintetizar conceptos, conglomerar criterios, datos, y conceptos, y generar un buen entendimiento del hecho que se está explorando (Paul & Elder, 1999). Por su parte, Celuch & Slama (1999) plantearon que la

enseñanza académica del pensamiento crítico es un asunto trascendental para el ser humano del siglo XXI, dado que los constantes y veloces cambios mundiales que afrontan las organizaciones, generan la necesidad de investigación y desarrollo de soluciones veloces y eficaces, la que para materializarse eficientemente require de la aplicación de pensamiento crítico. La enseñanza del pensamiento crítico debe basarse en la formación de individuos que estén preparados y aprendan del cambio, que sean investigadores autosuficientes y que logren determinar los conocimientos necesarios para desarrollar sus gestiones (Celuch & Slama, 1999).

Bailin *et al.* (1999a) refirieron que el pensamiento crítico ha acaparado la atención de investigadores académicos y organismos estatales, a niveles que ha sido propuesto como asignatura al considerarla básica en el desarrollo del ser humano, aunado a ser una herramienta crítica en los procesos de investigación. Cunningham & Pierre (2002) refirieron que no existe evidencia sobre un método que intensifique el aprendizaje del pensamiento crítico, a pesar de que han existido requerimientos contundentes para mejorar las habilidades de pensamiento crítico, los cuales han derivado en intervenciones educativas que han generado mallas académicas que implican circunstancias teóricas y prácticas. Empero de las definiciones sobre el pensamiento crítico y su proceso de enseñanza académico concebido bajo rótulos diferentes, diferenciados como habilidades, procesos, y procedimientos, existe un acuerdo con respecto a que el pensamiento crítico se adquiere mediante la práctica. Hecho argumentado en función de que la práctica implica una serie de repeticiones sobre un proceso, lo que conlleva a adquirir mayor experiencia y desarrollar mejores gestiones en función de la reproducción de acciones (Bailing *et al.*, 1999b).

Cunningham & Pierre (2002) refirieron que una gama amplia de la literatura se enfoca en el efecto directo de la educación universitaria en el desarrollo de pensamiento crítico. Sin embargo existe limitada evidencia con respecto a las razones específicas que han generado este efecto en el contexto de los estudios universitarios. De acuerdo con la revisión de la literatura, se ha establecido que existen ciertas características comunes con respecto al desarrollo del pensamiento crítico tales como: *a)* esencia progresiva, la organización cognitiva del pensamiento crítico debe partir de bajos niveles de complejidad para luego evolucionar paulatinamente a niveles superiores, *b)* la mayor parte de estudiantes operan en niveles cognitivos muy bajos para desarrollar un pensamiento crítico, *c)* el desarrollo de la habilidad de pensamiento crítico es muy pausada, *d)* es

necesaria la implementación de prácticas extracurriculares y académicas transversales con una disponibilidad relevante de tiempo y práctica para que se potencie la opción de desarrollo de pensamiento crítico (Cunningham & Pierre, 2002).

El pensamiento crítico es absoluto, corresponde al cumplimiento de los estándares necesarios para desarrollar una idea o gestión, ante ello, no es factible referirse a un pensamiento crítico de nivel discreto o medio, la concepción de pensamiento crítico ideal es una sola, referida como el cumplimiento absoluto de los requisitos necesarios para desarrollar una idea o materializar una gestión (Bailin *et al.*, 1999b). Entre los requisitos planteados por la literatura para la aplicación de pensamiento crítico, se hace referencia a la necesidad de un nivel de conocimiento importante sobre el contexto, hechos generadores y circunstancias del fenómeno estudiado, además de una adecuada operacionalización del conocimiento (Bailin *et al.*, 1999a). El pensamiento crítico es percibido como un elemento importante en la educación, dado que las organizaciones demandan de individuos que potencien altos niveles de productividad, que puedan acarrear a las empresas mayores habilidades de lectura, comprensión, cálculos amparados en factores subyacentes de alta lógica y congruencia, dado que las empresas tienden a exigir a sus colaboradores que tomen decisiones, reduciendo el campo para únicamente cumplir instrucciones (Celuch & Slama, 1999).

Paul & Elder (1999) refirieron un proceso genérico que facilita la ejecución de pensamiento crítico, y que es factible de extrapolar a procesos de investigación. Esto en función del desarrollo de las siguientes etapas: *a)* determinación de las interrelaciones, *b)* planteamiento del propósito de la exploración, *c)* determinación del problema sujeto a la investigación, *d)* evaluación del requerimiento de información necesaria para el desarrollo de la investigación, *e)* análisis e inferencias sobre la información obtenida, *f)* determinación de las ideas claves que facultan responder el problema, *g)* evaluación de los argumentos e inferencias con el objetivo de validar el uso de una perspectiva y proceso válido, y *h)* confirmación de los supuestos. Desde la perspectiva del autor del presente trabajo, el proceso de ejecución del pensamiento crítico planetado por Paul & Elder (1999) y expuesto en el presente párrafo, dispone de amplias similitudes con procesos de investigación científica, tal como el referido por Hernández, Collado, & Lucio (1997) sobre metodología de la investigación. Bailin *et al.* (1999a) plantearon que el pensamiento crítico es percibido por los académicos como un proceso desarrollado para cumplir un propósito que

un individuo ha establecido, que implica un acoplamiento del pensador crítico con los estándares de suficiencia apropiados sobre el tema investigado, y que cumple con requerimientos de pensamiento necesario para materializar una idea.

El pensamiento crítico debe estar ligado a la investigación científica, dado que es el mecanismo utilizado para la evaluación de productos intelectuales, argumentos, declaraciones, además de que es el mecanismo para poder desarrollar deliberaciones y poder evaluar diferentes tipos de trabajos investigativos (Bailin *et al.*, 1999b). Norris (1985) planteó que el pensador crítico, autónomamente debe evaluar los puntos de vista de terceras personas, así como el propio, esto en función de estándares de apreciación adecuados aunado a que se debe tener la disposición de pensar productiva y críticamente.

Brunt (2005) efectuó un meta-análisis en base a investigaciones que exploraron la relaciones entre pensamiento crítico y procesos de investigación en la medicina. Para el desarrollo del trabajo, el citado autor consideró 18 investigaciones. El estudio referido en el presente párrafo reveló que el 50% del total de los trabajos considerados no presentaban una definición operacional clara de pensamiento crítico, la mayor parte de estos estudios solo incluyeron una revisión de la literatura. Como hecho relevante, en el citado estudio se expuso el uso en alta proporción del instrumento de Evaluación del Pensamiento Crítico desarrollado por Watson Glaser, además de la aplicación de metodologías empíricas diversas para el levantamiento y tratamiento de datos.

El trabajo desarrollado por Brunt (2005), reveló que cada investigación está sometida a diferentes condiciones particulares, hecho que genera retos relevantes y una necesidad contundente del pensamiento crítico, tanto en la investigación como en el desarrollo de gestiones profesionales. Brunt (2005) concluyó que es necesario ampliar los estudios que relacionen al pensamiento crítico con la investigación, para así disponer de un mayor número de elementos comparativos y aportar con conclusiones de una magnitud relevante. Esto por cuanto Brunt como resultado de su estudio, determinó una relación fútil entre pensamiento crítico y competencias en procesos de investigación y derivación de gestión profesional. Ante ello Brunt (2005) recomendó que los educandos deben empoderar a sus educados con base en conceptos de pensamiento crítico, que implica obtener, organizar, y utilizar información para resolver problemas, aunado a transmitir que los procesos de investigación y de la vida del ser humano requieren de una voluntad para desarrollar pensamiento crítico.

Las investigaciones que exploren al pensamiento crítico y sus vinculaciones deben de ser más rigurosas y plantear la definición operacional de pensamiento crítico para así facultar la comparación con otros estudios. Sin embargo, se considera al pensamiento crítico una habilidad trascendental en el desarrollo de la investigación y de gestiones profesionales.

Profetto-McGrath *et al.* (2005) efectuaron un estudio empírico en que el estudiaron la vinculación entre la disposición de pensamiento crítico (DPC) y el uso del pensamiento crítico en la investigación (UPCI). Investigación desarrollada en base a una muestra de 141 enfermeras pertenecientes a las unidades de cuidados intensivos. Trabajo en el que expusieron que varios factores inherentes al pensamiento crítico han sido identificados como recursos utilizados durante los procesos de investigación. El referido autor planteó que es factible vincular la DPC y el UPCI. La Asociación Americana de Filosofía (American Philosophical Association, citado por Profetto-McGrath *et al.*, 2005) definió a la DPC como hábitos y atributos de la mente, integrados en las creencias y acciones de los individuos que son conductivas hacia el pensamiento crítico, el pensador crítico es habitualmente inquisitivo, muy bien informado, se ampara en la razón, abierto de mente, honesto y consciente de sus sesgos, diligente en la selección de información relevante y persistente en la búsqueda de resultados que son precisos para las circunstancias del proceso de investigación. La UPCI implica un conocimiento particular, corresponde a un proceso complejo que acarrea un cambio de conducta. En la literatura se han referido tres tipo de UPCI: *a)* instrumental, es un uso concreto y perceptible de los resultados de la investigación; *b)* conceptual, concierne a las dimensiones cognitivas y conceptuales en la que los resultados de la investigación influencian al pensamiento y comprensión del facultativo; y *c)* simbólico es el uso de la evidencia para cambiar la mentalidad de terceros (Profetto-McGrath *et al.*, 2005).

Norris (1985) planteó que los individuos interesados en obtener y expandir la frontera del conocimiento, requieren más que la habilidad de ser buenos observadores, saber cómo aplicar los conocimientos adquiridos aunado a la evaluación del pensamiento propio y cambio en la conducta, hechos inherentes al pensamiento crítico.

RESULTADOS

La ética implica una sumatoria de normas de buena conducta, que aplica estándares en los que las sociedades deben de desenvolverse. Sin embargo, dada las características inherentes del ser humano, el incumplimiento de parámetros éticos es constante en diversos campos, entre ellos de tipo científico. Las investigaciones académicas no están expuestas en mayor proporción a fuerzas del mercado, tal como otros procesos de tipo financiero u operativo, aunque existen niveles de presión, que son considerados en la literatura como causas para el incumplimiento de preceptos éticos.

Los avances tecnológicos son de igual forma expuestos por la literatura como factores que facilitan conductas antiéticas, tales como el plagio. La imposición de normativas legales, como las relacionadas con la propiedad intelectual y las patentes, son ejemplos latentes de la necesidad de implementar medidas para la reducción de conductas que incumplan las normativas éticas y así respaldar el fruto de las investigaciones. La incorporación de la ética dentro de la formación académica del ser humano es una medida, que faculta el conocimiento mandatorio de las referidas normativas aunado a las consecuencias de su incumplimiento.

El pensamiento crítico es referido por la literatura como un constructo clave para el desempeño del ser humano. Es un factor subyacente en la psíquis del hombre, su estudio ha sido de amplio interés, sin embargo, no existe un consenso sobre su definición. Se establece una relación directa y significativa entre pensamiento crítico e investigación. El pensamiento crítico potencia las habilidades de los observadores, participantes e investigadores, por lo que fortalece los procesos investigativos, lo que implica una mejora potencial en la calidad de vida del ser humano. La literatura efectúa una referencia con respecto a que el pensamiento crítico sea considerado en los procesos de formación del ser humano, sin embargo, establece que la formación en pensamiento crítico debe disponer de un alto componente práctico.

CONCLUSIONES

La investigación requiere de factores que la impulsen y aporten con la generación de conocimiento que potencie el bienestar de la sociedad. Ante ello la ética y el pensamiento crítico son factores que la literatura conside-

ra como influyentes en la investigación, por lo que la aplicación de buenas prácticas que implique el uso de la ética y la aplicación de pensamiento crítico son un requerimiento para la expansión del conocimiento. La generación de nuevo conocimiento es una demanda latente en el mundo contemporáneo, por lo que es menester de la sociedad y con énfasis del mundo académico, la expansión de prácticas orientadas a mejorar los niveles de pensamiento crítico aunado a la formación de individuos con fuertes preceptos éticos.

Referencias

- Acosta, A. (2000). *Estado, políticas y universidades en un periodo de transición*. México: FCE-UdeG.
- Acosta, A. (2006). *Poder, gobernabilidad y cambio institucional en las universiaddes públicas en México 1990-2000*. Guadalajara: Universidad de Guadalajara.
- Acosta, A. (2010). *Principes, burocrátas y gerentes; el gobierno de las universidades públicas en México*. México: ANUIES.
- Acosta, A. (2015). Las decisiones del poder: ideas, políticas y comportamiento institucional universitario. En A. Acosta, *Historias paralelas: 15 años después. Políticas, cambios y continuidades en universidades públicas en México* (págs. 48-61). México: UACJ.
- Alvarez, J., Torres, A., & Chaparro, E. (2016). Diagnóstico del liderazgo educativo en las Instituciones de Educación Superior del Valle de Toluca. *Revista de Investigación Educativa*, 34(1), 51-68.
- Andersen, B., & Rossi, F. (2011). Intellectual Property Governance and Knowledge Creation in UK Universities[Governanza de la Propiedad Intelectual y Creación del Conocimiento en Universidades del Reino Unido]. *Economics of Innovation and New Technology*, 1-25. doi:10.1080/10438599.2010.526311
- Argadoña, A. (Enero de 2008). <http://www.iese.edu/>. Obtenido de <http://www.iese.edu/>: <http://www.iese.edu/research/pdfs/OP-08-10.pdf>
- Badillo, R., Buendía, A., & Krücken, G. (2014). Liderazgo de los rectores antes los retos de la tercera misión de la universidad. Visiones globales, miradas locales. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, 393-417.
- Bailing, S., Case, R., Coombs, J. R., & Daniels, L. B. (1999a). Conceptualizing critical thinking [Conceptualización del Pensamiento Crítico]. *Journal of Curriculum Studies*, 3, 285-302.

- Bailing, S., Case, R., Cooms, J. R., & Daniels, L. B. (1999b). Common Misconceptions of critical thinking [Errores en la Conceptualización del Pensamiento Crítico]. *Journal of Curriculum Studies*, 31(3), 269-283.
- Balwant, P. (2016). Transformational instructor-leadership in higher education teaching: a meta-analytic review and research agenda. *Journal of leadership studies*, 9(4), 20-44.
- Black, S. (2015). Qualities of effective leadership in higher education. *Open Journal of Leadership*, 4, 54-66.
- Bozeman, B., & Youtie, J. (2016). Trouble in Paradise: Problems in Academic Research Co-authoring [Líos en el Paraíso: Problemas en Investigaciones Académicas de Co-Autoría]. *Science and Engineering Ethics*, 22(6), 1717-1743.
- Brunner, J. J., & Uribe, D. (2007). *Mercados universitarios: el nuevo escenario de la educación superior*. Chile: Universidad Diego Portales.
- Brunt, B. (2005). Critical Thinking in Nursing: An Integrated Review [Pensamiento Crítico en la Enfermería: Una Revisión Integral]. *Journal of Continuing Education in Nursing*, 36(2), 60-67.
- Bryman, A. (2007). *Research and development series*. London: Leadership Foundation for Higher Education.
- Casanova, H. (1999). Educación superior en América Latina: políticas y gobierno. *Revista española de educación comparada*, 155-176.
- Celuch, K., & Slama, M. (1999). Teaching Critical Thinking Skills for the 21st Century: An Advertising Principles Case Study[Enseñanza de Habilidades del Pensamiento Crítico para el Siglo XXI: Caso de Estudio sobre Publicidad]. *Journal of Education for Business*, 74(3), 134-139.
- Chavez, J. (2014). Liderazgo Educativo, Un Reto Constante En Educación Superior. *International Journal of Good Conscience*, 9(3), 119-126.
- Cortés, D. (2011). Aportes para el estudio de la identidad institucional universitaria. El caso de la UNAM. *Perfiles educativos*, XXXIII, 78-90.
- Crozier, M., & Friedberg, E. (1990). *El actor y el sistema. Las restricciones de la acción colectiva*. México: Alianza.
- Cuevas, M., Díaz, F., & Hidalgo, V. (2008). Liderazgo de los directores y calidad de la educación. Un estudio del perfil de los directivos en un contexto pluricultural. *Revista de currículum y formación del profesorado*, 1-20.
- Cunningham, B. M., & Pierre, K. S. (2002). Critical thought on Critical

- Thinking Research [Pensamiento Crítico en la Investigación]. *Journal of Accounting Education*, 20, 85-103.
- Didriksson, A., & Moreno, C. (2016). *Innovando y construyendo el futuro. La universidad de América Latina y el Caribe: estudios de caso*. Guadalajara: UdeG-UAEM-GUNI.
- Elizondo, L. (2011). Competencias que debe tener un director académico para la educación superior basada en competencias. *Revista de Investigación Educativa*, 29(1), 205-218.
- Elpers, K., & Westhuis, D. (2008). Organizational leadership and its impact on social workers' job satisfaction: a national study. *Administration in Social Work*, 32(3), 23-46.
- European University Institute. (2013). *Code of ethics in academic research*. Obtenido de <https://www.eui.eu/Documents/ServicesAdmin/DeanOfStudies/CodeofEthicsinAcademicResearch.pdf>
- Ferreira, F. A., & Jalali, M. S. (2016). Experience Focused Thinking and Cognitive Mapping in Ethical Banking Practices: From Practical Intuition to Theory [Experiencia Focalizada en Mapa Cognitivo de las Prácticas de Banca Ética: De la Intuición a la Teoría]. *Journal of Business Research*, 4953-4958.
- Figueroa, M. (2012). Principales modelos de liderazgo: su significación en el ámbito universitario. *Humanidades médicas*, 12(3), 515-530.
- García, O. (2009). El concepto de poder y su interpretación desde la perspectiva del poder en las organizaciones. *Estudios gerenciales*, 25(110), 63-83.
- Giddens, A. (1993). *Las nuevas reglas del método sociológico. Crítica positiva de la sociología interpretativa*. Argentina: Amorrortu.
- Goncalves, M. (2013). Leadership styles: The power to influence others. *International Journal of Business and Social Science*, 4(4), 1-3.
- González, I. (2017). La senda del perdedor: las políticas de cambio en la educación superior de México. *Diálogos sobre educación*, 1-21.
- González, M., & Guenaga, G. (2007). Poder y liderazgo en las organizaciones: conceptos, mecanismos, tácticas y resultados. *Asociación Española de Dirección y Economía de la Empresa*, 1-13.
- Guraya, S. Y., Norman, R. I., Khoshhal, K. I., Guraya, S. S., & Forgione, A. (2016). Publish or Perish mantra in the medical field: A systematic review of the reasons, consequences and remedies [Publica o Perece, Mantra del Campo Médico: Una Revisión Sistemática de los Motivos, Consecuencias y Soluciones]. *Pak J Med Sc*, 32(6), 1-6.

- Hernández, S. R., Collado, C. F., & Lucio, P. B. (1997). *Metodología de la Investigación*. (M. d. Casas, Ed.) Mexico: Mc Graw & Hill.
- Kent, R. (2000). Reforma institucional en educación superior y reforma del estado en la década de los noventa; una trayectoría de investigación. En J. Balán, *Políticas de reforma de la educación superior y la universidad latinoamericana hacia el final del milenio* (pág. 355). Argentina: CEES-UNAM.
- Kock, N. (1999). A Case of Academic Plagiarism: The Perils of Internet Publication[Un Caso de Plagio Académico: Los Peligros de las Publicaciones en Internet]. *Communications of ACM*, 42(7), 96-104.
- Lapassade, G. (2008). *Grupos, organizaciones e instituciones. La transformación de la burocracia*. España: Gedisa.
- Levy, D. (1997). El liderazgo institucional y su papel en la reforma de la educación superior. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, 4(2), 1-13.
- M., R. (2002). *Leadership in Education: Organizational theory for the practitioner*. Illinoise: Waveland.
- Machi, L. A., & McEvoy, B. T. (2012). *The Literature Review , Six Steps to Sucess / Seis Pasos para el Éxito en la Revisión de Literatura* (Segunda ed.). Londres: Sage.
- Madrigal, B. (2013). Autoridad, poder y política. En B. Madrigal, *Líder y liderazgo* (págs. 49-64). Guadalajara: U de G.
- Madrigal, B. (2013). Estilos de liderazgo. En B. Madrigal, *Líderes y liderazgo* (págs. 96-113). Guadalajara: u de G.
- Maliszewski, T., & Texeira, J. (2016). Hijacked journals, hijacked web-sites, journal phishing, misleading metrics and predatory publishing[Piratería de Revistas Científicas, Sitios Web, Métricas de Control Erroneo]. *Forensic Sci Med Pathologic*, 12, 353-362.
- March, J., & Olsen, J. (1997). *El redescubrimiento de las instituciones. La base organizativa de la política*. México: FCE.
- Mayntz, R. (1980). La estructura de la organización. En R. Mayntz, *Sociología de la organización* (págs. 105-168). Madrid: Alianza.
- Meyer, J., & Rowan, B. (1977). Institutionalizing Organitatiots: Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*, 340-363.
- Molina, G. (28 de 02 de 2017). *Funciones y rasgos del liderazgo pedagógico en los centros de enseñanza*. Obtenido de Portal Oficial Universidad de la Sabana: <http://educacionyeducadores.unisabana.edu.co/index.php/eye/article/view/1921/2510>

- Norris, S. P. (1985). Synthesis of Research on Critical Thinking [Síntesis de Investigación en el Pensamiento Crítico]. *Education Leadership*, 40-45.
- Northous, P. (2013). *Leadership. Theory and practice*. Los Ángeles: Sage.
- Northouse, P. G. (2016). *Leadership. Theory and Practice seventh edition*. Michigan: West Michigan University.
- Ordorika, I. (1995). Organización, Gobierno y Liderazgo Universitario: una base conceptual para el análisis del cambio en la educación superior. *Revista Universidades ANUIES*, 1-13.
- Ordorika, I. (1999). Poder, política y cambio en la educación superior (conceptualización para el análisis de los procesos de reforma en la UNAM). En H. Casanova, & R. Rodríguez, *Universidad contemporánea, política y gobierno* (págs. 121-147). México: Porrúa.
- Ordorika, I. (2004). Ajedrez político de la académia . En O. Imanol, *La académia en jaque* (págs. 9-23). México: Porrúa .
- Ordorika, I., Martínez, J., & Ramírez, R. (2011). La transformación de las formas de gobierno en el sistema universitario público mexicano: una asignatura pendiente. *Revista de Educación Superior*, XL(50), 51-68.
- Paul, R., & Elder, L. (1999). Critical Thinking: Teaching Students to Seek the Logic of Things [Pensamiento Crítico: Enseñanza a los Estudiantes Sobre la Búsqueda del Pensamiento Crítico]. *Journal of Development Education*, 23(1), 34-35.
- Pedró, F. (2004). *Fauna académica. La profesión docente en las universidades europeas*. Barcelona: UOC.
- Pottelsberghe, B. V., & Guellec, D. (2008). Patents and Academic Research: A State of the Art [Patentes e Investigación Científica: Estado del Arte]. *Journal of Intellectual Capital*, 2, 246-263.
- Profetto-McGrath, J., L.Hesketh, K., Lang, S., & A.Estabrooks, C. (2005). A Study of Critical Thinking and Research Utilization Among Nurses [Estudio del Pensamiento Crítico y su Uso en la Investigación en Enfermeras]. *Western Journal of Nursing Research*, 25(3), 322-337.
- Resnik, D. B. (2015). Institutional Conflicts of Interest in Academic Research [Conflictos de Interés Institucionales en las Investigaciones Académicas]. *Science and Engeneering Ethics*, 21.
- Roig, M. (2001). Plagiarism and Paraphrasing Criteria of College and University Professors[Plagio y Parafraseo, Criterios de Profesores Universitarios]. *Ethics and Behavior*, 11(3), 307-323.
- Rojas, A., & Gaspar, F. (2006). *Bases de liderazgo en educación*. Santiago: OREALC-UNESCO.

- Rubina, A. (2007). Desafíos de la gerencia y el liderazgo de la educación superior. *Investigación y posgrado*, 22(2), 147-163.
- Russ, M. (2001). *Leadership in education, organizational theory for the practitioner*,. Illinois: Pearson.
- Sánchez, M. (2001). La cultura universitaria y la construcción de la identidad genérica. *La ventana*, 137-146.
- Suaréz, T., & López, L. (2006). La organización académica de las universidades públicas: entre círculos y espejos. *Contaduría y Administración*(218), 147-173.
- Taylor, P. (1999). *Making sense of academic life. Academics, universities and change*. Philadelphia: Open University Press.
- Uribe, M. (2007). Liderazgo y competencias directivas para la eficiencia escolar: experiencia del modelo de Gestión Escolar Fundación Chile. *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 5(5e), 148-156.
- Vernon, R. F., Bigna, S., & Smit, M. L. (2001). Plagiarism and the Web [Plagio en la Web]. *Journal of Social Work Education*, 37(1), 193-196.
- Weber, M. (2005). *El científico y el político*. España: Alianza Editores.
- Williams, D. (2013). Organizational Learning as a Framework for Overcoming Glass Ceiling Effects in Higher Education. *New Directions for Institutional Research*, 75-84.
- WIPO, W. I. (2016). http://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/intproperty/450/wipo_pub_450.pdf. doi:ISBN 978-92-805-1555-0
- Zárate, R. (2003). *Formas de gobierno y gobernabilidad institucional. Análisis comparativo de seis instituciones de educación superior*. México: ANUIES.

2.2 LIDERAZGO ÉTICO, GESTIÓN Y ACREDITACIÓN DE LA CALIDAD. UNA MIRADA DESDE LA UNIVERSIDAD CENTRAL “MARTA ABREU” DE LAS VILLAS

*Orlando Lucilo López Abreu¹ Alicia de la Concepción Alfonso Serafín²
María Caridad Vázquez Pérez³*

Resumen

El presente capítulo aborda un tema de trascendental importancia para las instituciones de educación superior que asumen la mejora de su gestión en búsqueda de la excelencia bajo principios éticos. Las Universidades en Cuba se enfrentan, entre otros retos, a una elevada exigencia de acreditación de sus instituciones y programas académicos. La Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas ha experimentado un crecimiento acelerado de la calidad en estos procesos que se refleja al alcanzar la categoría de universidad de excelencia y categorías superiores en un elevado número de sus programas de carrera y posgrado. Los estudios realizados fundamentan el resultado por el incremento constante de un liderazgo transformacional y ético de sus directivos y docentes en los procesos de gestión universitaria. En el artículo se aborda primordialmente lo teórico conceptual expresándose las definiciones asumidas y los resultados de la labor investigativa en esta temática partiendo de un diagnóstico que permitió delimitar las potencialidades. Posteriormente se reflexiona sobre el proceso y se analiza la vinculación entre el liderazgo, la ética y la gestión universitaria y se presenta una propuesta de acciones de dirección acordes al objeto del estudio.

¹ Dr. C. Profesor Titular. Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas.
e-mail: orlandoll@uclv.cu

² Dra. C. Profesora Titular y Consultante. Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas. e-mail: aliciaas@uclv.cu

³ Dra. C. Profesora Titular y Consultante. Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas. e-mail: mariav@uclv.cu

Palabras clave: Ética, Liderazgo, Gestión, Calidad.

Abstract

The present article tackles a theme of transcendental importance for the institutions of higher education that ethical beginnings assume the improvement in the step in search of the low excellence. The Universities in Cuba face, between another challenges, one of his institutions' lofty requirements of accreditation and you program academicians. The Universidad Central "Marta Abreu" of The Villages has experienced a growth expedited of the quality in these processes that is reflected when catching up with the category of university of excellence and superior categories in an elevated number of its career programs and postgrad. The realized studies base the result for the constant increment of a transformational and ethical leadership of their executives and teachers in the processes of university step. The conceptual theoretician expressing oneself discusses the assumed definitions, the results of the investigating work in this subject matter departing of a diagnosis that it enabled to delimit potentialities.

At a later time, he reflects on the process and the linkage between leadership, the ethics and the university step are examined and you encounter a proposal of directing actions in agreement to the study's object.

Key words: Ethics, Leadership, Step, Quality

INTRODUCCIÓN

Las instituciones de educación superior rebasan en la actualidad el papel de entidad de servicios para la sociedad para privilegiar el papel transformador de la misma como agente de cambio a partir de su potencial científico y los profesionales que forma. De aquí que su pertinencia se entienda entonces no solamente en el sentido de reproducción y legitimación de la vida económica, social y cultural sino en la solución de los problemas que de ello se derivan, con un sentido crítico innovador y transformador.

Para todas las instituciones, en especial para las universidades como centros de formación y de ciencia, deben contar con líderes éticos que enfrenten los grandes cambios que se exigen por la sociedad en este siglo XXI.

El liderazgo es una temática que debe tener en su estudio e investigación un análisis holístico para poder gestionar la calidad de los proce-

sos sustantivos universitarios y alcanzar resultados de excelencia en los procesos de acreditación universitaria.

Los procesos que conforman el sistema de acreditación de programas universitarios exigen abordarlos con una gran transparencia, compromiso, participación y creatividad de todos los implicados: directivos, docentes, empleadores y estudiantes. Esto solo se logra si son dirigidos por verdaderos líderes transformacionales y éticos.

Existe un sistema de acreditación de programas para las universidades cubanas bien establecido, con todos los reglamentos, patrones y manuales. Sin embargo, las instituciones demandan procederes para enfrentar estos procesos desde la base, en especial, de los modos de actuación para la gestión de sus directivos.

En la actualidad son raras las valoraciones de los modos de actuación de los líderes en su gestión para alcanzar resultados de calidad en los procesos de evaluación y acreditación de instituciones universitarias y de sus programas académicos, tanto de pregrado como de posgrado.

La importancia del estudio realizado radica en que se logró una caracterización de los directivos, sus fortalezas y debilidades para enfrentar estos procesos de gestión, las necesidades de superación y se proponen acciones de dirección que posibilitan abordar los procesos de acreditación en la universidad.

DESARROLLO

Marco teórico

Algunos aspectos sobre el liderazgo, la ética, la gestión y la acreditación de la calidad

Castro Ruz (1967), al referirse al concepto de líder plantea:

A un líder le hace falta una gran dosis de convicción, de pasión en lo que está haciendo [...], me parece que hace falta tenacidad, hace falta serenidad, y también sentido de la responsabilidad, identificación con lo que está haciendo [...] Se necesita preparación, ideas claras. Hay que tener un sentido de solidaridad humana grande. Respeto por el pueblo...

El líder en su gestión debe buscar de forma creativa vías de solución de los problemas y brindar alternativas para su elección, en todo ello la ética es vital y la determinación de la necesidad de comportarnos de acuerdo a unos valores y patrones morales, de proveerse de unos códigos de conducta que regulen normativamente el ámbito institucional y profesional, estableciendo reglas acerca de los comportamientos moralmente deseables a los que se deben los profesionales.

Un líder es un facilitador, *coach* y maestro, una persona que apoya a su equipo de trabajo (personas) para lograr resultados permanentes basados en la confianza. La organización Great Place to Work establece tres aspectos centrales para generar un liderazgo basado en la confianza: la credibilidad, el respeto y la imparcialidad. (GPTW, 2010).

Liderazgo es una situación social mediante la cual un personal es capaz de influir en el comportamiento de sus seguidores y de encantarlas hacia un fin deseado y predeterminado con el objetivo para obtener resultados.

El liderazgo solamente funciona en la medida en que los rasgos de la personalidad, las capacidades y la legitimidad del líder correspondan e interactúen con las características, capacidades y motivaciones de los integrantes del grupo, al igual que con sus recursos y exigencias históricas, dando solución concreta como grupo, a su sistema social.

La ética y la moral tratan de normas, de percepciones y de “deber ser”. La moral nace en el seno de una sociedad y, por tanto, ejerce una influencia muy poderosa en la conducta de cada uno de sus integrantes; la ética surge en la interioridad de una persona, como resultado de su propia reflexión y su propia elección. Pueden coincidir o no con la moral recibida.

Mientras que la moral actúa en la conducta desde el exterior o desde el inconsciente; la ética influye en la conducta de una persona de forma consciente y voluntaria.

Mientras que la moral ejerce presión externa y destaca su aspecto coercitivo, impositivo y punitivo; la ética destaca la presión del valor captado y apreciado internamente como tal. El fundamento de la norma ética es el valor, no el valor impuesto desde el exterior, sino el descubierto internamente en la reflexión de un sujeto.

Los valores morales son todas las cosas que proveen a las personas a defender y crecer en su dignidad. Estos son desarrollados y perfeccionados por cada persona a través de su experiencia y el acto de escoger los valores morales es una decisión netamente de la persona y no está obligado a ejecutarlo, es decir, cada persona es dueña de sus elecciones, y está en

su juicio decidir si opta por ellos o no, sin embargo, elegir y tomar acción sobre estos, tendrá un efecto de calidad extra en cada persona.

Los valores éticos están encaminados a producir un bien moral, es decir, a respetar, mejorar y perfeccionar al hombre en su condición humana, en su voluntad, en su libertad, y en su razón.

En sentido ético o moral llamamos principio a aquel juicio práctico que deriva inmediatamente de la aceptación de un valor. Son reglas o normas de conducta que orientan la acción de un ser humano, de carácter general, máximamente universales.

La ética profesional hace referencia a la actividad personal, puesta de una manera estable y honrada al servicio de los demás y en beneficio propio, a impulsos de la propia vocación y con la dignidad que corresponde a la persona humana.

Junto a los conocimientos y habilidades para el buen desempeño, los profesionales deben caracterizarse por sus principios éticos y morales, por su honestidad a toda prueba, por su incorruptibilidad, por su disciplina, su espíritu colectivo, por su austeridad, modestia y estilo de vida sencillo. El ejercicio profesional demanda un amplio campo de autonomía, tanto personal como del colectivo en su conjunto, cuyo correlato es la asunción de las responsabilidades inherentes al desarrollo de la actividad.

Los profesionales como garantes del conocimiento especial que influye en el bienestar humano, están obligados por responsabilidades morales especiales, que son requerimientos morales, a aplicar a su conocimiento, de forma que beneficie al resto de la sociedad.

En términos generales, el término *gestión* será referido a la acción y al efecto de administrar o dirigir una organización.

La gestión estratégica es el arte y/o ciencia de anticipar y gestionar el cambio, con el propósito de crear permanentemente estrategias que permitan garantizar el futuro de la organización.

La gestión de calidad, denominada también sistema de gestión de la calidad, es aquel conjunto de normas correspondientes a una organización, vinculadas entre sí y a partir de las cuales es que la empresa u organización en cuestión podrá administrar de manera organizada la calidad de la misma. La misión siempre estará enfocada hacia la mejora de la calidad.

Para lograrla es necesario un proceso de gestión con un carácter proactivo y asumiendo un paradigma de gestión estratégica prospectiva.

Crear una cultura de la calidad en la vida universitaria es un planteamiento que significa y persigue alcanzar la “excelencia en todo lo que se hace”, a través de la mejora y optimización de cada proceso universitario.

La acreditación es el resultado de la aplicación de un sistema de evaluación interna y externa, dirigido a reconocer públicamente que una institución o programa reúne determinados requisitos de calidad, definidos previamente por órganos colegiados de reconocido prestigio académico. En Cuba es la Junta de Acreditación Nacional (JAN).

El sistema de evaluación y acreditación de programas de la Educación Superior tiene como procesos principales a la autoevaluación, la evaluación externa, la elaboración del plan de mejoras, la valoración final por la JAN y la divulgación de sus resultados.

El estudio de los reglamentos y de otros documentos, la preparación e intercambio realizada con la JAN, el intercambio de experiencias entre las universidades y la organización de procesos internos en cada universidad han sido fuentes importantes para establecer regularidades, proponer procedimientos metodológicos y de dirección, en especial en la etapa autoevaluativa, que aseguren la efectividad, el profesionalismo, el compromiso de los implicados y la ética con que se desarrolla la acreditación universitaria.

Un estudio de los líderes en la universidad

Asumiendo el diagnóstico que se tiene de los directivos educacionales, su atención y seguimiento, se comprobó en el estudio que se realizó en un proyecto desde el 2013 al 2015, que existen avances en el desempeño profesional y pedagógico, que les facilita la conducción de los procesos sustantivos en la universidad.

Tanto las fortalezas como las debilidades que aún se manifiestan, fueron constatadas a través de métodos del nivel teórico como el analítico-sintético, inductivo-deductivo, generalización y dentro del nivel empírico como el análisis de documentos, el comportamiento de los indicadores de eficiencia educacional y de la política de cuadros, la encuesta, la entrevista y la observación en el desempeño en distintos entornos.

Un significado relevante alcanzó en este análisis la documentación y los procesos desarrollados en la elaboración de los informes de autoevaluación y las evaluaciones externas recibidas a los programas de formación académicos de pre- y posgrado en más de tres años.

De lo referido se infieren las reflexiones, discusiones, análisis, interpretación y valoraciones de los fundamentos teóricos, el diagnóstico estratégico de los procesos sustantivos, la prevención social de las situa-

ciones detectadas en la universidad y cómo se lleva a cabo la dirección científica para elevar la calidad de los procesos sustantivos universitarios en la educación superior de la Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas, en Cuba.

La evolución histórica del proceso de preparación y superación del personal universitario y su transferencia en la calidad de los procesos sustantivos universitarios y el liderazgo con un carácter ético, hay que verlo unido con la preparación y superación de los directivos, como un proceso único e integrado, y no con un tratamiento metodológico diferenciado, específico, a partir de las propias características de las mismas, esta preparación tiene un significado importante para lograr en los contextos institucionales en particular por su exigencia en las universidades, el poder y captura de los procesos sustantivos universitarios, lo que es sin duda, un reto para el liderazgo.

En el proceso investigativo se determinaron las principales tendencias que se presentan en el diagnóstico de toda la población que se atiende. Como potencialidades podemos destacar:

- Establecen las interrelaciones coherentes entre autoridad y responsabilidad, ética y liderazgo.
- Caracterizan su formación para la ocupación profesional que desempeña lo que le permite adquirir y desarrollar conocimientos, habilidades y conductas íntimamente relacionadas con la práctica profesional.
- Logran la preparación para un aprendizaje colectivo y personalizado que facilita la crítica, la autocrítica, y el enfrentamiento a situaciones problemáticas, para el desarrollo de investigaciones y la búsqueda de alternativas para la solución de los problemas, constituyéndose en ejemplo del desempeño profesional.
- Logran por la vía de la participación en el trabajo de grupo consensuar ideas y colegiar decisiones que impliquen a todos sus colaboradores.
- Caracterizan, utilizan correctamente los métodos y estilos de dirección en correspondencia con las situaciones concretas, lo que le permite ganar autoridad.
- Dominan las diversas vías a tener presente para la proyección de la preparación, la superación académica y por tanto atender la individualidad.
- Las experiencias en dirección de los cuadros y el dominio del diagnóstico permiten identificar las necesidades en los distintos contenidos

haciendo énfasis en la significación de la actividad económica, el perfeccionarla planificación y el contenido jurídico.

Entre las habilidades para establecer relaciones interpersonales con los colaboradores sobresalen:

- Aprecian y utilizan en las relaciones interpersonales los valores de los colaboradores, escuchan sus ideas y opiniones.
- Aceptan la crítica constructiva y mantiene relaciones armónicas con los colaboradores que piensan diferente a ellos.
- Logran un clima socio-psicológico correcto en su organización educativa.
- En la toma de decisiones se aprecia el consenso con el grupo y el respeto a estas por ser colegiadas, así como la adopción de los métodos y estilos más correctos en correspondencia con la situación concreta.
- Implican a los colaboradores según las tareas o acciones a resolver.
- Muestran habilidades para definir los problemas, sus causas y adoptar las soluciones más correctas con rapidez y facilidad.
- Trasmiten experiencias y políticas instrumentándolas correctamente en su área con precisión.
- Delegan correctamente autoridad y enfrentan con valentía política el estímulo y la sanción necesarios para sus colaboradores, aún en casos críticos que se le presentan con la profundidad requerida.

Sin embargo, podemos señalar junto a estas fortalezas coexisten algunas debilidades tales como:

- No lograr un sistema de trabajo coherente en la gestión de los procesos.
- No dar seguimiento a algunos de los procesos de dirección.
- No cumplir en tiempo las determinadas tareas planificadas.
- Dificultades en la calidad de la información que elaboran.
- No aplicar sistemáticamente los planes de mejora diseñados en su gestión de la calidad.

Empleo limitado de valiosos expertos de sus colaboradores, para el desempeño directivo.

Podemos asegurar, a partir de este diagnóstico, que los principales directivos universitarios poseen cualidades que les posibilitan asumir los cambios que se requieren para dirigir la gestión los procesos universitarios y llegar a conducirlos hacia la obtención de resultados de calidad.

El liderazgo transformacional y ético

Una condición para la dirección de los procesos de gestión de la calidad en las universidades

De conformidad con la recomendación relativa a la condición del personal docente de la enseñanza superior aprobada por la Conferencia General de la UNESCO en noviembre de 1998, se asume que los establecimientos de enseñanza superior, el personal y los estudiantes universitarios deberán:

- Preservar y desarrollar sus funciones fundamentales, sometiendo todas sus actividades a las exigencias de la ética y del rigor científico e intelectual;
- Poder opinar sobre los problemas éticos, culturales y sociales, con total autonomía y plena responsabilidad, por estar provistos de una especie de autoridad intelectual que la sociedad necesita para ayudarla a reflexionar, comprender y actuar;
- Reforzar sus funciones críticas y progresistas mediante un análisis constante de las nuevas tendencias sociales, económicas, culturales y políticas, desempeñando de esa manera funciones de centro de previsión, alerta y prevención;
- Utilizar su capacidad intelectual y prestigio moral para defender y difundir activamente valores universalmente aceptados, y en particular la paz, la justicia, la libertad, la igualdad y la solidaridad, tal y como han quedado consagrados en la Constitución de la UNESCO;
- Disfrutar plenamente de su libertad académica y autonomía, concebidas como un conjunto de derechos y obligaciones siendo al mismo tiempo plenamente responsables para con la sociedad y rindiéndole cuentas;
- Aportar su contribución a la definición y tratamiento de los problemas que afectan al bienestar de las comunidades, las naciones y la sociedad mundial.

Sus directivos, al asumir esta responsabilidad, tienen que apropiarse de un liderazgo verdaderamente transformador.

El líder es significativo en la influencia, transformación a partir del cumplimiento de las normas éticas de un directivo, así se ha señalado que, el líder que necesitamos para gestionar en una universidad la calidad de los procesos sustantivos universitarios es el transformacional y el ético, él ayudará a lograr los cambios que se necesitan para el contexto y este será capaz de infundir valores a una organización.

El directivo universitario tiene que ser ejemplo y guía para convertirse en el representante de la organización y como tal, debe dar el ejemplo de trabajo, disponibilidad, honestidad en sus actuaciones y la ética esperada por la sociedad cubana, ser coherentes con la visión, misión y valores de la institución.

Se requiere de un líder que deje huellas significativas en la historia, de manera que logre la transformación de los procesos sustantivos universitarios pero que enmarquen su liderazgo desde el cumplimiento de los principios de la ética. En esas ideas se debe formar a los jóvenes, posibles líderes, y a los que hoy se desempeñan en la universidad.

Como líder en la educación superior, el directivo tiene variedad de responsabilidades y muchos retos que enfrentar, que tienden a evolucionar con la siempre cambiante cara de la educación superior, por lo que su papel es multifacético y a veces ambiguo. Dentro de su papel de liderazgo (AACTE, 2010) establece que el directivo debe:

dar servicio, ser confiable, desempeñar un papel moral, actuar como guardián, construir comunidades diversas con confianza y colaboración, y promover la excelencia (pág. 218).

Wolverton, Gmelch, Montez y Nies (2001) afirman que las tareas del directivo universitario han cambiado con el tiempo, de ser casi exclusivamente enfocadas en los estudiantes, a incluir una variedad multifacética de funciones, como administrador financiero, del tiempo, del ambiente de trabajo, de la visión curricular y de relaciones públicas externas (p. 208).

Es principal ubicar en situación real y concreta las organizaciones e instituciones para analizar la forma que actúan los líderes y comprender de qué manera deberían actuar, para lograr la motivación, el apoyo, la orientación, desarrollar conductas éticas y direccionar a los seguidores o colaboradores en todos los niveles.

El ejemplo personal del directivo, saber gestionar sus conocimientos, estilos, comunicación y ética como factor decisivo para la efectividad de la actividad en las universidades cubanas de hoy, que deben caracterizarse por el continuo contacto con los docentes y educandos; por el prestigio que le da su saber y su experiencia viene a ser el directivo y docentes como la imagen de la sociedad, lo que es imitado por todos los trabajadores y estudiantes, incide en ello, la preparación científica y técnico-pedagógica, su actitud política-ideológica y moral, y sus hábitos personales, que deben estar a la altura de la alta misión de la sociedad.

Las conductas individuales que se van socializando de ellos en cada proceso sustantivo de la universidad día a día facilitará un comportamiento moral y leal en relación unos con otros.

De lo expresado se desprende la necesidad de resaltar que los valores como el respeto, reconocimiento y honestidad hacia los demás, el compañerismo, el no faltar a la verdad, ni ocultar información, la igualdad de oportunidades y la transparencia deben ser algunos de los principios rectores que guíen el comportamiento del personal universitario para gestionar los procesos universitarios hacia la calidad, desde una buena gestión del conocimiento de su desempeño.

Logramos concluir entonces que el directivo de una institución de educación superior, como líder transformador y ético, debe entre sus competencias personales:

- Actuar siempre con ética y profesionalismo.
- Respetar reglamentos y a la autoridad.
- Conciencia de las propias áreas de fortaleza y de oportunidad.
- Aceptación y respuesta adecuada ante la retroalimentación constructiva.
- Pasión y entusiasmo.
- Compromiso constante.
- Sed de conocimiento.
- Compromiso hacia el aprendizaje para la vida.
- Coraje y valor para abrazar los cambios.
- Confidencialidad.
- Lealtad.

La acción de los líderes en la gestión de los procesos de acreditación de la calidad

La calidad de la enseñanza superior es un concepto pluridimensional que debería comprender todas sus funciones y actividades: enseñanza y programas académicos, investigación y becas, personal, estudiantes, edificios, instalaciones, equipamiento y servicios a la comunidad y al mundo universitario. Una autoevaluación interna y un examen externo realizados con transparencia por expertos independientes, en lo posible especializados en lo internacional, son esenciales para la mejora de la calidad.

Los protagonistas deben ser parte integrante del proceso de evaluación institucional.

Los establecimientos de enseñanza superior deberían adoptar prácticas de gestión con una perspectiva de futuro que responda a las necesidades de sus entornos. Los directivos de la enseñanza superior deben ser receptivos, competentes y capaces de evaluar regularmente -mediante mecanismos internos y externos- la eficacia de los procedimientos y las reglas administrativas.

A la hora de determinar las prioridades en sus programas y estructuras, los establecimientos de educación superior deberán tener en cuenta el respeto de la ética, del rigor científico e intelectual, el enfoque multi- y transdisciplinario.

La evaluación en la educación superior por otra parte, es un proceso abierto al medio profesional y productivo pero diseñado y conducido por representantes del mundo académico.

En la universidad el proceso dirigido a gestionar la calidad en la formación del personal docente se dirige a partir de una concepción teórico-metodológica considerando las siguientes etapas: búsqueda de compromiso, planificación y organización de la autoevaluación, aplicación de la guía de autoevaluación, elaboración y presentación del informe, seguimiento de la gestión por la mejora.

Resultó de extraordinario valor reconocer el enfoque de sistema que caracterizó la gestión asumida por la institución para la autoevaluación como plataforma para el aseguramiento de los procesos de acreditación universitarios. Esto permitió proyectar el trabajo de forma ordenada y perspectiva a partir de reconocer procedimientos, registros y documentos a favor de establecer estrategias para proyectar de forma perspectiva un proceso de acreditación íntegro de los programas que auspicia la universidad.

Todo lo anterior describe de forma sintética la génesis y pertinencia de asumir los procesos de acreditación como un proyecto de investigación institucional, en el que la concepción teórico-metodológica definida, constituye uno de sus resultados parciales.

Nos resultó útil y orientador estructurar un procedimiento con sus correspondientes tareas para asumir la autoevaluación como premisa básica de los procesos de acreditación, sustentado en el principio de la unidad entre las acciones de dirección y de acreditación en función de la excelencia académica con pertinencia social.

La dirección de los procesos de gestión de la calidad está vinculada a las funciones de dirección, las que Valle Lima y Castro Alegret (Citado por Machado, López y Veitia, 2014) declaran como funciones básicas a

la planeación, la organización, la realización o ejecución, el control y a la evaluación.

La planeación y organización se efectúa a partir de la búsqueda de compromiso de directivos, profesores, estudiantes y personal auxiliar con los procesos de gestión de la calidad, la elaboración de un plan de acciones para la dirección que se perfecciona en la medida que se cumplimentan las tareas y ocurre un proceso de reflexión de lo que ocurre en la práctica, se tiene en cuenta la utilización de los recursos humanos y materiales con que cuenta la institución, el perfeccionamiento del enfoque estratégico de la institución, relacionando las acciones diseñadas en cada área con los indicadores que se establecen en el patrón de calidad de la institución y las carreras, la selección de expertos y especialistas por variables de todas las facultades y departamentos centrales para asumir los estudios de profundización, aplicación de instrumentos, realizar las evaluaciones externas-internas, brindar asesorías, revisar los informes de autoevaluación, realizar oponencias y el establecimiento de relaciones con los empleadores más importantes.

Detallamos que las referidas evaluaciones externas-internas son procesos similares a los que ocurren en la evaluación externa de la JAN pero realizadas por expertos también certificados por esta junta y procedentes de otras áreas de la universidad o de otras universidades a las que se le solicita cooperación. Este proceso fue comprobado en varios tipos de programas y nuestros expertos prestaron su concurso en otros centros universitarios de la región.

La preparación de los directivos de la universidad se concibió y desarrolló a partir de un diplomado de dirección donde se incluyeron temas referentes a los procesos de evaluación y acreditación de programas.

Otra vía utilizada para la preparación de los docentes y directivos es el trabajo metodológico en los diferentes niveles organizativos; esto también ha permitido el perfeccionamiento del currículo que gestiona la universidad, la introducción de resultados de la investigación a través del trabajo científico metodológico así como los procesos de validación de planes y programas, dando respuesta a las debilidades planteadas en el informe de la evaluación externa en la variable de formación y potenciando las fortalezas.

Luego de la elaboración de las diferentes versiones de informes de autoevaluación se desarrolla un proceso de oponencias por dúos de expertos seleccionados y se realizan los procesos de evaluación externa-interna a los programas.

Fueron elaborados procedimientos para poder dirigir los procesos que acaecen previos a la evaluación externa, los que ocurren durante esta y realizar las valoraciones posteriores que posibilitan perfeccionar los planes de mejora.

Fue básico el control al cumplimiento del plan de acciones para la dirección de los procesos de gestión de la calidad.

Se emplearon diferentes vías para realizar este control mediante despachos metodológicos con jefes de carreras, jefes de departamentos y decanos, rendiciones de cuenta en los consejos de dirección, proceso de evaluación externa-interna y las oponencias a los informes de autoevaluación.

Los procedimientos que se asumieron revelan en su lógica interna el carácter perspectivo de la autoevaluación, lo mediato-reflexivo de la mejora, lo estratégico de la gestión institucional como piedra angular de la concepción que sea admitida en el proceso de dirección y la evaluación externa-interna como proceso que acelera estas relaciones.

CONCLUSIONES

Los procesos de acreditación deben asumirse como procesos de dirección y por sus principales directivos.

La experiencia en los procesos de acreditación universitaria desarrollados en nuestra universidad ha posibilitado un estable resultado en esta misión.

Los éxitos han estado basados en la preparación de sus directivos como líderes de estos procesos y la aplicación por ellos de estilos de gestión transformadores de la realidad y con un basamento ético.

Esencial en los procesos de acreditación son los comportamientos éticos de todos los involucrados en cada uno de los procesos, informes, entrevistas y comprobaciones, destacándose en especial la fidelidad en la información y su transparencia.

Referencias

American Association of College for Teachers Education (AACTE) (2010). Academy for Leadership Development. New deans insti-

- tute. Recuperado de <http://www.aacte.org/Events/02ndeansbrochure.html>.
- Elizondo Montemayor, L. (2011). Competencias que debe tener un director académico universitario para la educación superior basada en competencias. *Revista de Investigación Educativa*.
- Castro Ruz, F. (1967). Nada podrá detener la marcha de la Historia. La Habana: Ed. Ciencias Sociales.
- GPTW. La confianza, un activo altamente rentable. Recuperado del sitio web: http://www.greatplacetowork.com.uy/storage/documents/Publications_Documents /Artculo_El_Observador_18-04-2010.pdf el 5-05-13. (2010).
- UNESCO (1998). Declaración Mundial sobre Educación Superior en el siglo XXI: visión y acción. Recuperado de www.unesco.org.
- Valle, A., Castro, P. (2006). Dirección, organización e higiene escolar. [CD-ROM]. La Habana: Pedagogía 2007.
- Wolverton, M., Gmelch, W., Montez, J. & Nies, Ch. (2001). The changing nature of the academic deanship. ASHEERIC Higher Education.

2.3 REPRESENTACIONES SOCIALES SOBRE EL LIDERAZGO MORAL EN MIEMBROS DEL EQUIPO DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE LA FACULTAD DE MEDICINA DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DEL NORDESTE, ARGENTINA, 2016

*Lorena Dos Santos Antola,¹ Viviana Lifschitz,²
Gerardo Omar Larroza³*

Resumen

El propósito de este estudio fue demostrar, desde la perspectiva de los actores sociales involucrados, la importancia del liderazgo moral en las instituciones educativas, como factor fundamental para motivar y estimular el desarrollo del capital humano y, constituirse en un promotor de la transformación individual y social. Objetivo del estudio: conocer las representaciones sociales sobre liderazgo moral que tienen los miembros del Equipo de Dirección Estratégica. Materiales y métodos: estudio cualitativo, descriptivo. Diseño: Teoría Fundamentada. Se realizaron 8 entrevistas semiestructuradas (5 mujeres, 3 varones), docentes (4), no docentes (4), durante diciembre de 2016. Control de la subjetividad: triangulación de investigadores. Resultados: Como cualidades morales del líder valoran la honestidad y el respeto, estas formas de actuar ejercen un efecto de

¹ Doctora de la Universidad de Buenos Aires (Argentina). Profesora Titular Cátedra de Farmacología. Co-Coordinadora del Comité de Bioética en Investigación de Ciencias de la Salud. Facultad de Medicina. Universidad Nacional del Nordeste. Argentina. ldosantos@med.unne.edu.ar

² Magíster en Ciencias del Medio Ambiente y la Salud (Universidad Nacional del Nordeste). Profesora Titular de la Cátedra de Metodología de la Investigación. Coordinadora del Comité de Bioética en Investigación de Ciencias de la Salud. Facultad de Medicina. Universidad Nacional del Nordeste. Argentina. vlifschitz@med.unne.edu.ar

³ Magíster en Políticas y Gestión Universitaria (Universidad de Barcelona). Profesor Titular de Historia de la Medicina. Decano de la Facultad de Medicina. Universidad Nacional del Nordeste. Argentina glarroza@med.unne.edu.ar

contagio y transformación sobre el grupo que lidera, la mentira y el autoritarismo les resultan inaceptables. Consideran que es un deber moral mejorar las relaciones interpersonales, escuchar las propuestas de cambio y motivarlos en lo laboral y personal. Conclusiones: las actitudes morales del líder tienen un carácter fundante y transformacional, mantener las buenas relaciones interpersonales buscando instancias superadoras ante los conflictos, respetar y estimular las capacidades individuales del grupo que lideran aparecen como actitudes morales muy importantes.

Palabras clave: Ética, liderazgo, liderazgo moral, planificación estratégica.

Summary

The purpose of this study was to demonstrate, from the perspective of the social actors involved, the importance of moral leadership in educational institutions as a factor to motivate and stimulate the development of human capital and to become a promoter of individual and social transformation. The aim of this study was to describe the social representations about moral leadership that have the Strategic Management Team. Materials and methods: qualitative study, based on the Grounded Theory. Eight semi-structured interviews (5 women, 3 men), teachers (4), and non-teachers (4) were carried out during December-2016. Control of subjectivity: triangulation of researchers. Results: Honesty and respect were moral qualities appreciated in a leader. These attitudes were considered contagious and able to produce a transformation within the group. Authoritarianism and falsehood were considered unacceptable. Improvement of the group relationship, proposals to changes inspiration and personal and professional motivation were considered a duty of a leader. In conclusion: a leader moral attitude has a fundamental and transformational character. The ability to manage personal relationships, looking forward to solve a conflict, appreciating and stimulating individual capacities of the group are considered very important moral attitudes.

Key Words: Ethics, leadership, moral leadership, strategic planning.

INTRODUCCIÓN

La universidad se encuentra inserta en una sociedad altamente compleja, atravesada por profundas transformaciones multidimensionales y globa-

les que se suceden cada vez con mayor rapidez (Pérez Lindo, 2005). Ante esta creciente rapidez e imprevisibilidad de cambios en el entorno, tiene el deber de actuar con compromiso y responsabilidad social, por lo tanto, es necesario que no solo modifique su relación educación-comunidad, sino que también sea capaz de observarse a sí misma, de analizarse como institución, reviendo y repensando sus prácticas, buscando espacios de diálogo y, sobre todo, creando nuevas formas de gestión.

En este sentido, uno de los supuestos de la gestión educativa contemporánea es el ejercicio del liderazgo, herramienta fundamental para emprender procesos de gestión tendientes al mejoramiento institucional (Riveros-Barrera, 2012). Del tipo de liderazgo ejercido dependerá que se diseñen e implementen prácticas socialmente responsables dentro de las instituciones y que éstas se proyecten en logros externos.

Para el estereotipo popular y las teorías clásicas del liderazgo, la capacidad de liderar era entendida como una cualidad particular y propia del sujeto, se relacionaba con “aquellos aspectos de la personalidad y características físicas o intelectuales que distinguen a los líderes de los que no lo son” (Castaño Sánchez, 2013, p. 26).

Sin embargo, las nuevas teorías sobre el liderazgo sostienen que el líder de una organización debe tener otro tipo de atributos, como la inteligencia emocional (Goleman, 1995, 1998), o la capacidad de crear una visión del futuro que tenga en cuenta los intereses legítimos de las partes que participan en la actividad (Kotter, 1990). En un contexto de complejidad e incertidumbre, se requieren estas nuevas formas de liderazgo que promuevan, guíen el cambio y la transformación institucional, que trabajen en el marco de una misión, visión y estrategia corporativa, que prioricen el trabajo en equipo, motiven a los actores sociales involucrados, así como también fomenten el desarrollo del capital humano inserto en el colectivo de trabajo. Esto implica pensar al líder como una persona moral, un actor social que está ocupado consciente y activamente en realizar acciones que promuevan la transformación individual y social (Anello, 1996).

Desde esta perspectiva hemos pretendido abordar las creencias y conocimientos que tienen los miembros del Equipo de Dirección Estratégica de un Plan Estratégico Institucional (PEI) acerca de una forma de liderazgo centrado en la construcción colectiva de sentido y de transformación social.

El presente trabajo constituye una propuesta centrada en la necesidad de repensar las prácticas de liderazgo desde una visión humanista, que permita visualizar al otro como a un ser humano portador de una

dignidad que le es inmanente y por tanto merecedor de respeto y de vida buena.

En función a lo expuesto, el objetivo general del presente trabajo fue conocer y describir las representaciones sociales sobre el liderazgo moral que tienen los miembros del Equipo de Dirección estratégica del PEI de la Facultad de Medicina de la Universidad Nacional del Nordeste.

Los siguientes fueron los objetivos específicos:

1. Explorar sus creencias sobre la capacidad que tiene el líder de contribuir a la transformación personal.
2. Determinar sus vivencias subjetivas acerca de las actitudes morales que debe asumir un líder en su trabajo respecto a las relaciones interpersonales de los compañeros con quienes interactúa
3. Describir sus pensamientos en relación a la función de transformación social que debe cumplir un líder.

DESARROLLO

Liderazgo

Tradicionalmente se ha explicado el liderazgo desde las características psicológicas y físicas que se suponen diferencian al líder de los demás miembros de un grupo y de su capacidad para influenciar sobre otras personas. En este sentido Rost (1991), sostiene que la mayoría de los estudios existentes que dicen analizar el liderazgo se tratan en realidad de estudios sobre gestión, porque en ellos el liderazgo tiene que ver con "...una persona que logra que otras hagan algo...", que sean hábiles para inculcar la voluntad del líder en los que son dirigidos y de inducir obediencia, respeto, lealtad y cooperación. Pero, en una sociedad postindustrial, el liderazgo debería plantearse como "...una relación de influencia entre líderes y compañeros que pretenden cambios reales que reflejen sus propósitos mutuos...", pero por sobre todo Rost refiere que es crucial la importancia de la ética dentro del proceso de liderazgo, aspecto que prácticamente ha permanecido invisibilizado.

La creciente complejidad e incertidumbre hacen poco factible que un único líder lleve al éxito de una organización, hoy se requieren equipos multiprofesionales con un importante grado de autonomía laboral. Una forma de liderazgo compartido, distribuido, colectivo o de iguales

que emerja del propio equipo, que adquiera “mayor relevancia en tanto se diluye la jerarquía en el trabajo en equipo, siendo sus integrantes quienes realizan las actividades de liderazgo de forma simultánea o secuencial” (Gil-Rodríguez-2011, p. 5). Estos nuevos modelos de liderazgo se fundamentan en valores morales, mensajes simbólicos visionarios e inspiradores y en la autoconciencia del líder, dando origen a una nueva forma de liderazgo: el liderazgo moral.

Liderazgo moral

Según Anello (1996), el liderazgo moral es aquel que está plenamente consciente de las dinámicas de desintegración-integración que caracterizan a nuestra época y se alinea con los procesos de integración (formación, conflictos, regulación y desempeño); que asume una actitud proactiva ante los conflictos y trata de construir una sociedad mejor por medio del desarrollo y exemplificación de una vida basada en principios éticos y morales. Un liderazgo regido por valores como la rectitud, la bondad, la lucha por una transformación colectiva del grupo y la institución que lidera, a través de acciones que promuevan la unidad, la equidad y la justicia. Todo líder que actúe éticamente necesita desarrollar ciertas capacidades personales denominadas capacidades del liderazgo moral, las que exponemos sintéticamente.

La primera es la capacidad de contribuir a la transformación personal, se refiere a la capacidad que tiene un líder de autoevaluarse constantemente, tanto sus debilidades como fortalezas, de manejar los asuntos y responsabilidades con rectitud de conducta basándose en principios morales y éticos, pensar sistemáticamente en la búsqueda de soluciones, aprender de la reflexión sistemática sobre la acción, dirimir asuntos y responsabilidades con rectitud. La segunda es la capacidad de mejorar las relaciones interpersonales de sus compañeros de trabajo, transmitiendo entusiasmo, participando efectivamente en la toma de decisiones colectivas, construyendo y promoviendo la unidad, pero respetando las diversidades. La tercera hace referencia a las capacidades que contribuyen hacia la transformación social: tratar de inspirar un sentido de pertenencia en sus compañeros, comprendiendo las relaciones de dominación y contribuyendo hacia su transformación en relaciones basadas en la reciprocidad, el respeto y servicio mutuo.

En el marco del PEI pensar el liderazgo desde ésta perspectiva tiene muchas ventajas, pues da una buena acogida a las ideas e iniciativas de

todos, reconoce que las capacidades y la energía de cada persona son necesarias para transformar a la sociedad. En vez de ser moldeada por las fortalezas y debilidades de una sola persona la institución se aprovecha de la visión, las capacidades y la energía de todos sus miembros y además las fomenta y cultiva.

Entendemos por “Moral” o “Moralidad” al conjunto de creencias, normas, valores religiosos y culturales y otros principios de una persona o grupo social determinado que ofician de guía para el obrar, es decir, que orientan acerca del bien o el mal de una acción (Cohen Agrest, 2011). En cambio, la ética, basándose en un conjunto de normas o principios filosóficos coherentes, estudia y critica a la moral, determina qué es lo bueno y lo malo, y cómo se debe actuar correctamente. Es la teoría del comportamiento moral.

Las representaciones sociales

Moscovici (1985) definió las representaciones sociales como “sistemas cognitivos que tienen una lógica y un lenguaje propios, y que no son simples opiniones sobre o imágenes de o actitudes hacia, sino teorías sui géneris, destinadas a descubrir la realidad y su ordenación, son sistemas de valores, ideas y comportamientos con la doble función de establecer un orden que dé a los individuos la posibilidad de orientarse y dominar su medio social y material, la de asegurar la comunicación del grupo, proporcionándole un código para sus intercambios y para nombrar y clasificar de manera unívoca los distintos aspectos de su mundo”.

Constituyen formas de conocer el mundo, en los que es posible reconocer la presencia de estereotipos, opiniones, creencias, valores y normas que suelen tener una orientación actitudinal positiva o negativa, y constituyen principios interpretativos y orientadores de las prácticas. Definen nuestra “consciencia colectiva, la cual se rige con fuerza normativa en tanto instituye los límites y las posibilidades en que los individuos actúan en el mundo” (Chourio Urdaneta, 2012, p. 202). A través de ellas que adquirimos sentido del mundo y comunicamos ese sentido unos a los otros, pues han sido colectivamente elaboradas (Vergara Quintero, 2008). Para su estudio, es importante tener en cuenta que éstas sólo se crean y funcionan en un grupo de carácter reflexivo, donde sus miembros reconocen su pertenencia y disponen de criterios para saber quiénes pertenecen al grupo y quiénes no (Vergara Quintero, 2008).

MATERIALES Y MÉTODOS

Estudio cualitativo, descriptivo. Diseño utilizado: Método comparativo constante de Glaser y Strauss. La población estuvo conformada por todos los miembros del Equipo de Dirección Estratégica del PEI de la Facultad de Medicina. Las unidades de análisis: miembros del Equipo de Dirección Estratégica del PEI que aceptaron participar del estudio. Selección de casos: se realizó un muestreo intencional, a partir de casos seleccionados como punto de partida al terreno, hasta llegar finalmente a la saturación teórica. De los 27 miembros del Equipo de Dirección Estratégica fueron incluidos ocho (cinco mujeres y tres hombres), cuatro pertenecían al sector no docente y cuatro a docentes de las tres carreras que funcionan en nuestra institución: Medicina, Enfermería y Kinesiología.

Se analizaron las tres dimensiones propuestas por Anello (1996) referidas a las capacidades de un líder: contribuir a la transformación personal, mejorar las relaciones interpersonales y la transformación social.

Técnica de obtención de la información empírica: entrevistas semiestructuradas. Para la confección del diseño se llevaron cabo dos entrevistas grabadas (incluidas posteriormente como material de investigación) que intentaron recoger datos para una anticipación de sentido que corrobore la pertinencia (así como la consistencia con el objeto-problema) de la decisión de utilizar un contexto de descubrimiento. La recolección de datos se realizó en el mes de diciembre del año 2016, hasta alcanzar la saturación teórica. Instrumento de obtención de la información empírica: todas las entrevistas fueron grabadas y transcriptas íntegramente en un registro a tres columnas. Técnica de análisis de la información: en espiral. Se identificaron los momentos más informativos de cada entrevista, los temas recurrentes y posteriormente se realizó una segunda selección textual y se dio forma a los resúmenes analizados. En una última etapa, se llevó a cabo una síntesis aplicando inferencias, inducciones y analogías que permitieron formar un todo comprensivo de la información obtenida, así como también la trama teórica que se tejió entre estas. El control de la subjetividad se realizó por triangulación de investigadores.

Aspectos éticos: Este proyecto ha sido aprobado por el Comité de Bioética en Investigación de Ciencias de la Salud de la Facultad de Medicina (Res.23/2016). Discusión de resultados

Con respecto a la primera dimensión evaluada, la capacidad de un líder de contribuir a la transformación personal la mayoría opinó que “el ejemplo debe empezar por el líder”, debe ser el primero en cumplir

las normas, pues éstas “no están puestas sólo para el otro, las normas son para todos”, y porque se “educa con el ejemplo” y “hay un dicho que dice, que el ejemplo arrastra...el ser auténtico, ése es un buen ejemplo, eso convence más al otro”. Los líderes morales también deben liderar éticamente, lo que significa que sus acciones deben estar regidas por profundos valores morales que los insten a actuar correctamente. Dando siempre el ejemplo de lo que se debe hacer un líder moral se constituye en un fuerte creador de identidad grupal, pues se yergue como un modelo a imitar, su correcto actuar da forma y sustancia al comportamiento ético de la institución y de la comunidad, y en este sentido tiene un carácter fundante y transformacional sobre el grupo que lidera.

Es por esto que consideran que un líder debe fundamentalmente “ser honesto”, además debe ser “respetuoso”, “humilde”, “solidario”, “equitativo”, pues su accionar “da cuenta de la importancia que le da a la comunidad que lo acompaña”, “debe responder en su propia vida aquello que está proponiendo”, “porque él va a ser un reflejo ante los demás” y cuando actúa lo debe hacer correctamente, es decir “debe tener una conducta ética”. Entienden que conducta ética pueden definirla como: “que no tenga un doble discurso: uno para afuera y otro para adentro”, que no realice acciones “que vayan en contra de lo que es el bien común”, que “sea coherente entre lo que dice y lo que termina haciendo”, que sitúe “a la institución por encima de sus propios intereses personales”, que no sólo “escuche y conozca la opinión de todos”, “también las tenga en cuenta”, “que después no quede como un simple pedido de opiniones sino que se haga lo que dice la mayoría realmente”, pues un líder “debe humanizar su gestión”.

Si la modernidad preconizaba una ética basada en valores universales e imperativos categóricos de deberes para con los otros, autores posmodernos como Lyotard (1984) o Lipovestky (1986) sostienen que la ética posmoderna es básicamente una ética individualista, que se ha liberado de las obligaciones absolutas y deberes infinitos que caracterizaron a la ética deónica moderna. En contraposición a éstas posturas posmodernas contractuales, observamos en este trabajo que los actores sociales conciben a un líder moral como alguien que tiene por sobre todo deberes para con los demás, a saber: el deber de anteponer los intereses colectivos por sobre los suyos propios y de respetarlos en tanto sujetos de derecho, de promover el bien colectivo porque sus acciones ejercidas éticamente tienen un carácter transformacional (Anello, 1996) sobre el resto del capital humano con el que trabaja.

Respecto a las actitudes que les desagradan de un líder fundamentalmente: “la soberbia”, que intente manipular, entendiéndose como tal a “alguien que quiere hacerme creer lo que no es”. Ahora bien, la gran mayoría respondió que les resulta directamente inaceptable de parte de un líder la mentira y el autoritarismo. En relación a la mentira, no pueden aceptar que digan “verdades no completas por poder”, “cuando dice una cosa y hace otra”, pues un líder “debe decir siempre la verdad, aunque te duela”. Entienden por autoritario al líder que “remarca el nivel de jerarquía” frente a sus compañeros de trabajo, que “utiliza a las personas como cosas”, “aprovecha el poder que le dio el que lo eligió” para beneficio propio.

La manera de interaccionar de un líder con sus compañeros de trabajo refleja su concepción acerca de lo que es una persona humana y de alguna manera este su accionar es una forma de proponer a los demás “cómo se debe actuar”. Cuando alguien es capaz de comprender la condición de su yo moral, cuando puede comprender como sus sentimientos y acciones afectan a otras personas y al desempeño en el trabajo, cuando puede desplazar sus sentimientos negativos hacia acciones constructivas, es una señal que la transformación individual del líder se ha producido, y esto puede llegar a influir positivamente en la transformación del grupo que lo acompaña (Anello, 1996). A su vez, aquellos líderes que luchan por servir al bien común pronto descubren que es una fuente de satisfacción profunda y permanente, y esto los impulsa a desarrollar nuevas capacidades que le son útiles en cada esfera de su vida. Dominar el ego personal, postergar los deseos personales en pos del bienestar comunitario, contribuye a su propio proceso de transformación personal, y le puede dar al líder un sentimiento de dignidad, y de dominio sobre su propia vida.

Con respecto a la segunda dimensión evaluada, todos respondieron afirmativamente: mejorar las relaciones interpersonales es una función inherente al liderazgo. Ante la presencia de conflictos interpersonales lo que nunca debe hacer un líder es “callarse”, “no actuar”, y “no escuchar”, porque si un líder “no soluciona los problemas entre compañeros de trabajo”, “no escucha a los demás, y hace lo que quiere no va a transformar lo que quiere transformar”. Tampoco debe “tomar medidas y sancionarlos, o sólo sancionar a uno y al otro no”, “no debatir y sincerar los temas” y menos aún debe “reprimir... porque estaría actuando violentamente”, “siempre el diálogo, no la orden” y en última instancia “dictar líneas y pautas a seguir”. Muchas veces los conflictos se originan en experiencias morales, concretamente en expectativas de reconocimiento profundamen-

te enraizadas en cada uno de nosotros. Y es justamente en su ausencia cuando éste se hace sentir de distintas maneras: cuando un líder no escucha, impone, discrimina o invisibiliza al otro como ser humano, está efectivamente generando situaciones de desprecio moral (Honneth, 2009), profundamente dolorosos para cualquier ser humano. Este es el complejo escenario en el que se desenvuelven nuestras relaciones con los otros, las que dependen más de aspectos simbólicos que de objetivos. Es necesario que un líder conozca estas dimensiones humanas desde la singularidad de cada una de las personas con las que trabaja, esto le permitirá generar las condiciones para ofrecer soluciones apropiadas y tratar las cuestiones del reconocimiento.

En cambio, todos opinaron que ante un conflicto siempre “debe actuar”, “escuchar a las partes en conflicto”, “dialogar”, “interiorizarse del problema”, “analizar” la situación y buscar “siempre los puntos de encuentro en forma progresiva”, debe “trabajar sobre las coincidencias”, e intentar “transformar el problema en una solución, que sea viable para ambos”. Debe tener una actitud conciliadora y ser un “moderador” del conflicto, “debe tratar de reconciliar lo irreconciliable”, y siempre apaciguar.

Estos datos, demuestran qué si un líder permanece inerme o no actúa frente a un conflicto entre compañeros de trabajo, está denegando su responsabilidad ética y esto consecuentemente vicia su condición misma de liderazgo. Pese a la ansiedad que generan a los conflictos no se les debe atribuir una connotación negativa ni peyorativa, porque el conflicto es equiparable a la movilidad, a la vida misma; la realidad cotidiana de nuestras interacciones con el otro está regida y movilizada por la contradicción y el conflicto permanente. El conflicto puede ser un motivador de conductas nuevas, y la función ética de un líder frente a él es convertir las potencialidades latentes del individuo en actitudes propositivas, en realidades fácticas de cambio y transformación, esta perspectiva dialéctica del conflicto puede actuar como un proceso liberador y potenciador de las personas, permitiendo al líder elevar la jerarquía de necesidades de los trabajadores, de manera tal que éstas trasciendan sus propios intereses.

La tercera dimensión evaluada fue la capacidad del líder de contribuir a la transformación social. Consideran que ante las propuestas o las contribuciones que intentan hacer los compañeros de trabajo para realizar la tarea diaria el líder debe escucharlas siempre y analizarlas, “trabajando en forma conjunta” porque si se trabaja solo “se fracasa”, se debe evaluar la pertinencia de la propuesta, y si fuera un aporte que se considera positivo “debería aceptarlo” el líder debe “estar abierto a los

cambios”. Ahora bien, si no fuera así, y se decidió que la propuesta no va a ser aceptada es conveniente hacerlo en “privado”.

Aceptar una propuesta de un compañero de trabajo, es una forma de reconocer su capacidad en el cargo que ocupa. Una reflexión ética sobre el liderazgo debe tener en cuenta siempre las potenciales capacidades de las personas, este enfoque en las capacidades (Nussbaum, 2012) hace que una persona sienta que tiene en su trabajo libertades sustantivas para realizar aportes y que sus contribuciones son tenidas en cuenta. Si la capacidad es una cara de la moneda la otra es el funcionamiento, pero serán las primeras “...las que garantizarán la existencia de un espacio para el ejercicio de la libertad humana...”, pues promover capacidades es “...promover áreas de libertad y elección, que no es lo mismo que hacer que las personas funcionen en un determinado sentido”. Este enfoque humanista, debería ser tenido en cuenta por los líderes, pero “...no desde una mirada meritocrática (no se trata de conceder un mejor trato a las personas dotadas de mayores habilidades innatas), todo lo contrario, quienes necesitan más ayuda para superar el nivel son las que más las reciben...”. Es una forma de mostrar respeto por personas reales y de concederles poder para hacer un mejor uso de sus propias potencialidades como seres humanos.

De igual manera, motivar a los compañeros para alcanzar las metas trazadas también consideran que es una función del líder, es de “buenas prácticas” hacerlo, ese “acercamiento se necesita, los líderes también los necesitan”. La motivación se puede lograr “interesándose por el trabajo del personal”, explicando “por qué se está haciendo algo”, “si la gente se siente partícipe se quiere subir al tren”, debe “comunicar las metas institucionales”, tiene que “transmitir la construcción de un proceso”, “reconociendo el esfuerzo en el éxito y en los fracasos”. Este reconocimiento puede ser material o simbólico, casi todos respondieron que el segundo es el más importante para la motivación.

Además, todos relataron que eran muy importantes otros tipos de motivaciones: que el líder “esté al lado ante la debilidad de algún compañero”, debe “conocer a la persona”, “que el otro importe más que simplemente como mano de obra”, “interesarse e interiorizarse del tema que le aqueja a las personas, no sólo en lo laboral”, “su vida personal, familiar, su vida de todos los días”, “saber si un familiar está enfermo, preguntar por él” es una forma de “reconocimiento que no tiene que ver con la tarea en sí”, no debe ver “sólo al hombre máquina, el que sólo va a trabajar. Una propuesta particular en este sentido la dio una de las personas entrevis-

tadas, quien sugirió que el líder debe “generar las condiciones para una cultura del cuidado del otro”, esta propuesta realizada justamente por una mujer integrante del equipo, nos remite indefectiblemente a la teoría Etica del cuidado de Carol Gilligan (1985), quien demostró que cuando las mujeres se incorporan al mundo social, su particular forma de percibir los hechos, basadas en la idea del reconocimiento de la responsabilidad que tenemos hacia los otros, determina que generen nuevas propuestas y significados para la comprensión del mundo.

Desde esta perspectiva, el cuidado y la asistencia se nos aparecen como intereses humanos, pues si la comprensión de nuestro mundo es la resultante de una red de relaciones en la que estamos inmersos, es también en él, en la interacción con los demás donde tomamos conciencia de nuestra mutua interdependencia. No es un hecho fortuito que ésta propuesta haya sido hecha por una mujer integrante del PEI, esta perspectiva de ética del cuidado hacia el otro, contrasta con la lógica formal de imparcialidad que está implícita en el enfoque de la ética de la justicia propia del mundo masculino propuesta por Kohlberg (Vincent-Morant, 2016) y cuestionada por Gilligan, para quien las mujeres construyen conceptos más igualitarios para todos, a través de caminos diferentes a los masculinos, sin embargo, sus propuestas pueden resultar igual de valiosos para generar juicios morales justos en nuestras relaciones afectivas y laborales. La ética del cuidado, referida a las conexiones entre las personas y las responsabilidades que subyacen a sus relaciones, permite “vislumbrar las carencias de un universalismo que borra de la ecuación de cuestiones tan importantes como el cuidado” (Vincent-Morant, 2016, p. 93).

CONCLUSIONES

La representación de liderazgo moral que tienen los miembros del Equipo de Dirección Estratégica es que un líder que actúe correctamente, con honestidad y respeto, se erige en un modelo a imitar por los demás. En todos los aspectos de su vida, debe tener la capacidad personal de representar un modelo cultural de referencia acerca de cómo se debe actuar correctamente. Pues su correcto accionar es percibido como una propuesta de cambio para los demás, en tanto líder su actuación moral tendrá un carácter fundante y transformacional sobre el resto de los compañeros,

especialmente sobre la identidad y el compromiso laboral de la gente que lo sigue y acompaña.

Bregar activamente por mantener buenas relaciones interpersonales entre los compañeros de trabajo, es visualizada como una actitud moral del líder. Debe estar presto al diálogo y la escucha, actuar como un mediador de conflictos tratando de transformarlos en soluciones, teniendo como base el respeto de las individualidades y contribuciones personales que sus seguidores intentan hacer. Sin entrar en lo personal ni generalizar la crítica, debe ayudar a corregir los errores cometidos por el comportamiento de las personas y nunca a criticar a la persona como tal.

De igual manera la motivación también es percibida como una actitud moral inherente al liderazgo. Esta motivación no se asocia sólo a lo laboral, también a cuestiones intrínsecas de la vida humana: ser reconocidos como personas, ver al “otro” como portador de los mismos derechos que él cree tener, tratarlos como fines en sí mismos, siempre respetando sus individualidades, atendiendo sus necesidades y fomentando sus capacidades personales. Esta actitud del líder supone además una participación activa y expectativa recíproca de recibir reconocimiento como personas morales.

Este nuevo concepto de liderazgo requiere por ende un nuevo concepto de sujeto moral: alguien activo, un actor social consciente y activamente ocupado en realizar acciones que promuevan los procesos de transformación personal, social y la promoción del bien común. Si aceptáramos que el liderazgo moral es un proceso susceptible de aprendizaje, lo situamos al alcance de aquellas personas que sientan la vocación o con la fuerza de voluntad suficiente para llegar a ser líderes.

Referencias bibliográficas

- Anello E., Hernández J. (1996). Liderazgo Moral. Universidad NUR. Santa Cruz, Bolivia. Recuperado de <http://www.bahaidream.com/lapluma/derecho/anexos/DEONTOLOGIA%20II.pdf> (Consulta 9/12/16).
- Castaño Sánchez, R. (2013). *Un nuevo modelo de liderazgo por valores*. (Tesis Doctoral). Biblioteca digital de la universidad de Alcalá, España. Recuperado de <https://dspace.uah.es/dspace/bitstream/handle/10017/20002/Capitulo%202.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Chourio Urdaneta, N.C. (2012). Teoría de las representaciones sociales: discusión epistemológica y metodológica. *Estudios Culturales*. 10,

- 197-212. Recuperado de http://servicio.bc.uc.edu.ve/multidisciplinarias/estudios_culturales/num10/art23.pdf
- Cohen Agrest, D. (2011). *Inteligencia Ética para la Vida Cotidiana*. Buenos Aires: Ed Sudamericana.
- Gil-Rodríguez F., Alcover, C.M., Rico, R. y Sánchez-Manzanares, M. (2011) Nuevas formas de liderazgo en equipos de trabajo. *Papeles del psicólogo*, ISSN 0214-7823, 32 (1), 38-47. Recuperado de <http://www.papelesdelsicologo.es/pdf/1917.pdf>
- Gilligan, C. (1985). *La moral y la teoría. Psicología del desarrollo femenino*, México: Fondo de Cultura Económica.
- Goleman, D. (1995). *Inteligencia Emocional*. España: Ed. Kairos
- Goleman, D. (1998). What makes a leader?. *Business Harvard Review*. 1-12.
- Honneth, A. (2009). La dinámica del social del desprecio. Para determinar una Teoría Crítica de la sociedad. *Crítica del agravio moral*. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica.
- Kotter, J. (1990). *El Factor del Liderazgo*. Madrid: Ediciones Diaz de Santos.
- Lipovetsky, G. (1986). *La era del vacío. Ensayos sobre el individualismo contemporáneo*. Barcelona: Anagrama.
- Lyotard, J.F. (1984) *La condición postmoderna*. 1º ed. Madrid: Cátedra S.A.
- Moscovici, S. (1985). *Psicología social*. Barcelona: Paidós
- Nussbaum, M. (2012). *Crear capacidades. Propuesta para el desarrollo humano*. Barcelona: Paidós.
- Pérez Lindo, A., Ruiz Moreno, L., Varela, C., Grosso, F., Camós, C., Trottini, A. M., Burke, M.L., y Darin, S. (2005). Dimensiones de la Gestión del Conocimiento. En Gestión del conocimiento. Un nuevo enfoque aplicable a las organizaciones y a la universidad. Buenos Aires, Editorial Norma.
- Riveros-Barrera, A. (2012) La distribución del liderazgo como estrategia de mejoramiento institucional. *Educ. Educ.* Vol. 15, No. 2, 289-301. Recuperado de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S0123-12942012000200008&lng=es&nrm=pf&tlang=en
- Rost, J. (1991). *Leadership for the Twenty-first Century*, Praeger: New York.
- Vergara Quintero, M. (2008). La naturaleza de las representaciones sociales. *Rev. latinoam. cienc. soc. niñez juv* 6(1): 55-80. Recuperado de <http://www.umanizales.edu.co/revistacinde/index.html>

Vincent-Morant, M. (2016) La ética del cuidado y Carol Gilligan: una crítica a la teoría del desarrollo moral de Kohlberg para la definición de un nivel moral postconvencional contextualista. Daimon. *Revista Internacional de Filosofía*, nº 67, 8

EJE 3.

Liderazgo y emprendurismo

3.1 ¿TODOS JEFES? UN ACERCAMIENTO AL LIDERAZGO DE LOS EMPRENDEDORES EN TECNOLOGÍAS INFORMÁTICAS

Ducange Medor¹ Mónica Ramírez Mata²

So, yes, absolutely, truly, doing a startup has totally changed my thoughts on leadership, or evolved them. You learn that you're not always right, you learn that people are amazing, capable of feats unimaginable. You learn mentorship. You get mentored. You learn technology. You learn marketing.

JACOB GADIKIAN, fundador de *startup*

Resumen

Este capítulo indaga en torno al estilo de liderazgo prevaleciente entre los fundadores de *startups* en la zona metropolitana de Guadalajara con miras a resaltar las competencias pertinentes para el emprendimiento y el autoempleo y cuyo desarrollo las instituciones de educación superior tendrían interés en fomentar. Para esto, realizamos entrevistas semiestructuradas a una veintena de emprendedores(as) en el área de las tecnologías informáticas en Guadalajara, Jalisco e hicimos observaciones en numerosas reuniones donde suelen coincidir éstos y otros emprendedores para compartir sus experiencias afortunadas o desafortunadas como fundadores de startups. Concluimos que los jóvenes creadores de micro o pequeñas empresas de tecnologías son portadores de disposiciones y creencias respecto del trabajo y del emprendimiento muy acordes de estos tiempos en que predominan valores como la autonomía individual, la horizontalidad, la cooperación y el aprendizaje colaborativo. Se caracterizan por poseer un tipo de liderazgo transformacional en el que sobresalen la estimulación intelectual y la consideración individual. Nuestras universidades, predominantemente verticales, enfrentan el desafío correspondiente de formar en competencias como la autonomía, el trabajo colaborativo y la horizontalidad.

¹ Doctor en Ciencias Sociales por el CIESAS. Profesor-investigador en la Universidad de Guadalajara.

² Candidata a doctora en Gestión de la Educación Superior y Profesora-Investigadora en la Universidad de Guadalajara.

Palabras clave: Liderazgo, emprendimiento, competencias, trabajo colaborativo. horizontalidad.

Abstract

This article explores the prevailing leadership style among the founders of startups in the metropolitan area of Guadalajara with a view to highlighting relevant competencies for entrepreneurship and self-employment and whose development higher education institutions would be interested in fostering. We conducted semi-structured interviews with about twenty entrepreneurs in the area of information technology in Guadalajara, Jalisco and we carried out observations in numerous meetings where they often coincided with other entrepreneurs to share their lucky or unfortunate experiences as founders of startups. We conclude that founders of micro or small technology companies are loaded with dispositions and beliefs regarding work and entrepreneurship that are in agreement with these times, in which values such as individual autonomy, horizontality, cooperation and collaborative learning predominate. They are characterized by having a type of transformational leadership in which intellectual stimulation and individual consideration stand out. Our predominantly vertical universities face the corresponding challenge of training in competencies such as autonomy, collaborative work and horizontality.

Key words: Leadership, entrepreneurship, competencies, collaborative work, horizontality.

INTRODUCCIÓN

Muchas señales hacen pensar que, actualmente, la relación de los jóvenes con el trabajo o su manera de trabajar está en plena transformación. Un indicador de esos cambios consiste en un aumento sostenido del grupo de individuos altamente educativos que deciden establecer su propio negocio en lugar de insertarse como asalariado en una gran empresa (Le Goff, 2016; Leighton, 2013). Las razones que pueden conducir a un profesional a optar por el emprendimiento pueden variar pero ateniéndonos a los resultados de algunos estudios (Beaucage y Bellemare, 2007; Blanchflower, 2000), parece que la mayoría refiere la búsqueda de autonomía y la posibilidad de crear como sus principales motivaciones. El universo

de las grandes empresas son espacios de cada vez más constreñimientos y, no obstante las apariencias, poco propicios a la inventiva, la autodeterminación, el *challenge* (Gaulejac, 2008; Marzano, 2011). Las nuevas generaciones de profesionales, a menudo vagamente identificados como *millenials*, parecen acordar un alto valor a la autodeterminación, a la creatividad y a la horizontalidad.

La referida metamorfosis en la relación con el trabajo concierne también tanto a la organización del proceso como al valor del trabajo. Cómo se trabaja y para qué parecen ser cuestiones prioritarias para los nuevos emprendedores. Esto corresponde con lo que se conoce como *procedural utility*, con la cual algunos autores han identificado a los emprendedores (Frey, Benz, y Stutzer, 2004). Esta teoría establece que en el trabajo ciertos individuos priorizan el proceso, los modos de hacer las cosas sobre las gratificaciones pecuniarias. Entre esos de hacer están, ante todo, valores como la autonomía, la posibilidad de decidir cómo y cuándo hacer las cosas y de ejercer su creatividad.

La novedad en la forma como estos individuos arrostran el trabajo se observa también en la forma como organizan y gestionan sus emprendimientos. Tanto para ellos, en su modo personal de ser y colaborar, como para los de su generación con quienes trabajan, su forma de dirigir tiene que estar en sintonía con los ya mencionados valores con los que relacionan el trabajo. Estas características no son privativas de los emprendedores en tecnología, sino que parecen identificar a muchos individuos actuales, sobre todo a los jóvenes que se ha dado en llamar *millenials* y que son quienes ocupan las aulas y circulan por los pasillos de las instituciones de educación superior.

En este sentido, asumimos que el estilo de liderazgo que predomina en la dirección y el día a día de una *startup* de tecnología informática representa un insumo para un primer acercamiento a la definición de competencias de emprendimiento que las universidades fomentarían en sus estudiantes.

Este estudio toma el caso de las empresas emergentes en Jalisco que se apoyan en las tecnologías informáticas, las denominadas *startups*, para indagar el estilo de liderazgo que caracteriza a los fundadores de éstas y así contar con elementos para la definición de las competencias idóneas para el emprendimiento y el autoempleo; mismas que se puedan considerar en los planes y programas universitarios de manera transversal.

En lo que sigue, presentamos la pregunta que intentamos responder

en el capítulo seguida del objetivo del mismo. Después, exponemos el marco conceptual y metodológico de nuestro trabajo; por último, ofrecemos el análisis de los datos empíricos y concluimos apuntando hacia las transformaciones que los emprendedores jóvenes están provocando en el mundo de la empresa desde su particular manera de ejercer liderazgo.

PREGUNTAS Y OBJETIVO

Las preguntas en torno a las cuales se articula este capítulo se formulan así: ¿Qué estilo de liderazgo predomina entre los fundadores de *startup*? Y ¿qué competencias son identificables en el estilo de liderazgo de los fundadores de *startups* y que pueden ser tomadas en cuenta en la formación transversal para el emprendimiento en el pregrado?

Nuestra hipótesis es que entre los fundadores de *startup* predomina el liderazgo transformacional. Como lo apuntamos líneas atrás, los jóvenes creadores de micro o pequeñas empresas de tecnologías son portadores de valores y creencias respecto del trabajo y del emprendimiento diferentes de los de generaciones pasadas. Tanto su forma de trabajar como de encabezar una empresa corresponden con ciertas disposiciones muy acordes con esta era de la autonomía individual, de la horizontalidad y del “individualismo de la singularidad” (Rosanvallon, 2015). Es importante que las universidades comprendan cómo estos individuos ejercen liderazgo en su vida profesional con miras a formar a los estudiantes en las competencias correspondientes.

MARCO CONCEPTUAL

Northouse (2015) identifica al líder a partir de tres importantes capacidades: resolución de problemas, juicio social y conocimiento. Considera que el liderazgo transformacional, el transaccional y el *Laissez-faire* forman un continuo de liderazgo único. En un extremo del continuo se ubica el liderazgo transformacional, en medio está el liderazgo transaccional, el *Laissez-faire* se ubica en el extremo opuesto.

Zäch y Baldegger (2014) encontraron que el liderazgo transformacional es el que predomina en los fundadores de *startups* y tiene un efecto

positivo en su rendimiento durante la fase de inicio. Si nuestra hipótesis es acertada, este trabajo apoya las conclusiones de estos autores. ¿En qué consiste el liderazgo transformacional?

Este enfoque contrapunta el concepto de liderazgo con el del poder en sí mismo, porque considera que el liderazgo no puede existir sin tomar en cuenta las necesidades de los colaboradores. Existen cuatro factores que favorecen el tránsito de niveles de conciencia de los colaboradores desde una satisfacción individual hasta el bien común y de la organización; se considera que estos factores caracterizan al liderazgo transformacional.

El carisma o influencia idealizada es el primer factor, consta de una conducta y unos atributos de personalidad que los colaboradores tienden a imitar; la evolución del líder de intereses propios a metas de equipo y del más alto nivel es emulada por ellos; este factor tiene un rol fundamental porque lo muestra como persona competente y confiable ante sus colaboradores y logra efectos en ellos, como la confianza en su ideología, en sus creencias, aceptación incondicional, afecto, obediencia, empatía y la visualización de metas de alto nivel acordes con la identidad de la organización.

El factor motivacional es el segundo; describe al líder que comunica a los colaboradores altas expectativas más allá de sus propios intereses y los inspira a comprometerse con ellas a través de símbolos y apelaciones emocionales; este factor fortalece el espíritu de equipo.

El tercero es la estimulación intelectual, que premia la creatividad e innovación de los colaboradores; implica retar lo establecido para la resolución de problemas de manera única, lo cual deriva en el beneficio común.

El último factor es la consideración individual, que significa generar un clima de acercamiento y soporte a las necesidades individuales de cada colaborador para su crecimiento profesional y desarrollo integral, lo que genera en una fuerte afiliación.

Desde esta perspectiva, el líder es un individuo que educa, instruye y conduce para que se desarrolle la comprensión y cooperación entre todos; motiva a los demás para que hagan lo máximo que puedan, orienta, evalúa las estrategias y ajusta. Según Northouse (2015), el líder tiene, en teoría, rasgos de inteligencia, confiabilidad, determinación, integridad y sociabilidad. La extroversión es otra característica que se atribuye a un líder, además de captar y saber impactar en las emociones de la gente.

EMPRENDIMIENTO Y AUTOEMPLEO

Pérez-Leández (2016) define al emprendimiento como “la iniciativa de innovación, creación y motivación de un individuo regido por su interés ambicioso, su alta autoestima y su necesidad de superación, independientemente de conseguir el logro o no”. Implica un alto riesgo y ciertas características personales como la necesidad de autorrealización, la autoconfianza, la propensión a asumir riesgos, independencia, compromiso y tolerancia a la incertidumbre o al fracaso.

El mismo autor afirma que hay emprendedores que surgen por necesidad, mientras que otros llevan a cabo el emprendimiento por oportunidad, por altas expectativas, como parte de una corporación o con un fin social. Otros autores hablan de enfoque *push* y *pull* para referirse al emprendimiento impuesto por las circunstancias (desempleo, empleo precario o poco gratificante, salario insuficiente, etc.) y el emprendimiento elegido (Bravo-Bouyssy, 2010; Tremblay y Genin, 2008).

El autoempleo es la puesta en marcha de una actividad económica con la finalidad de conseguir con ello una ocupación o trabajo, puede o no derivar del emprendimiento; puede ser individual o colectivo. El emprendimiento y el autoempleo son estrategias que en parte fomenta el estado a través de diferentes instancias y políticas, a través de incentivos hacendarios o capacitación técnica, para paliar los problemas sociales vinculados con cambios en el mercado de trabajo (Valencia-Agudelo, 2012).

LIDERAZGO Y EMPRENDIMIENTO

De acuerdo con Cogliser y Brigham (2004), el liderazgo es un factor esencial para el emprendimiento. Según las autoras, hay paralelismo entre estos dos campos de estudio y el conocimiento que se tiene respecto de cada uno puede ser simbiótico; identifican los siguientes puntos convergentes entre liderazgo y emprendimiento desde la teoría:

- La visión como cualidad de identificar las oportunidades que no ven todos frente a un mismo escenario, además de inspirar a los demás para modificar su comportamiento con el fin de lograr una meta compartida, la cual requiere claridad y orientación hacia el futuro.
- La influencia, como la habilidad de convencer o persuadir a los demás sobre desear ser efectivos para lograr la meta.

- La innovación y creatividad como cualidades requeridas para la generación, estructuración y promoción de ideas nuevas.
- La planeación, para el desarrollo de las ideas en contextos complejos y dinámicos, en los que se requiere una actitud proactiva y con un enfoque estratégico.

FORMACIÓN PROFESIONAL, LIDERAZGO Y EMPRENDIMIENTO

Desde 1996, Delors señala que además de aprender a saber y hacer, se debía considerar como pilares de la educación el aprender a ser y a vivir juntos, y que éstas requieren habilidades no cognitivas.

La importancia de las habilidades no cognitivas, blandas o *soft skills*, es decir, las que no tienen que ver con el lenguaje, las matemáticas y las ciencias, ha tomado fuerza en los debates post-2015 (Sequeira, 2013). En dichas discusiones se revisaron los progresos hacia la consecución de los seis objetivos de la Educación para Todos (EPT) del Foro Mundial de Dakar en el 2000 y los Objetivos de Desarrollo del Milenio. Al respecto, Ki-moon (2012), en su iniciativa Education First, menciona, entre otras cosas, la necesidad de una educación transformadora, con capacidad creativa y divergente, que prepare para la incertidumbre.

En 2006, el Parlamento Europeo del Consejo sobre las competencias para el aprendizaje permanente comenzó la promoción del desarrollo de competencias genéricas o claves, definidas como las que todos los ciudadanos deberían poseer para desarrollarse en un nivel personal, social y laboral. Definían ya el término de competencia como una combinación de destrezas, actitudes y conocimientos puestas en acción de acuerdo a las circunstancias.

Las competencias emprendedoras tienen un lugar relevante junto con las competencias ciudadanas y las genéricas. Marina (2010) enumera las distintas dimensiones con las que las vinculan los diferentes organismos internacionales:

La OCDE acentúa la autonomía, y se refiere a la capacidad para controlar la vida de forma responsable y con un sentido, con una orientación hacia el futuro, previendo consecuencias y formulando proyectos, así como eligiendo las metas adecuadas.

La formulación de la Unión Europea, por su parte, se enfoca en el espíritu emprendedor, y lo define como “la capacidad de provocar uno

mismo cambios (componente activo) y habilidad para aceptar y apoyar cambios producidos por factores externos (componente pasivo). Implica asumir responsabilidades y marcar objetivos, motivación y conocimiento de oportunidades.

Las competencias se desarrollan mediante un proceso de aprendizaje centrado en el estudiante cuya evaluación implica la definición y valoración integral, individualizada y permanente de evidencias variadas de desempeño, como pueden ser la observación, diarios, proyectos, casos, problemas, exámenes y portafolios, que se recolectan durante este proceso para emitir juicios de valor a partir de criterios e indicadores específicos ya definidos en el diseño de un curso; no se alinea a la curva normal porque no compara a los alumnos entre sí, sino que emite en qué medida el desempeño de cada uno concuerda con el perfil esperado (Secretaría de Educación Pública, 2017).

La Subsecretaría de Educación Media Superior desarrolló en la última década el “Modelo de Emprendedores para la Educación Media Superior”, en el cual identifica como competencias emprendedoras a desarrollar: liderazgo, empatía, trabajo en equipo, comunicación e innovación (SEP, 2018). Desde esta visión, el liderazgo es una competencia para el emprendimiento, aunque no se menciona a qué tipo de liderazgo se refieren.

Mostramos, más adelante, que la competencia para el emprendimiento, en las diversas facetas que acabamos de sintetizar, son las que prevalecen en el modo de ser y de operar de los fundadores de *startup* que hemos entrevistado; y guardan relación con el estilo transformacional de liderazgo también predominante entre esos emprendedores.

MÉTODO

Los análisis que siguen se basan en datos construidos a partir de entrevistas semiestructuradas a una veintena de emprendedores(as) en el área de las tecnologías informáticas en Guadalajara, Jalisco. Dichas entrevistas son parte de una investigación más amplia que tiene como objetivo principal indagar sobre las motivaciones, el sentido y los significados con que los emprendedores vinculan su elección de fundar una *startup* o de trabajar de modo independiente; también buscamos conocer cómo evalúan ese modo de actividad laboral. Fueron llevado a cabo entre septiembre de

2015 y julio de 2016. A la par de las entrevistas, realizaciones observación en numerosas reuniones donde suelen coincidir éstos y otros emprendedores para compartir sus experiencias de éxito y fracaso, buscar apoyo o potenciales socios o colaboradores. 16 de los entrevistados son varones, todos(as) cuentan con un grado universitario, mayoritariamente en alguna ingeniería en tecnologías informáticas. Muchos tienen experiencia de trabajo remunerado en alguna gran empresa de tecnología, incluso fuera de México, y no pocos tienen en su trayectoria de emprendedores haber fracasado en alguna anterior iniciativa de emprendimiento en tecnología.

Es oportuno hacer notar que si bien todos los entrevistados son emprendedores, no todos pueden ser considerados como fundadores o dueños de *startup*; la diferencia radica en que cerca de la mitad de ellos se ocupan de forma independiente desarrollando proyectos tecnológicos para empresas o particulares o dándoles asesorías especializadas en productos de alto contenido de tecnología informática. Esto puede ir desde el desarrollo de una aplicación hasta la creación de un software para las necesidades específicas de una empresa o una red de negocios. El análisis que ofrecemos en este texto se basa en la experiencia de los que son fundadores/dueños de una *startup*.

A excepción de cuatro, las entrevistas tuvieron lugar en los espacios de trabajo de esos profesionales, fueron grabadas y transcritas en su integralidad. El análisis se articula en torno a las categorías centrales del enfoque transformacional de liderazgo y en las competencias vinculadas con el emprendimiento. Para fines de protección de su identidad nos referimos a los entrevistados con pseudónimos.

RESULTADOS

Carisma o influencia idealizada

Los emprendedores de *startups* perciben que sus acciones enseñan el camino y vuelven compartida la visión de la organización con sus colaboradores, creen firmemente que las palabras mueven y las obras arras-tran. Al respecto, aquí la percepción de Guillermo, ingeniero en sistemas, co-fundador de una de las *startups* más exitosas del entorno:

Yo creo que algo que yo siempre vi o reconocí en mi fue esa ca-

pacidad de organizar a la gente, la capacidad de organizarnos y hacer cosas juntos y cosas más grandes. Entonces, para mí esto que estoy haciendo pues es simplemente ejecutando quien soy y ayudando desde esa parte a que se logre una visión más grande en conjunto [...] Yo creo que estamos en este mundo para tratar de entenderlo y para tratar de hacer lo mejor que se pueda, que todos en este mundo tratemos de mejorarlo y al mismo tiempo tratar de entender para qué estamos en él. Entonces creo que mi trabajo, todo esto yo creo que estamos ayudando a que sea un mundo mejor y esa es la parte que me motiva a trabajar; más no sé qué tanto me ayude a entenderlo no (risas) y por qué estamos aquí pero eso es otra cosa que a lo mejor necesita trascender el trabajo, pero me quedo contento si logro que el mundo sea un poquito mejor [...] La oportunidad de trabajar en un *startup* como la nuestra pues oye, uno estás realmente trabajando en un proyecto en el que estamos con una visión donde creemos en ciertas cosas, que creemos que sea diferente en el mundo donde tú vas a ser una pieza fundamental en el que realmente eso suceda ¿no? No vas a entrar a Citibank donde vas a ser el empleado número... que tienen... 300,000 empleados, ser el 300,001, sino que vas a entrar a una empresa de 30 personas donde la idea es que tu trabajo va a ser clave para que realmente realices esa misión, donde además tu voz va a ser escuchada, donde si tú tienes propuestas van a ser escuchadas, si tú tienes ideas de cómo mejorar cosas las puedes implementar (entrevista a Guillermo).

Aquí la percepción de Bernardo, fundador de una *startup* dedicada al desarrollo de software para drones utilizados en el sector agrícola:

Bueno está el nivel de hacer las cosas, bueno tu vales por lo que haces, y si tu picas piedra diez horas, vales por picar piedra diez horas. Está el nivel directivo, tú puedes dirigir a diez personas a que piquen piedra y tu vales lo que haces por ello. Ahora está el nivel de las ideas, el nivel de las ideas es realmente donde se mueve el mundo, donde tú generas una idea y la habilidad que tú tienes de llevar una idea. Si tu idea es picar piedra, y logras encontrar la manera de que llegue hasta abajo y que los que están ahí piquen la piedra, ahí tienes tú... ese es tu producto, esa es tu idea que debes de saber cómo llevar. Entonces si no, nomás eres un loco que está

ahí nomás aventando ideas. Si sabes cómo llevarlo hasta abajo, entonces eres un líder y eres un guía (entrevista con Bernardo).

Nuestro título hace alusión a si en esos emprendimientos no existe un jefe o si todos son jefes. En la perspectiva de los entrevistados, sí hay alguien al frente que ve por la empresa, que planea el trabajo, pero todos tienen que contribuir en la realización del mismo; en el desarrollo de los proyectos, las ideas de todos importan igual y todos aprenden de todos. Así, esos fundadores valoran la alta capacidad de sus colaboradores y esperan aprender de ellos.

Como dicen, si estás en una mesa y tú eres el más inteligente de esa mesa estás en una mesa equivocada, tienes que estar en una mesa donde todos sean más inteligentes que tú. Entonces a mí me gusta estar rodeado de gente de las que pueda aprender (entrevista a Matías).

La posición de Ángela, licenciada en informática con una maestría en tecnología de la información y dueña-fundadora de una *startup* de asesoría informática y diseño de software por encargo, va en el mismo sentido:

Mi gratitud en la vida no es tener la empresa, es tener el equipo de trabajo que tengo, soy como muy social, tener gente buena me hace sentirme bien, rodearme de gente inteligente y ver que esa gente logra cosas tan chidas en aplicaciones (entrevista a Ángela).

Motivación

Los fundadores de *startups* adoptan estrategias para motivar a los potenciales colaboradores que tienen el componente de desafío intelectual: charlas en el ámbito universitario sobre el tipo de inversionistas que los respaldan, los clientes, el prestigio de la *startup*, los retos, el tipo de organización horizontal, entre otros aspectos, porque, según uno de ellos, “así funciona para los *millennials*” (entrevista a Eloy)

Otra estrategia que utilizan es que cada empleado posea acciones al igual que el fundador, lo cual crea la percepción de que “todos están en un

mismo barco" (entrevista con Eloy); además, el dar a conocer a cada uno de los colaboradores lo que se está haciendo y que es algo que beneficia a la población impacta en toda la organización de manera positiva; es un recurso ideológico para promover autonomía con responsabilidad.

Estimulación intelectual

Es recurrente el reto a lo establecido para la resolución de problemas como equipo y en un nivel individual; la diferencia entre una empresa grande y una *startup*, desde la visión de los fundadores, es que los obliga a estar aprendiendo constantemente para resolver problemas inéditos, probar, equivocarse, acertar y aprender, siempre estar innovando y renovándose. Al mismo tiempo que avanza la tecnología, a diferencia de una empresa grande en la que no tiene relevancia lo que cada uno hace puesto que

llega todo desmenuzado y haces una partecita chiquita así como en automático y acá no, aquí yo tengo que pensar cómo voy a resolver ésto, cómo voy a atacar este problema como voy hacer las cosas, realmente tengo que planear y construir pues la solución cómo le voy hacer, tengo que pensar más" (entrevista a Matías), en una *startup* el aprendizaje es continuo, acompaña a cada proyecto.

La decisión de fundar una *startup* suele entrañar cierto rechazo de la gran empresa de tecnología. La razón es que no da mucha cabida a la creatividad, a la necesidad de enfrentar y resolver retos que es un estímulo fundamental para esos individuos. Según Ángela,

Guadalajara tiene el mal gusto de tener grandes transnacionales y contratan mexicanos para que hagan el *monkey work*; y eso me molesta mucho, no me gusta, contratar un programador para que haga líneas de código de algo que alguien más diseñó se me hace reducir su trabajo de ingeniería (entrevista a Ángela).

A este respecto, la opinión de Matías es coincidente:

a mí me agrada la parte en donde... cuando te das cuenta de esas cosas que en un inicio pensabas que no podías hacer y que las logras, en donde si lo pienso fríamente yo diría no, es que no podemos

hacer eso, está muy difícil. Y ya cuando lo haces es... mira lo hiciste, no estuvo tan difícil... esa parte de reto (entrevista a Matías).

Consideración individual

En las *startups* creadas por nuestros entrevistados impera un clima de acercamiento y soporte a las necesidades individuales a través del acondicionamiento físico de espacios cómodos, horizontalidad en la estructura organizacional y flexibilidad de horarios. En las *startups* que hemos visitado, salvo raras excepciones, no hay oficinas cerradas, todos (incluidos los fundadores) trabajan juntos, y se procura que haya un ambiente parecido al que había en el propio hogar con refrigerador con cervezas, jugos y frutas, alimentos, regadera, entre otros. Los pocos casos en que haya alguna oficina cerrada se justifica porque la actividad de quien la ocupa - recepción de clientes y muchas llamadas telefónicas - importunaría a los demás en su concentración. No se olvide que se trata de profesionales cuyo trabajo descansa en la creatividad.

Pues nos gusta como tener espacios abiertos y evitar como las jerarquías, no sé, tener una organización muy horizontal [...] Yo no tengo oficina, yo tengo escritorio como los demás [...] Tenemos comidas que paga la empresa. Frecuentemente en los cumpleaños nos vamos y comemos todos y la empresa paga y también una vez al mes tenemos una convivencia general que le decimos el taco; de ahí entonces nos sirve para platicar qué problemas hubo y qué avances hubo, ¿sí? Para generar esa convivencia. En cuanto a horario, la idea es que en algún punto cada quien sea libre de sus horas y más bien sea por metas (entrevista a Enrique).

Predomina una estructura organizacional horizontal y un clima laboral en el que la visión común es prioridad:

Es muy plano, en realidad, ¡vaya!, sabemos que hay un dueño y hay managers y hay todo pero no es una onda como de jefe piramidal, sino que todos estamos al mismo nivel. Claro que hay personas que tienen mayores o diferentes responsabilidades, pero en realidad todos tenemos el mismo peso, eso es muy padre (entrevista a Eloisa).

Según el fundador de otra *startup*:

Sí, todos estamos en la misma sintonía, que es algo que es importante sobre todo a la hora de integrar nuevas personas, el poder ver qué es lo que ellos están buscando, el grado de compromiso que tienen y por qué están tomando esa decisión, o sea si estamos buscando poder tener el *feeling* cultural (entrevista a Diego).

A la pregunta de qué ofreces a tus empleados para que les resulte atractivo trabajar en su *startup*, Diego responde:

esa es muy buena pregunta y la respuesta siempre planteamos la oferta de... un mal sueldo que prácticamente es nada en este momento y la posibilidad de crecer el proyecto (entrevista a Diego).

Sus colaboradores sacrificarían el sueldo a favor de otros beneficios como un mejor ambiente de trabajo, cierta autonomía en la realización sus encargos, mayor control sobre tu tiempo.

Guillermo describe en estos términos la dinámica de trabajo en *startup*:

Sí, por ejemplo, lo que platicábamos, ¿no? Trabajo sobre objetivos, entonces si una persona o su manera de hacer las cosas es: "yo necesito quedarme en mi casa y ver una película y después ya estoy de humor como para ponerme a resolver un problema"; pues están libres de hacerlo, ¿no? Y ya después si se quieren aventar el trabajo en tres horas en la noche, lo pueden hacer. Y eso en cuanto a por ejemplo cómo ellos en qué horarios hacen su trabajo, pero también cómo lo hacen... o sea si ellos dicen... si yo les digo: éste es el problema... Por ejemplo, con los del equipo de soporte, si yo les digo: éste es el problema, tenemos una incidencia muy alta, necesitamos que bajarla a tal porcentaje porque si no, no podemos escalar como organización, no podemos seguir creciendo. Entonces, estoy abierto a sugerencias. ¿Qué podemos hacer? Entonces dentro de cada una de las áreas me gusta trabajar de esa manera. Yo cada vez me veo menos inmiscuido, digamos, en las decisiones finas que se hacen en cada punto y creo que eso es importante para que realmente la gente tenga el control de lo que están haciendo (entrevista a Guillermo).

Los fundadores de *startups* aspiran, además de cubrir las demandas de los clientes, a generar un impacto social y una transformación del ecosistema de innovación en la región:

son dos partes, son dos ambiciones sociales: una es beneficiar a los clientes y otra es impactar al ecosistema o sea somos una empresa que es exitosa con inversión extranjera que hace las cosas bien, dignificando a los clientes, dignificando a los empleados, pues [...] y que a final de cuentas le van a dar estabilidad a la región, va a haber empleos, va a entrar gente del extranjero muy capaz. Creo o me imagino que un ecosistema o un ambiente muy agradable, que termina beneficiando a gente que no tenía que ver con la empresa inicialmente (entrevista a Eloy).

CONCLUSIONES

En Guadalajara, el crecimiento gradual de *startups* está siendo liderado por actores que innovan en las relaciones laborales y propenden a generar una disrupción en los mercados de trabajo local, al menos en el segmento en el que están insertos. Este fenómeno se explica por la imitación de nuevos modelos de organización que a nivel internacional - es común escucharlos hacer referencia a la forma de organización del trabajo de empresas como Facebook o Google - han demostrado ser más efectivos que las estructuras tradicionales que se caracterizan principalmente por la verticalidad, la despersonalización y la rigidez (Ressler y Thompson, 2009).

Estos actores se caracterizan por poseer un tipo de liderazgo transformacional. Aunque se observan en ellos rasgos relativos al carisma o influencia idealizada y la motivación, sobresalen la estimulación intelectual (el gusto por enfrentar y resolver retos técnicos) y la consideración individual.

Saben que deben convencer de que son confiables y competentes; en las entrevistas revelan que los colaboradores los apoyan de forma incondicional porque es una relación recíproca de afecto, complicidad y lealtad, se esfuerzan por compartir una visión común y metas de alto nivel con todos los miembros de sus organizaciones.

Los entrevistados logran inspirar a sus colaboradores a comprometerse con la visión común a través de la premisa de “todos ganan” y la

reciprocidad. Exponen la necesidad de que sus acciones impacten en su entorno, comparten esta aspiración con sus colaboradores y la ven como prioridad antes que los ingresos económicos.

Tanto ellos como sus colaboradores están conscientes de que ese impacto individual es imposible de lograr en el caso de emplearse en una gran empresa transnacional. La mayoría expone que ha tenido la experiencia de trabajar en una empresa (ser el empleado número x) y ver limitado su potencial para crecer y actuar.

Lo anterior muestra que una *startup* tiene un significado diferente al emprendimiento puramente comercial; para estos emprendedores, beneficiar a sus colaboradores y a la comunidad en general, impactar, crear valor local es relevante; buscan en las *startups* un medio para lograrlo a mediano plazo y no las ven como el fin en sí mismo. Este elemento ideológico tiene también relación con la consideración individual.

La percepción de una alta demanda de programadores y especialistas en tecnologías de la información por las grandes empresas transnacionales aquí en Jalisco les da cierta certeza para emprender, ya que si la *startup* falla, pueden, en última instancia, emplearse momentáneamente en una de dichas empresas. La apertura de más *startups* por parte incluso de sus colaboradores es algo a lo que aspiran y creen que eso beneficiará al ecosistema; no las perciben como competidoras porque consideran que la demanda en el sector va en aumento y hay trabajo y posibilidades para todos. Están convencidos de que entre más emprendedores locales haya, mayor dinamismo e innovación habrá en el ecosistema.

Retar lo establecido y resolver problemas de forma única, es el rasgo más recurrente en los entrevistados y se alinea con el factor de estimulación intelectual de los líderes transformacionales; para ellos y sus colaboradores, resolver problemas y encontrar soluciones únicas es un placer, no es trabajo, solo que debe monetizarse para que sea sustentable.

El liderazgo transformacional toma su nombre precisamente por la transformación que el líder logra en los colaboradores al engancharlos y crear una conexión con ellos que levanta el nivel de motivación y la moral en ambos, tanto el líder como los colaboradores; atiende a sus necesidades y los impulsa a alcanzar su máximo potencial y en el proceso, él mismo crece y evoluciona. Parecería que las *startups* de los fundadores entrevistados son un escenario privilegiado para observar esto.

Nuestra investigación mostró una preferencia genuina de muchos individuos por el autoempleo o el emprendimiento. A nuestro parecer, esto entraña interesantes retos para las IES. Es fundamental preguntarse:

¿Cómo formar a los jóvenes con definidas disposiciones hacia el trabajo autónomo? ¿Cómo darles herramientas idóneas para satisfacer esos deseos?

Pensamos que es importante reparar en que las distancias entre los profesores universitarios, al menos la mayoría de ellos, y los estudiantes son cada vez más grandes. A diferencia de aquéllos, para muchos de éstos hacer su carrera en un solo trabajo “estable” o “seguro” no es un valor que persiguen. Antes bien, aspiran a una trayectoria laboral marcada por la movilidad entre diferentes formas de empleo. En esto, a lo mejor hacen de necesidad virtud, pero una cosa está clara: como no se ven insertos en una gran empresa y mucho menos hacer carrera en una de ellas, la seguridad y la estabilidad del régimen fordista no les hacen sentido. Comprender a esos individuos, acompañarlos, ayudarlos a encauzar sus inquietudes laborales es una exigencia que debe afrontar la universidad.

A este respecto, un valor central que orienta la relación de esos jóvenes con el trabajo es la “colaboración”, el “compartir”. Esto es contrario a cierta tendencia dominante en nuestro sistema educativo que parece más favorable a la individualización, a la atomización del trabajo docente y de investigación. Ofrecemos una educación al estilo “fordista”, de la planta de montaje para una generación contraria a la jerarquía, en pro de la horizontalidad. Es probable que lo primero que toque hacer a las universidades sea introducir la horizontalidad en sus en sus prácticas de enseñanza y apostar por mayor autonomía de los estudiantes. Esto conlleva tomarse en serio aquello de “enseñanza centrada en el aprendizaje” y generar espacios de fomento del trabajo colaborativo. Se trataría de esforzarse por estar en sintonía con las nuevas sensibilidades juveniles, al menos en lo relativo a la relación con el trabajo.

Bibliografía

- Beaucage, A.; y Bellemare, G. (2007). La diversité du succès des travailleurs autonomes, *Recherches sociographiques*, 48 (2), 11-36.
- Bernardo, A. (2014). ¿Qué diferencias hay entre una start up y una spin-off? [html] Boletín electrónico Blogthinkbig.com. España: Telefónica Movistar. Recuperado de <http://blogthinkbig.com/startup-programs/>
- Blanchflower, D. G. (2000). “Self-employment in OECD countries”, *Labour Economics*, (7), 471-505.
- Bravo-Bouyssy, K. (2010). «Les entrepreneurs en solo: différentes logiques de création», *Revue de l'Entrepreneuriat*, 1 (9), 4 - 28.
- Cogliser, C. y Brigham, K. (2004) The intersection of leadership and

- entrepreneurship: Mutual lessons to be learned. The leadership quarterly 15 (2004) 771-799. United States: University of Oklahoma and Texas Tech University. Recuperado de <https://es.scribd.com/document/98966997/The-Intersection-of-Leadership-and-Entrepreneurship>
- Emprende Pyme (2016). Tipos de empresas. *Revista electrónica*. Recuperado de <http://www.empredempyme.net/recomendados>
- Figge, F., Hahn, T., Schaltegger, S., & Wagner, M. (2002). The sustainability balanced scorecard -linking sustainability management to business strategy. *Business Strategy and the Environment*, 11(5), 269-284. <http://dx.doi.org/10.1002/bse.339>.
- Frey, B., Benz, M., y Stutzer, A. (2004). "Introducing procedural utility: Not only what, but also how matters". *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, (3), 377-401. Recuperado de: www.bsfrey.ch/articles/406_04.pdf
- Gaulejac, V. (2008). "Existir en un mundo paradógico", *Administración y organizaciones* (junio). Recuperado de: http://148.206.107.15/biblioteca_digital/articulos/9-386-5823fdc.pdf
- Goleman, D. (1997) *La inteligencia emocional*. México: Editorial Kairós. Recuperado de https://books.google.es/books?id=x8cTlu1rmA4C&dq=daniel+goleman+inteligencia+emocional&lr=&hl=es&source=gbs_navlinks_s
- Gómez, D. (2014) El autoempleo y los egresados universitarios, la participación de las instituciones de educación superior. Boletín científico electrónico. Publicación Semestral. Atotonilco de Tula. Tlamachtia. Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo. Secretaría de desarrollo internacional 1 (1) enero [pdf] Recuperado de URL <https://www.uaeh.edu.mx/scige/boletin/atotonilco/n1/index.html>
- Iditpyme (2017) Minuta de la 2^a. Reunión con los Cuerpos Académicos en el Centro Universitario del Sur de la Universidad de Guadalajara, en el marco del Estudio de Vocacionamiento Regional. Zapotlán, Jalisco, México: CESJAL, SICyT. Recuperado de <http://www.cesjal.org/estudios/estudio-con-recomendacion-de-politica-publica-para-la-implementacion-de-agendas-regionales-de-innovacion-y-desarrollo-tecnologico-de-jalisco-desde-la-educacion-superior>
- INEGI (2017) Instituto Nacional de Estadística y Geografía. México: INEGI. Recuperado de <http://www.inegi.org.mx/>
- Le Goff, Jacques (2016). "L'autoentreprise, les jeunes et l'avenir du travail". *Etudes. Revue de culture contemporaine* (febrero), 29-39

- Leighton, Patricia (en colaboración con Duncan Brown) (2013), *Future working: the rise of Europe's independent professionals (iPROS)*. Disponible en: http://wp.efip.org/wp-content/uploads/2014/03/Future_Working_Full_Report.pdf
- Luna, M. y Velasco, J. L. (2006). Redes de Conocimiento: Principios de coordinación y mecanismos de integración. En *Redes de conocimiento: Construcción, dinámica y gestión*, Cap. 1, pp. 13-36 [pdf] Red Iberoamericana de Indicadores de Ciencia y Tecnología (RICYT), Programa Iberoamericano de Ciencia y Tecnología para el Desarrollo (CYTED) y la Oficina Regional de Ciencia para América Latina y el Caribe de la UNESCO. Recuperado de URL http://www.ricyt.org/manuales/doc_view/26-redes-de-conocimiento-construccion-dinamica-y-gestion
- Madrigal, B. (2013). *Líderes y liderazgo*. México: Universidad de Guadalajara
- Marion, R. (2002). *Leadership in Education: Organizational Theory for the Practitioner*. EUA: Prentice Hall
- Martínez, E. (2006) La institucionalización de la ciencia y la tecnología, la cooperación internacional y las redes institucionales de conocimiento en América Latina. En *Redes de conocimiento construcción, dinámica y gestión*. Cap 3. Pp 65- 77 [pdf] Buenos Aires: Red Iberoamericana de Indicadores de Ciencia y Tecnología (RICYT), Programa Iberoamericano de Ciencia y Tecnología para el Desarrollo (CYTED) y la Oficina Regional de Ciencia para América Latina y el Caribe de la UNESCO. Recuperado de URL http://www.ricyt.org/manuales/doc_view/26-redes-de-conocimiento-construccion-dinamica-y-gestion
- Marina, J. (2010) La competencia de emprender. *Revista de Educación*, (351), 49-71. Recuperado de <http://www.revistaeducacion.educacion.es/re351/re351.pdf>
- Marzano, M. (2011). *Programados para triunfar: Nuevo capitalismo, gestión empresarial y vida privada*. México: Tusquets.
- Northouse, P. (2015). *Leadership: Theory and practice*. (Seventh Edition) EUA: Western Michigan University. SAGE Publications, Inc.
- OCDE Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (2009) Educación superior en el desarrollo regional y de ciudades [pdf] París: OECD Online Book Shop. Recuperado de URL <https://www.oecd.org/edu/imhe/42945795.pdf>
- Pérez-Leández, R. (2016) *Emprendimiento y Autoempleo*. Trabajo de fin de grado. España: Universidad de Valladolid. Facultad de Ciencias

- Empresariales y del Trabajo de Soria. Grado de relaciones laborales y recursos humanos. Recuperado de <http://uvadoc.uva.es/bits-tream/10324/16675/1/TFG-O%20703.pdf>
- Ressler, C.; y Thomson, J. (2009). *Sin horarios: una forma distinta de trabajar basada únicamente en resultados*. Barcelona: Ediciones Urano.
- Rosanvallon, P. (2013). *La sociedad de los iguales*. Barcelona: RBA Libros.
- Secretaría de Educación Pública (2017) Enfoque basado en competencias [pdf] México: Reforma Curricular. Recuperado de http://www.dges-pe.sep.gob.mx/reforma_curricular/planes/lepree/plan_de_estudios/enfoque_centrado_competencias
- Subsecretaría de Educación Media Superior (2017) Modelo de Emprendedores para la Educación Media Superior [pdf] México: SEP. Recuperado de URL http://www.sems.gob.mx/es/sems/caules_son_componentes_fundamentales
- Sequeira, J. (2013) Boletín del Laboratorio Latinoamericano de Evaluación de la Calidad de la Educación, LLECE: La importancia de las habilidades no cognitivas en la educación post-2015. Santiago de Chile: UNESCO. Recuperado el 24 de noviembre de 2013 de URL http://www.unesco.org/new/es/santiago/press-room/single-new/news/la_importancia_de_las_habilidades_no_cognitivas_en_la_educacion_post_2015/#.UpJw3dJLNIs
- Tremblay, D.; y Genin, E. (2008). “Choisir le travail autonome: le cas des travailleurs indépendants de l'informatique”. Note de recherche de la Chaire de recherche du Canada sur les enjeux socio-organisatifs de l'économie du savoir. Recuperado de www.teluq.quebec.ca/chaireecosavoir/pdf/NRC08-04.pdf.
- Valencia-Agudelo, G. (2012) Autoempleo y emprendimiento. Una hipótesis de trabajo para explicar una de las estrategias adoptadas por los gobiernos para hacer frente al progreso del mercado [pdf]. Semestre Económico. 15 (32), 103-128. Recuperado de <http://revistas.udem.edu.co/index.php/economico/article/view/397/355>
- Zäch, S. y Baldegger, U. (2014) Leadership in Startups. University of Liechtenstein, Institute for Entrepreneurship, Fürst-Franz-Josef-Strasse, Vaduz, Liechtenstein. Recuperado de https://www.kmu-hsg.ch/rencontres2014/resources/Topic_A/Rencontres_2014_Topic_A_Zaech_BALDEGGER.pdf

3.2. EDUCACIÓN PARA EL EMPRENDIMIENTO Y SU IMPACTO EN LA FORMACIÓN Y ESTILOS DE LIDERAZGO DE LOS EMPRENDEDORES SOCIALES EN JALISCO

David Elicerio Conchas¹ Jessica Georgina Arroyo de Anda²

Resumen

En este artículo se presentan los resultados de un estudio cualitativo que aborda la influencia que tuvo la trayectoria universitaria sobre la formación de un grupo de emprendedores sociales del estado de Jalisco; se enfoca en la formación de habilidades para ejercer el liderazgo y el emprendimiento social.

Para su desarrollo, se realizó un grupo focal y se aplicaron tres instrumentos psicométricos a cada integrante del grupo. Con dichos instrumentos, fue posible identificar los estilos de liderazgo de los jóvenes emprendedores, las competencias requeridas para emprender socialmente y cómo las universidades les ayudaron a desarrollarlas.

Si bien los participantes coinciden en que no desarrollaron totalmente las habilidades en la universidad, si están de acuerdo en que su formación universitaria influyó en el desarrollo de algunas, como: sensibilidad social, responsabilidad social, empatía, colaboración, apertura al cambio, investigación y trabajo en equipo, entre otras que se revisarán con más detalle a lo largo de este documento.

Palabras clave: emprendimiento social, formación para el emprendimiento, liderazgo, estilos de liderazgo, emprendimiento.

¹ Candidato a doctor en Gestión de la Educación Superior por la Universidad de Guadalajara y profesor investigador adscrito al CUCS Universidad de Guadalajara.

² Candidata a doctora en Gestión de la Educación Superior por la Universidad de Guadalajara.

Abstract

In this article we present the results of a qualitative study that addresses the influence that the university education had on the formation of a group of social entrepreneurs in the state of Jalisco. Particularly it focuses on the training of skills to exercise leadership and social entrepreneurship.

For the development of the study, a focus group was carried out and three psychometric instruments were applied to each member of the group. With these instruments, it was possible to identify the leadership styles of the young entrepreneurs, the skills required to undertake socially and how the universities helped them to develop them.

Although the participants agree that they did not fully develop the skills in the university, they do agree that their university education influenced the development of some, such as: social sensitivity, social responsibility, empathy, collaboration, openness to change, research and teamwork, among others that will be reviewed in more detail throughout this document.

Key words:

INTRODUCCIÓN

El rol de las empresas sociales (ES) en la creación de empleos y soluciones de problemas sociales, económicos y ambientales es ampliamente reconocido por diversos autores (Noya & Carence, 2007; OCDE, 2013), de allí que las ES cuentan con un rol cada vez más participativo en el desarrollo en general, no solo por la capacidad de generar empleos, sino también porque son actores centrales en el combate de la exclusión social y la inequidad, el fomento al capital social local y la democracia, es por ello que han ganado un terreno importante en las políticas públicas a nivel local, nacional e internacional, así como la creación de fondos de apoyo para el financiamiento de estas empresas (OCDE, 2013).

Actualmente se pueden encontrar recursos para ES en el gobierno federal y estatal en México, así como en fuentes externas al sector público, tanto de carácter nacional como internacional, entre las que destacan fundaciones comunitarias, organizaciones transnacionales, fundaciones enfocadas a promover la innovación y el impacto social, entre otras (Martínez & Rodríguez, 2013). En ese sentido, comenzar una ES puede resultar accesible, sin embargo, el emprendimiento social no sustituye a

los esquemas tradicionales de las organizaciones no gubernamentales que fomentan el desarrollo, ya que el ES esta basado en una filosofía y lógica organizacional de una empresa de mercado (Sekliuckiene & Kisielius, 2015), por lo que el reto está en permanecer y convertirse en una empresa exitosa tanto en su modelo de negocio como en su impacto social.

El emprendedor social asume por lo tanto dos retos que para algunos presupone una dicotomía, abordar y solucionar una problemática social, ambiental y/o de inequidad, y diseñar un modelo de negocio que le permita generar valor para él y para todos aquellos que laboran en la empresa, por lo que el ES, requiere de un perfil más amplio que otros emprendedores tradicionales y un conjunto de habilidades que lo posicen como líder capaz de emprender y mantener un proyecto. Sin embargo, las universidades aún no han desarrollado o consolidado modelos o acciones formales para la formación de emprendedores sociales.

Los estudios en este tema se han enfocado en las políticas públicas y en los fondos para el apoyo del emprendimiento social y sus factores (Nayo & Clarence, 2007; OCDE; 1999; OCDE, 2013; (Becerra, Cortés, Malacara & Alegria.2014) como el perfil de los ES (Irengün & Ankboga, 2015), pero poco se ha investigado sobre la formación universitaria y su impacto para el emprendimiento social y cómo ésta impacta en el perfil de los emprendedores sociales.

Es por ello que este artículo tiene el propósito de profundizar en el impacto de la formación universitaria en los emprendedores sociales en Jalisco, enfocado principalmente en las habilidades blandas, particularmente en el liderazgo, mismo que resulta indispensable para posicionar y hacer visible el ES en un país como México, donde este tipo de emprendimiento es incipiente y aún se desconoce su alcance y filosofía y las formas en que se debe fomentar desde la universidad.

Para el desarrollo de este trabajo se estudió el caso del grupo de emprendedores Social Valley Jalisco, grupo de jóvenes dedicados a la innovación y emprendimiento social que se caracteriza por ser el más grande de Guadalajara, el cual fue fundado en el año 2014. Con la intención de conocer cómo influyó su formación universitaria en sus habilidades para emprender socialmente, cuáles son los estilos de liderazgo de los integrantes del grupo y cuáles son las habilidades que el grupo considera se deben fomentar en la trayectoria universitaria, se llevó a cabo un grupo focal y se aplicaron tres instrumentos psicométricos que permitieron identificar los estilos de liderazgo de los miembros del grupo. En este trabajo se presentan los principales resultados.

DEFINICIÓN Y PRINCIPALES RETOS DEL ES

La organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) define el ES como “cualquier actividad privada de interés público, organizado con una estrategia empresarial, pero cuyo objetivo principal no es la maximización del beneficio, sino alcanzar determinados objetivos económicos y sociales, y que tenga capacidad para aportar soluciones innovadoras a los problemas de la exclusión, inequidad y desempleo” (OCDE, 1999).

El objetivo principal de un ES no es precisamente la generación de valor agregado y ganancias para el enriquecimiento de sus fundadores, sino ser una organización activa para combatir las problemáticas sociales y económicas que se presenten en una región, pero con una visión de un empresario bajo una economía de mercado. Es por ello que la formación de un emprendedor social no debería ser igual a la de un emprendedor tradicional, ya que se requieren habilidades y competencias que les habiliten para detectar problemas sociales, diseñar e implementar soluciones.

Un ES requiere contar con un comportamiento empresarial así como sensibilidad social, y que esté preparado para asumir los retos que cualquier empresa enfrenta, pero además que esté capacitado para enfrentar problemas propios de la dimensión social a la que se enfrenta, ya que su empresa deberá dar solución a problemáticas que los gobiernos no han podido abatir, así como deberá hacer frente al contexto desfavorable que existe para emprender socialmente debido a la falta de políticas claras, así como a la inexistencia de marcos normativo y legales reguladores de los débiles ecosistemas y las pocas estructuras enfocadas en el emprendimiento social (OCDE, 2013).

Entre las competencias no cognitivas o habilidades blandas que requiere contar un ES son: a) extroversión y autoconfianza, que le permita comunicar bien sus ideas a otros, establecer redes de apoyo, así como que le permitan utilizar efectivamente dichas redes para sostener las actividades empresariales, encontrar voluntarios para que se sumen a sus proyectos; b) abierto y osado, que le permita estar dispuesto a vivir nuevas experiencias, diferentes culturas y personalidades, así como para tomar decisiones que conllevan un riesgo; c) resolución de conflictos, ya que el objetivo principal de un ES es el encontrar soluciones a un problema social lo cual conlleva oposición; d) determinado, ya que enfrentar los problemas sociales pueden llevar a desmoralizar rápidamente a aquellos que se involucran en esta actividad, sobre todo porque no se tiene la mo-

tivación económica que un emprendedor tradicional tiene e) sensibilidad social, la cual se requiere para embarcar cualquier proyecto con esta visión (Iregun & Arikboga, 2015).

Estas competencias son propias de un líder, ya que estos se caracterizan tener atributos personales como inteligencia, procesamiento perceptivo, procesamiento de información, competencias generales de razonamiento, pensamiento creativo, divergente, motivado, así como capacidad de resolución de problemas, (nuevos, inusuales y mal definidos) ya que son capaces de definir problemas significativos así como de reunir información sobre el problema, generar planes, estrategias y prototipos para dichas soluciones, además de contar con competencias de juicio social, para comprender a las persona y sus actitudes así como a los sistemas sociales (Madrigal 2013; Northouse, 2015).

El desarrollo de estas competencias representa una oportunidad para que las universidades las incluyan entre sus actividades fundamentales de docencia, dando la oportunidad para que se formen líderes emprendedores sociales y no sólo empleados. Las universidades, tienen modelos de enseñanza que se enfocan en capacitar a los alumnos para el mundo laboral, sin embargo, no existe suficiente evidencia de cómo el currículo universitario impacta en la formación de emprendedores y de las competencias que los jóvenes consideran necesarias en su formación universitaria para ser emprendedor, sobre todo de aquellas competencias no cognitivas (Esmi *et al.*, 2015; Lackeus, 2015).

FORMACIÓN PARA EL EMPRENDIMIENTO SOCIAL

El espíritu empresarial y sus competencias se han convertido en una de las actividades universitarias más importantes. Además, el rol que tiene el emprendimiento en el progreso de las sociedades ha hecho que muchas universidades tanto en los países desarrollados como en los emergentes tomen en cuenta la iniciativa empresarial y el emprendimiento como parte de la currícula y de sus programas académicos (Esmi, Marzhoughi & Torkdadeh, 2015). La principal meta de la educación para el emprendimiento es desarrollar las competencias empresariales, las cuales se definen como los conocimientos, habilidades y actitudes que afectan la voluntad y la capacidad de realizar el trabajo emprendedor de la nueva creación de valor (Esmi *et al.*, 2015; Lackeus, 2015).

Estas competencias pueden ser cognitivas (*hard skills*) como el conocimiento de mercadeo, elaboración de proyectos y técnicas y modelos de negocios, los cuales son más fáciles de enseñar en el aula y por lo tanto evaluar a lo largo de la vida (Lackeus, 2015). Mientras que las competencias no cognitivas (*soft skills*) requieren aprendizaje por la práctica, la experiencia, el trabajo de acierto y error, las cuales son más difíciles de evaluar (Lackeus, 2015; Moberg, 2014), esto ha llevado que dichas competencias se desatiendan por parte de las universidades (Lackeus, 2015).

Además de formar para emprender, el emprendedor social debe formarse en competencias que le brinden la oportunidad de ser sensible hacia las necesidades de su entorno, que le ayuden a diseñar proyectos para atenderlas, pero al mismo tiempo le permitan integrar, coordinar, gestionar y liderar equipos multidisciplinarios de trabajo. Sin embargo, aunque en las funciones sustantivas de las universidades se encuentra la vinculación como actividad que favorezca la relación de los estudiantes y procesos académicos con el entorno en el que se desenvuelven, la formación universitaria no ha sistematizado y regulado las prácticas docentes que favorezcan el desarrollo de esas competencias.

Las políticas públicas educativas hacen hincapié en las pruebas estandarizadas, las evaluaciones internacionales a gran escala y la clasificación institucional ha llevado a centrarse en las competencias cognitivas, lo que ha llevado a la elaboración de una currícula estrecha enfocada en la adquisición de competencias evaluables. Sin embargo, existe una gran evidencia de cómo las competencias no cognitivas impactan significativamente el desempeño académico, así como los resultados futuros en el mercado de trabajo, incluso más que las competencias no cognitivas o también llamadas habilidades blandas (Lackeus, 2015).

Esto es más notable en la enseñanza de competencias que favorezcan el emprendimiento social. El cual se define como la creación de iniciativas ingeniosas que permiten resolver o enfrentar problemas sociales que el sector público no ha podido atender (Sekliuckiene & Kisielius, 2015). El emprendimiento social es hasta cierto punto un nuevo tema e incluye componentes como justicia social, valores, viabilidad socio-económica, estructuras, innovación, habilidades de emprendimiento, responsabilidades sociales, sensibilidad social, y liderazgo (Zahra, Gedajlovic, Neubaum & Shulman, 2009), muchas de las cuales están entre las competencias no cognitivas, pero prioritarias en el emprendimiento social.

El estado de Jalisco, México, es una entidad que se caracteriza por su liderazgo a nivel nacional en el desarrollo económico, social y cultural

y aunque presenta grandes oportunidades de empleabilidad para su población, aún existen grupos importantes de personas que no encuentran un empleo o que abiertamente deciden no incorporarse al mercado laboral como empleados. Por ello, el emprendimiento en general y el emprendimiento social en particular son campos necesarios para atender a esos grupos que no están trabajando y que desean desarrollar soluciones a problemas sociales. En este entorno han surgido diversos grupos de emprendedores sociales que intentan posicionarse en el ecosistema emprendedor y dar soluciones a las problemáticas que enfrenta la sociedad jalisciense, tal es el caso del grupo de jóvenes emprendedores Social Valley Jalisco, el cual está integrado por jóvenes egresados de distintas universidades que han emprendido proyectos sociales y brindado soluciones a las problemáticas de su entorno.

Es por ello que este trabajo se ha planteado responder a las siguientes preguntas: ¿Cómo influye la formación universitaria en la formación de emprendedores y sus estilos de liderazgo?

¿Cuáles son los estilos de liderazgo de los integrantes del grupo de jóvenes emprendedores Social Valley Jalisco?

¿Cuáles son las acciones formativas que los integrantes del grupo Social Valley Jalisco consideran necesarias para formar emprendedores?

Esto nos permitirá conocer, desde la percepción de los emprendedores sociales, cómo el currículo universitario impactó en formación como líderes en emprendimiento social, así como identificar sus estilos de liderazgo y finalmente identificar las acciones formativas que las universidades requieren implementar para favorecer dicha formación.

MARCO TEÓRICO METODOLÓGICO

Para el desarrollo del trabajo se solicitó la colaboración de Social Valley Jalisco, comunidad de jóvenes dedicados a la innovación y emprendimiento social que se caracteriza por ser la más grande de Guadalajara. Esta comunidad fue fundada el 10 de septiembre de 2014 y para el año 2017 ya cuenta con cerca de 500 miembros, de los cuales no todos son emprendedores, pero sí están interesados en el emprendimiento social. Para el presente estudio se analizó el tipo de liderazgo de los seis líderes de la comunidad, a partir de la aplicación de tres pruebas psicológicas. Así

mismo, dichos integrantes participaron en el desarrollo de un grupo focal.

Para la recuperación de la información se aplicaron tres pruebas psicométricas (Liderazgo situacional, LIFO y Kostick), todas autoaplicables, con el propósito de identificar el estilo de liderazgo de los integrantes del grupo, así mismo, se realizó un grupo focal, con la intención de identificar, desde la voz de los emprendedores, cuáles son las competencias requeridas para emprender socialmente y cómo las universidades les ayudaron a desarrollarlas.

El inventario de liderazgo situacional desarrollado por Paul Hersey y Kenneth Blanchard, tiene como objetivo identificar el estilo de liderazgo que un dirigente adopta frente a diversas situaciones, de acuerdo a tres aspectos: la circunstancia a la que se enfrenta, la madurez del grupo y el tipo de tarea a que se enfrentan. De acuerdo a esta teoría, el líder puede asumir algunos de los siguientes cuatro estilos básicos de dirección, 1) alto enfoque en la tarea con poco interés por las relaciones interpersonales; 2), alto enfoque tanto en la estructuración de la tarea como en las relaciones interpersonales; 3) alto enfoque en las relaciones pero bajo en la tarea; finalmente, 4) estilo implica un bajo enfoque tanto en la estructuración de las tareas como en las relaciones interpersonales.

La aplicación del instrumento permite identificar cuál es el estilo de liderazgo preponderante en la conducta de quien responde, además, permite identificar los estilos de apoyo y la probabilidad de que el líder pueda adaptarse a otros estilos, dependiendo de las situaciones, las características del personal y el tipo de trabajo que enfrenta. Se eligió este instrumento debido a tanto el enfoque en la tarea como en las relaciones interpersonales, son aspectos que un emprendedor social, debe procurar en todas las actividades que realiza.

Asimismo, se aplicó un segundo instrumento LIFO, Life and Orientations y se trata de un inventario desarrollado en 1968 por Allan Katcher y Stuart Atkins, el cual hasta la actualidad ha presentado un gran número de modificaciones. Su objetivo es identificar el estilo de comportamiento que asumen los líderes en situaciones de trabajo normales y bajo presión, así como los modos productivos y antiproductivos como alguien utilizan su energía. Para el diseño, los autores se basaron en las teorías de Eric Fromm, Carl Rogers y Abraham Maslow, de ellos recuperaron, respectivamente, la aplicación del psicoanálisis a problemas sociales y culturales, la terapia centrada en el cliente y la psicología humanista.

El instrumento está integrado por 18 enunciados descriptivos seguidos por cuatro terminaciones que quien responde tendrá que ordenar,

del 1 al 4, según el nivel que se asemeja a su persona. Los enunciados permiten identificar cuatro orientaciones de vida básicas: da y apoya, toma y controla, mantiene y conserva, adapta y negocia. La aplicación del mismo permite identificar cuál es la preferencia y orientación más y menos probable que asume quien responde.

Se aplicó un tercer instrumento llamado Kostick, conocido como inventario de percepción y preferencias, es un test proyectivo que pronostica el comportamiento que el evaluado podría tener en su vida laboral. Consta de noventa reactivos que ayudan a gerentes a comprender sus estilos de dirección, brindando información referente a veinte dimensiones de comportamiento, las cuales se enmarcan en siete factores generales:

1. *Grado de energía* (N: Necesidad de terminar una tarea, G: Desempeñar una intensa actividad, A: Necesidad de logro);
2. *Liderazgo* (L: Actividad de liderazgo, P: Requiere controlar a otros, I: Facilidad de tomar decisiones o impulso);
3. *Modo de vida* (T: Tipo siempre activo, V: Tipo vigoroso);
4. *Naturaleza social* (X: Requiere ser notificado, S: Extensión social o ser sociable, B: Requiere pertenecer al grupo, O: Requiere acercamiento y afecto o afinidad);
5. *Adaptación al trabajo* (R: Tipo teórico o pensador, D: Interés en el trabajo con detalles o de forma individual o personal, C: Tipo organizado (sistemático y estructurado));
6. *Naturaleza emocional* (Z: Necesidad de cambio o necesidad de cambiar o de no modificar, E: Tipo emocional, mente rígida o introvertido emocionalmente, K: Estado defensivo/agresividad/pasividad);
7. *Subordinación* (F: Necesidad de apoyo del supervisor o de proveer autoridad, W: Necesidad de reglas y supervisión).

Los factores anteriores se clasifican en necesidades (N, A, P, X, B, O, Z, K, F, B) y en papeles (G, L, I, T, V, S, R, C, E, D). Las puntuaciones obtenidas en cada uno de estos roles o necesidades, se asigna entre un rango que va de 0 a 9, siendo el último el más alto, lo que significa una alta inclinación hacia dicha necesidad o papel. Las puntuaciones entre 4 y 5 son el promedio y menos de cero representan baja inclinación.

Finalmente, se realizó un grupo focal con el objeto de saber qué los motivó a emprender proyectos sociales, qué los caracteriza como emprendedores sociales, cuáles competencias desarrolladas en la universidad les han facilitado emprender proyectos sociales y en qué debería formar la universidad para que sus egresados sean líderes emprendedores.

RESULTADOS DE PSICOMETRÍA Y GRUPO FOCAL

Test de liderazgo situacional

Con este instrumento fue posible identificar que el grupo de emprendedores sociales evaluado, en cuanto a rango de estilo y flexibilidad, es decir, el grado en que un alguien puede asumir con flexibilidad algún estilo de liderazgo, es como sigue:

Estilo primario: Su comportamiento tiene un alto enfoque en el cumplimiento de la tarea o actividades y, al mismo tiempo un alto enfoque en conductas orientadas a mantener relaciones positivas con sus colaboradores. Pero además, los miembros del grupo tienen flexibilidad para adoptar un estilo secundario de apoyo: que se caracteriza por que su comportamiento tiene un alto enfoque en conductas orientadas a mantener relaciones positivas con sus colaboradores y, al mismo tiempo un bajo enfoque en el cumplimiento de las tareas o actividades. Si comparamos esta información con la descripción hecha previamente respecto a las competencias del emprendedor social, podemos encontrar coincidencias en tanto que el ES debe contar con la capacidad establecer redes de apoyo, encontrar voluntarios que se adhieran a sus proyectos, pero al mismo tiempo es osado y toma decisiones arriesgadas que lo lleven al cumplimiento de sus objetivos.

En cuanto a adaptabilidad de estilo o el grado en que los cambios en los estilos son apropiados para el nivel de madurez de las personas involucradas en situaciones diferentes, fue posible observar que tienen un grado moderado de adaptabilidad, lo que quiere decir que moderadamente se adaptan a trabajar con colaboradores que cuentan con los niveles de desarrollo que aparecen en la tabla 1. Además, esta tabla refleja que los participantes cuentan con habilidades que coinciden con las de un líder emprendedor, por ejemplo, que tienen capacidad para comprender a los otros y para adaptarse a nuevos escenarios.

En la tabla que sigue se muestra cómo los estilos básicos identificados en los integrantes del grupo Social Valley pueden ser efectivos o inefectivos, en la medida que se logran ajustar a las verdaderas necesidades de sus colaboradores.

Considerando ambas tablas podemos indicar que las universidades, para formar a emprendedores sociales, requieren incluir acciones que favorezcan el desarrollo de habilidades relacionadas con la empatía y el manejo de grupos, con la capacidad de identificar y atender las necesida-

des de los otros, así como en habilidades que le faciliten comunicarse con los demás de forma efectiva para lograr emitir mensajes con claridad a sus colaboradores.

Tabla 1. Estilos de liderazgo que son apropiados para diferentes niveles de desarrollo de los colaboradores

Colaborador		Líder	
Competencia	Buena disposición	Comportamiento directivo	Comportamiento de apoyo
No sabe cómo hacer la tarea	No entiende por qué debe hacerse.	Alto	Alto (explicar la necesidad)
No sabe cómo hacer la tarea	No siente que pueda hacer la tarea.	Alto	Alto (socio-emocional)
Puede hacer la tarea razonablemente bien	Desea demostrar su competencia o busca reasegurarla.	Bajo	Alto (participar)
Experto	Siente que no es necesario o que debe hacerse en forma diferente.	Bajo	Alto (escuchar, dar feedback, dar reconocimiento)

Fuente: Elaboración propia a partir de Hersey y Blanchard (2000).

Estilos básicos	Efectivo	Inefectivo
Comportamiento alto en tarea y alto en relacionamiento.	Visto como satisfaciendo las necesidades de los colaboradores para el establecimiento de metas y la organización del trabajo, pero también proporcionando altos niveles de apoyo socio-emocional.	Visto como iniciando más estructura de la que se requiere por los colaboradores y a menudo aparece no siendo sincero en las relaciones interpersonales.
Comportamiento bajo en tarea y alto en relacionamiento.	Visto como teniendo confianza implícita en las personas y como estando preocupado primariamente por facilitarles el cumplimiento de sus metas.	Visto como primariamente interesado en la armonía; a veces visto como no queriendo cumplir una tarea si hay riesgo de romper una relación o de perder una imagen de "buena persona".

Fuente: Elaboración propia a partir de Hersey y Blanchard (2000).

LIFO

Con la aplicación de este instrumento fue posible identificar dos estilos preponderantes de comportamiento que asumen los emprendedores sociales del grupo Social Valley en situaciones de trabajo normales y bajo presión, así como los modos productivos y antiproductivos como alguien utilizan su energía.

El primer estilo es aquel que en condiciones normales “toma y controla” y se apoya del estilo “da y apoya”, pero que en condiciones de estrés asume en primer lugar un estilo “mantiene y conserva”, pudiendo llegar a “da y controla. El estilo dos, se caracteriza por asumir, en condiciones normales de trabajo, en primer lugar el estilo “toma y controla”, auxiliado del estilo “da y apoya”, pero que en condiciones de estrés utiliza como primero estilo “da y apoya”, pudiendo asumir el de “toma y controla” o “adoptá y negocia”.

Esto significa que, quienes asumen el estilo “toma y controla” presentan los siguientes aspectos, los cuales podrían formar parte de la formación universitaria:

1. *Aspectos positivos*: gran capacidad para tener control, rápido para actuar, confianza en sí mismo, busca cambios, es persuasivo, intenso, competitivo, toma riesgos, es persistente, tiene sentido de urgencia.
2. *Aspectos negativos*: Puede ser dominante, impulsivo, arrogante, tiende a abandonar lo viejo, distorsiona, coaccioná, rivaliza, apuesta, ejerce presión, es impaciente.

Además, quien asume este estilo se caracteriza porque:

1. *En condiciones positivas habituales*: le gusta tener el control de la relación y determinar el curso de lo que ocurre, actúa con rapidez y expresa un sentido de urgencia con los demás, para que actúen con rapidez, disfruta el desafío de situaciones y personas difíciles, le gusta el paso rápido, la variedad, la novedad y los proyectos nuevos, rápido para moverse, usa las oportunidades o las crea y presiona para llegar a conseguirlo.
2. *En condiciones negativas habituales*: Domina y elimina la expresión de datos importantes por parte de otros. Sacrifica análisis por acción y puede abrumar a los demás con un sentido de emergencia. Puede llegar a tomar un desafío por el desafío mismo, aún cuando no sea productivo. Puede no prestar suficiente atención al mantenimiento de viejos proyectos exitosos. Puede tratar de forzar acción cuando

no sea necesaria. Puede hacer sentir a los demás sentimientos de culpa.

Por otra parte, quienes asumen el estilo “da y apoya”, se caracterizan por los siguientes aspectos:

1. *Aspectos positivos*: Considerado, idealista, modesto, leal, receptivo, cooperativo, da confianza y apoyo, responde al pedido, busca la excelencia.
2. *Aspectos negativos*: Puede negarse a sí mismo, poco práctico, se autodesvaloriza, ingenuo, obligado, paternal, pasivo, demasiado comprometido, perfeccionista, fácilmente influenciable.
3. *En condiciones positivas habituales*: Necesita sentir que está trabajando en el mejor proyecto, el más relevante. Le gusta realizarse haciendo algo que beneficie a los demás sin ponerlo en duda. Indulgente con los demás y defiende sus derechos. Permite a los demás sentir que tiene un papel importante en la determinación de lo que ocurre.
4. *En condiciones negativas habituales*: Se niega a trabajar en proyectos de menor relevancia o propósito. Puede dejarse envolver demasiado en los problemas de los demás, se incapaz de decir “no”. Fácil de manipular, termina desilusionándose de la gente, sobreprotector y demasiado identificado con los intereses de otros. Puede ser demasiado sensible a la dirección de otros y serle difícil iniciar acciones.

KOSTICK

La tabla de la siguiente página concentra los resultados obtenidos por cada uno de los evaluados, los cuales se describen enseguida. Como se observa, en cuanto al factor Grado de energía, las puntuaciones correspondientes a Necesidad de terminar una tarea (N), ubican a dos de los participantes por debajo del promedio esperado, es decir, con una baja inclinación hacia dicha necesidad, las otras dos apenas ingresaron al promedio. En cuanto a Desempeñar una intensa actividad (G), la mayoría presentó una alta inclinación hacia ese papel, mientras que también la mayoría presentó baja inclinación a la Necesidad de logro (A).

En relación al factor Liderazgo, en la dimensión de comportamiento Liderazgo (L), la mayoría, excepto uno, obtuvieron puntuaciones supe-

riores al promedio, lo que les ubica en una fuerte inclinación hacia dicho papel; en cuanto a Controlar a otros (P), dos de los participantes presentaron una fuerte inclinación hacia esa necesidad y dos se ubicaron en el promedio. Finalmente, también dentro del factor liderazgo, mientras dos participantes obtuvieron alta inclinación hacia el papel de Facilidad de tomar decisiones (I), los otros dos se ubicaron por debajo del promedio.

Evaluado	Grado de energía			Liderazgo			Modo de vida			Naturaleza social			Adaptación al trabajo			Naturaleza emocional			Subordinación		
	N	G	A	L	P	I	T	V	X	S	B	O	R	D	C	Z	E	K	F	W	
Hombre-Mercadología	2	8	3	4	6	3	8	4	6	7	6	8	2	0	3	4	6	3	6	1	
Mujer-Sociología	3	4	4	7	5	5	6	6	6	2	5	2	6	3	2	7	4	4	5	4	
Mujer-Contaduría	4	6	4	5	6	8	2	6	6	8	6	3	2	0	3	8	5	7	1	0	
Mujer-Relaciones internacionales	4	8	1	6	4	3	6	6	6	9	6	7	4	0	2	5	1	6	4	2	

En cuanto al factor Modo de vida, integrado por las dimensiones del comportamiento Tipo siempre activo (T) y Tipo Vigoroso (V), la tabla muestra que en ambos casos, la mayoría de los participantes obtuvo puntuaciones superiores al promedio, es decir, con una alta inclinación a asumir comportamientos asociados a dicha necesidad o papel.

En el cuarto factor, Naturaleza social, los participantes obtuvieron los siguientes resultados. Todos tienen una inclinación superior al promedio en relación a la dimensión del comportamiento Requiere ser notificado (X); así mismo, todos, excepto uno de los evaluados que obtuvo inclinación inferior al promedio, tienen una inclinación superior al promedio por la dimensión del comportamiento Extensión social o ser sociable (S); también en la dimensión del comportamiento, Requiere pertenecer al grupo (B), todos obtuvieron puntaje superior al promedio; finalmente, en la dimensión Requiere acercamiento y afecto o afinidad (O), nuevamente todos, excepto la misma que en la dimensión (S), obtuvieron inclinación superior hacia dicha necesidad.

El quinto factor es denominado Adaptación al trabajo y está integrado por las dimensiones del comportamiento: Tipo teórico o pensador

(R), Interés en el trabajo con detalles (D) y Tipo organizado, sistemático (C). En las tres dimensiones, los participantes alcanzaron puntuaciones bajas, lo que quiere decir que tienen poca inclinación hacia esos papeles.

El factor Naturaleza social es el número seis y está integrado por las dimensiones: Necesidad de cambio (Z), Tipo emocionalmente rígido (E) y Estado defensivo/agresividad/pasividad (K). De las anteriores, cabe recordar que la puntuación para K y Z está invertida. En ese sentido, las puntuaciones ubican a los evaluados en una baja inclinación hacia la Necesidad de cambio y al estado defensivo.

Finalmente, en el factor Subordinación, en la dimensión Necesidad de apoyo del supervisor (F), de los evaluados, uno mostró alta inclinación hacia esta necesidad, una baja inclinación y las otras dos, se ubicaron en el promedio. En la dimensión Necesidad de reglas y supervisión (W), los integrantes del grupo evaluado coinciden en una baja inclinación hacia este papel.

GRUPO FOCAL

Las mismas personas evaluadas con las pruebas psicométricas presentadas en los apartados previos fueron las que participaron en el grupo focal. Este grupo tuvo duración de una hora y veinte minutos, a lo largo de ese tiempo se desarrollaron y discutieron los temas de competencias para el liderazgo y su relación con la formación universitaria, formación de emprendedores sociales y su relación con la formación profesional, así como las necesidades formativas que las universidades deberían atender para formar emprendedores sociales.

Lo discutido en el grupo focal fue analizado cualitativamente en el software para ciencias sociales Atlas ti. En el análisis fue posible identificar lo siguiente.

Categoría	Componentes
Habilidades de líder emprendedor social	Coordinar equipos de trabajo Creatividad Análisis Relexión Aprovechamiento de oportunidades Búsqueda de oportunidades Trabajar con múltiples actividades a la vez Reconocimiento social Capacidad para lidiar con el riesgo Manejo de incertidumbre Tolerancia a la frustración o fracaso Adaptación al cambio Persistencia Pensamiento multidisciplinar Dirigir gente
Experiencias detonantes del liderazgo	Participación en proyectos universitarios con responsabilidad social Trabajo en empresas que atienden problemáticas sociales Vivencia de problemáticas sociales Participación en grupos de emprendedores Participación en actividades recreativas: deportes, aprendizaje de idiomas, actividades culturales. Formación en casa, con los padres
Experiencias a lo largo de la formación universitaria	Participación en proyectos universitarios con responsabilidad social Participación en grupos de emprendedores En la universidad no se comprende qué es emprendimiento social Investigación Impulso por parte de docentes para emprender negocios o proyectos Conocimientos sobre crear un negocio, estructurarlo y administrarlo Finanzas La estructura en red de la universidad favorece el emprendimiento La misión de la universidad pública forma empleados, no emprendedores
Competencias	Pensamiento crítico Pensamiento internacional Resolución de problemas Flexibilidad Apertura al cambio Generar negocio Sensibilidad ante problemas sociales Investigación Trabajo colaborativo Trabajo en equipo Orientación a resultados Comunicación oral y escrita Visión internacional

Necesidades formativas para emprendedores sociales	Normas y leyes que regulan la apertura o construcción de una empresa Procedimientos administrativos y fiscales Financiamiento de negocios Mercadotecnia Administración Figuras jurídicas Financiamiento de negocios Investigación y métodos para recuperar información Crear un negocio, estructurarlo y administrarlo Pensamiento crítico Práctica de campo Causas y consecuencias de problemáticas sociales Innovación Docentes que dominen el tema Sistemas de inversión
Valores	Sensibilidad social Responsabilidad social Empatía Colaboración Multidisciplinariedad

CONCLUSIONES

Los participantes manifiestan que su motivación inicial para convertirse en emprendedores sociales comienza cuando, por razones personales, tuvieron contacto con la realidad social, con situaciones concretas como la inequidad y desigualdad, las necesidades económicas en la que se vive México. Desde su experiencia, a través de este contacto hubo un apercibimiento de que ellos podían ser parte de la solución. Sin embargo, coinciden en que esa experiencia, no nace a lo largo de su formación universitaria, en su lugar, los participantes señalan que esas experiencias las vivieron gracias a sus relaciones interpersonales así como a su experiencia laboral.

Los emprendedores sociales en Jalisco no perciben su formación universitaria como comprehensiva. Sus experiencias confirman la tesis de que la educación superior se enfoca mayoritariamente en las competencias técnicas (elaborar planes de negocios, estudios de mercado las cuales) son las únicas que les han sido útiles para los fines de emprendimiento social, y aún estas competencias solo las desarrollan aquellos alumnos egresados de licenciaturas de las áreas económico administrativas. Sin embargo, las competencias blandas, entre ellas su sensibilidad social, así como sus estilos de liderazgo y la manera en la que resuelven han sido el resultado de otras experiencias fuera el campo universitario.

Los emprendedores de acuerdo a los instrumentos, requieren fortalecer áreas organizativas, su inclinación a la necesidad de cambio, así como madurar sus estilos de liderazgo, para ser efectivos en cualquier situación, como con cualquier perfil de participantes con el que colaboren, e incluso que les permita convertirse en esos líderes transformadores que requiere el emprendimiento social.

Los participantes concuerdan en la necesidad del trabajo en equipo, multi-disciplinariedad ya que las problemáticas sociales requieren abordarse de manera comprehensiva, por lo la suma de diversas disciplinas, marcos teóricos, y perspectivas, favorecen las probabilidades de éxito de sus proyectos.

Por ello es importante que las universidades incluyan dentro sus planes de estudio el desarrollar laboratorios de emprendimiento social, así como otras actividades que les permita tener una experiencia real, pero sobre todo que les permita tener ese primer contacto con la realidad social que requieren y empodere a sus alumnos como agentes de cambio.

Los instrumentos utilizados y la información que permitieron obtener, demuestran que gran parte de las habilidades y capacidades que se han definido teóricamente como características del ES, son parte del perfil de los líderes de Social Valley, destacan las relacionadas con: sensibilidad social, Responsabilidad social, Empatía, Colaboración, Multi-disciplinariedad, Apertura al cambio, Generar negocio, Sensibilidad ante problemas sociales, investigación, trabajo colaborativo, trabajo en equipo, orientación a resultados, comunicación oral y escrita, coordinar equipos de trabajo, creatividad, análisis, reflexión, aprovechamiento de oportunidades, búsqueda de oportunidades, trabajar con múltiples actividades a la vez, capacidad para lidiar con el riesgo, manejo de incertidumbre, tolerancia a la frustración o fracaso, adaptación al cambio, persistencia, pensamiento multidisciplinar y para dirigir gente.

En ese sentido, podemos decir que las universidades tienen la importante tarea de promover actividades a lo largo de la trayectoria escolar, ya sea en el aula o fuera de ella, que favorezcan en los estudiantes el desarrollo de esas habilidades, con la intención de favorecer la formación de líderes capaces de emprender socialmente proyectos que además de permitirles percibir ingresos económicos suficientes, les ayuden a formular e implementar acciones para resolver problemas sociales.

Referencias

- Alvarez-Gayou, J. (2003). *Cómo hacer investigación cualitativa. Fundamentos y Metodología*. México. Paidós.
- Bizarrón, M. E. B., Palacios, E. M. C., Rosa, A., Castillo, M., & García, N. L. A. (2014). Factores Detonadores del Emprendimiento Social, Base para el Análisis de Casos de Éxito. *International Review of Business Research Papers*, 10(3).
- Blumer, H. (1982). *Interaccionismo simbólico perspectiva y método*. Barcelona, España Hora.
- Esme, K., Marzoughi, R. & Torkzadeh J. (2015). Teaching learning methods of an entrepreneurship curriculum. *Journal of advances in medical education & professionalism*, 3(4), 172.
- Hersey, P. y Blanchard, K. (1997). Inventario situacional para identificar los estilos de dirección. Recuperado el 20 de febrero de <https://postgradouft.files.wordpress.com/.../test-de-hersey-y-blanchard-test-y-teoria-de...>
- İrengün, O., & Arikboğa, Ş. (2015). The Effect of Personality Traits on Social Entrepreneurship Intentions: A Field Research. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 195, 1186-1195.
- Katcher, A. y Atkins, S. (2013). *Test lifo. Estilo gerencial*. México. Evaluación psicométrica.
- Kostick, M. (2012). *Manual Kostick. Inventario de la percepción y preferencias*. México. CCS
- Lackéus, M. (2015). Entrepreneurship in education: what, why, when, how. *Background Paper for the European Commission*
- Northouse, P. G. (2015). *Leadership: Theory and practice*. Sage publications.
- Noya, A. and E. Clarence (eds.) (2007), *The Social Economy: Building Inclusive Economies*, Paris, OECD.
- OECD (1999). *Social Enterprises*. Paris, OECD.
- OECD (2013). *Policy Brief on Social Entrepreneurship: Entrepreneurial Activities in Europe*. Paris, OCDE.
- Sekliuckiene, J., & Kisielius, E. (2015). Development of social entrepreneurship initiatives: a theoretical framework. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 213, 1015-1019.

CONCLUSIONES

Mónica Ramírez Mata

... cuando algunos tiradores encontraron una charca minúscula en medio de un terreno pedregoso, recogieron el líquido en un casco y se lo ofrecieron deprisa a Alejandro. Fue un acto de abnegación al que el macedonio respondió con la misma moneda: les dio las gracias y tiró el agua.

RENAUTL, M. (2004, p. 206)

¿Qué papel juega entonces el liderazgo y la ética en esta cuarta revolución industrial?, ¿cómo coadyuvan al conocimiento?, ¿qué rol juega el liderazgo en la adopción tecnológica y la innovación como componentes de competitividad; en la economía del conocimiento? En este apartado intentaremos responder lo anterior desde el rol de La Universidad, con base en las aportaciones de los artículos que constituyeron el cuerpo de este libro.

Por el lado de la gestión institucional, tanto en modalidades tradicionales y emergentes, hay diversas posturas por parte de los directores y rectores respecto a lo que conciben como líder y la manera en que se desenvuelve. El tipo de institución y la persona que está al frente determinan como se desarrollan los procesos de gestión en las IES. Las instituciones privadas plantean una visión más apegada al ejemplo y al ejercicio de la jerarquía el poder y la ejecución de la autoridad, mientras que en las instituciones públicas se aprecia un apego notable a la norma y la burocratización respecto a los grupos con los cuales se convive, así como las relaciones con otras instituciones.

Las nuevas características de las universidades, del entorno y de los espacios sociales, configuran personajes que se identifican con el tipo de liderazgo situacional, acorde a las circunstancias y a la formación de actores con características específicas de acuerdo a las distintas realidades y al medio ambiente cambiante. Una pauta para la formación de los futuros gestores institucionales es el conformar identidad por parte de sus apegados, de acuerdo a lo que el líder proyecta, ya que ellos seguirán la misma línea ideológica.

En internacionalización, los gestores líderes denotan competencias conformadas por el manejo del inglés como segunda lengua, el dominio de las tecnologías de la información, así como habilidades de liderazgo y negociación, éstas dos últimas se perciben como pilares para la promoción de la internacionalización y la movilidad, junto con la adaptabilidad cultural, que implica haber realizado viajes y adquirido empatía hacia las demás culturas; así mismo, se percibe como prioridad entender la internacionalización como un medio para lograr la calidad y no el fin en sí mismo.

Se confirma el supuesto de que las competencias, la formación y la experiencia de los gestores en el área, influyen de manera directa en los procesos de internacionalización que se logran con la movilidad internacional, a la luz del tipo de liderazgo situacional, de adaptación a las circunstancias generadas por la globalización y los adelantos tecnológicos.

Sobre la ética, ésta se reafirma en todas las acciones que implican la generación de conocimiento. Pablo Abad presenta a ésta y al pensamiento crítico como indispensables para la generación de valor a través de la movilización del conocimiento con una visión humanista e inmersa en las sociedades del conocimiento, que se caracterizan porque todos los sectores sociales, incluso las siguientes generaciones, resultan beneficiarios.

El trabajo que Orlando López Abreu, Alicia Alfonso y María Caridad Vázquez Pérez realizaron en la Universidad Marta Abreu, revela que el liderazgo transformacional y ético de sus gestores favorece el involucramiento de cada colaborador con transparencia y fidelidad informativa. La ética emerge en la búsqueda de la excelencia.

Por su parte, la representación de liderazgo moral que tienen los miembros del Equipo de Dirección Estratégica Facultad de Medicina de la Universidad Nacional del Nordeste, Argentina, es que un líder debe actuar de manera honesta, respetuosa, como un modelo a imitar; el liderazgo transformacional aparece aquí también como factor de fortalecimiento de la identidad y el compromiso.

La motivación y el reconocimiento del otro como igual, con expectativas recíprocas, remiten a relaciones más horizontales y a la acción colectiva; en este esquema todos somos seguidores y líderes, actores sociales transformadores, en virtud de que el liderazgo es susceptible de ser aprendido por quienes tienen la voluntad y la vocación.

Respecto al ejercicio docente, los profesores parecen ejercer, desde la percepción estudiantil, un estilo de liderazgo transformacional en la

transversalidad para el desarrollo sustentable; el caso de los futuros ingenieros en ciencias computacionales evidenció que para lograrlo se requieren incentivos, actualización y desarrollo de un liderazgo que les habilite para enfrentar el desafío de transformar al estudiante desde la inter e intradisciplinariedad y así convertirlo en un agente de cambio.

En el aspecto formativo, los resultados indican que la modalidad a distancia tiende a consolidarse. Ernesto Roque observó que los hábitos de estudio que caracterizan a los estudiantes de esta modalidad son la interacción constante con su asesor y compañeros y con los materiales del curso; que tienen expectativas positivas para su futuro como egresados y son autosuficientes, tienen disposición al emprendimiento, poseen habilidades digitales y son autogestivos; en adición a lo anterior, más de la mitad de los egresados son mujeres.

En emprendimiento, Guadalajara, Jalisco, en México, manifiesta una tendencia al isomorfismo o imitación de nuevos modelos de organización *orgánicos* que a nivel internacional se presentan como más efectivos que las estructuras burocráticas tradicionales, jerárquicas y verticales. El liderazgo transformacional una vez más aparece en las características de estos actores, entre las que sobresale el componente de estimulación intelectual y la consideración individual, la reciprocidad, la complicidad y la lealtad, una visión común y metas de alto nivel, que implican también un sentido ético.

El beneficio para los involucrados y la sociedad es lo relevante; se trata de un elemento ideológico que impacta al no ver el emprendimiento como un medio sino como un fin en sí mismo. La frase “ganar- ganar” está inserta en la aspiración de los colaboradores y se genera por el o los líderes de los proyectos, además de una necesidad de contribuir en el entorno, anteponiendo esto al valor monetario.

La preferencia por el emprendimiento y el autoempleo es otra cuestión que desafía a las universidades, en el sentido de encontrar nuevas formas de responder a la necesidad de formación para el trabajo autónomo y el abandono gradual de ciertas aspiraciones por parte de los jóvenes, como la estabilidad laboral y la seguridad social.

El artículo de David Conchas y Jessica Arroyo indica que situaciones concretas como la inequidad y desigualdad, se constituyen como elementos de motivación para el emprendimiento social en las nuevas generaciones, quienes perciben que pueden ser parte de la solución, aunque no identifican en su formación profesional la parte humanista, sobre todo los egresados en las licenciaturas del área administrativa; pareciera que

esta área disciplinar, se enfoca en las competencias operativas y técnicas.

Se exhorta a la reflexión respecto al desarrollo de competencias blandas como parte de la formación de estos jóvenes, ya sea a través de laboratorios de emprendimiento social y otras actividades en campo.

El programa integral del CETI es un ejemplo del esfuerzo por asegurar que los egresados en áreas de Ingeniería cuenten con las competencias blandas adicionales que les permitirán insertarse en la industria desde una perspectiva integral, ya que la cuarta revolución industrial demanda profesionistas que no sólo sean competentes en lo operativo y lo técnico, también se requieren con habilidades para ocupar puestos de liderazgo.

La Industria 4.0 se caracteriza por la interconexión de las cosas, aumento sin precedentes en el volumen de datos y aceleración de la automatización de los procesos productivos en todos los ámbitos. Esto genera incertidumbre respecto al mercado laboral y el futuro de los profesionistas; aunque durante los últimos doscientos años había existido ya esta preocupación en otras épocas, siempre hubo mayor creación que tasas significativas de desempleo. Sin embargo, esta vez podríamos estar en un período histórico diferente. Lo que Andrew McAfee y Eric Brynjolfsson (2014) denominan segunda era de las máquinas, a diferencia de la revolución industrial, implica que las máquinas pueden ahora incluso diagnosticar enfermedades y otras capacidades que se pensaban exclusivas del ser humano; el desafío es disminuir la brecha entre los que son beneficiarios de este desarrollo tecnológico y los que no lo son, sin embargo, la desigualdad se está presentando de manera directamente proporcional al desarrollo tecnológico que estamos viviendo.

Se ha identificado en fuentes diversas, inclusive la OCDE, un rango de entre el 47 y el 77% de trabajos rutinarios y no tan rutinarios, susceptibles de ser sustituibles por máquinas (Benedikt Frey, Osborne and Holmes, 2016); además de nuevos modelos de crecimiento, es evidente la necesidad de innovar en servicios para la formación continua y la alfabetización digital, entendida como la capacidad de seleccionar la información que se requiere, de dónde obtenerla, cómo interpretarla; aprender a aprender es la competencia primordial.

Al mismo tiempo están surgiendo vacantes difícilmente automatizables en el ámbito de la vida doméstica y el cuidado de las personas, que tienen que ver con habilidades sociales, interpersonales, creatividad, sentido común, saber qué problema se requiere solucionar (McAfee y Brynjolfsson, 2014). Además, el artículo “¿Todos jefes? Del eje 3 “Un acercamiento al liderazgo de los emprendedores en tecnologías informáticas”,

induce a indagar más sobre la emergencia de un sector altamente calificado que no busca ser empleado, que se preocupa poco por la antigüedad y los beneficios de una jubilación frente al fenómeno de sobre calificación laboral, que prefiere trabajar como *freelancer*.

Hasta este punto, la reflexión se centra en dos dimensiones: por un lado, el estilo de líder que requiere la gestión institucional universitaria frente al cambio, por el otro, el liderazgo como un elemento indispensable en la formación de las nuevas generaciones; en ambos casos, la capacidad de innovar es factor de competitividad.

Pero para innovar primero hay que crear, incluso crear nuevas interpretaciones de lo que sucede (Castells, 2018), lo cual requiere un espacio de libertad para actuar en el mundo de las ideas y en beneficio de una comunidad. El fenómeno *Contenido Generado por el Usuario* (UGC por sus siglas en inglés: *User Generated Content*) y la *Literatura Gris* (Doern, Castle y Philips, 2016) invitan a debatir sobre la legitimidad de descubrir y componer desde lo colectivo y en la medida en que no existe coerción directa, por lo menos percibida de manera consciente; en este sentido, el paradigma del autócrata no cabe.

En el continuo que va del extremo autocrático-transaccional al estilo laissez-faire, la evidencia indica que las personas creativas y altamente especializadas, - que permean en todos los ámbitos, puesto que la innovación no sólo se centra en los procesos productivos de la industria, sino que abarca también los servicios y procesos organizacionales de cualquier tipo-, son más proclives al estilo de liderazgo transformacional; el cual acentúa la motivación intrínseca y el desarrollo de los participantes, a quienes buscan inspirar y empoderar para lograr “el éxito” en tiempos de incertidumbre, *constructo de acción colectiva* (Crozier y Friedberg, 1990) que se modela bajo la influencia del líder o líderes y que todos han de compartir.

Referencias

- Benedikt Frey, C., Osborne, M. y Holmes, C. (2016) Technology at Work v2.0. The Future Is Not What It Used to Be. *Citi GPS: Global Perspectives & Solutions* (January, 2016). United Kingdom: Oxford University, Oxford Martin School, Citi GPS. [pdf] Recuperado de URL https://www.oxfordmartin.ox.ac.uk/downloads/reports/Citi_GPS_Technology_Work_2.pdf

- Castells, M. (2018) Cátedra “De Redes Sociales y Medios de Incomunicación”. Reporte sobre Cátedra a cargo de Julio Ríos en La Gaceta Universitaria, Sección Miradas [pdf] 24 de septiembre (Ed. 986) Recuperado de URL http://www.gaceta.udg.mx/flash/cot/986/G986_COT.pdf
- Crozier, M. y Friedberg, E. (1990) *El actor y el sistema. Las restricciones de la acción colectiva*. México: Alianza Editorial Mexicana
- Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). *The second machine age: Work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies* / Erik Brynjolfsson, Andrew McAfee. (First ed.).
- Doern, Castle y Philips (2016) Canadian STI Policy: The Innovation Economy and Society Nexus. McGill-Queen´s University Press
- Renault, M. (2004) *Alejandro Magno (The Nature of Alexander* en su versión original). Biblioteca ABC, Protagonistas de la Historia. IBERDROLA

La edición electrónica de
*La ética y el liderazgo en las instituciones latinoamericanas
de educación superior en la cuarta revolución industrial*
fue terminada de editar en octubre de 2019
en los talleres gráficos de Ediciones de la Noche.