



Ra Ximhai  
ISSN: 1665-0441  
raximhai@uaim.edu.mx  
Universidad Autónoma Indígena de México  
México

# MODERNIZACIÓN EN LA GESTIÓN EDUCATIVA: CARACTERÍSTICAS DE LOS LÍDERES EN LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR

**González-Rodríguez, Guillermo Isaac; Magaña-Fernández, Manuel Antonio**

MODERNIZACIÓN EN LA GESTIÓN EDUCATIVA: CARACTERÍSTICAS DE LOS LÍDERES EN LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR

Ra Ximhai, vol. 14, núm. Esp.3, 2018

Universidad Autónoma Indígena de México, México

**Disponible en:** <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=46158064006>

# MODERNIZACIÓN EN LA GESTIÓN EDUCATIVA: CARACTERÍSTICAS DE LOS LÍDERES EN LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR

Guillermo Isaac González-Rodríguez SÍNTESIS  
CURRICULAR

*Instituto Tecnológico José Mario Molina Pasquel y Henríquez Campus  
Zapopan, México*

Manuel Antonio Magaña-Fernández SÍNTESIS  
CURRICULAR

*Instituto Tecnológico José Mario Molina Pasquel y Henríquez Campus  
Zapopan, México*

Ra Ximhai, vol. 14, núm. Esp.3, 2018

Universidad Autónoma Indígena de  
México, México

Recepción: 23 Febrero 2018  
Aprobación: 01 Junio 2018

Redalyc: [https://www.redalyc.org/  
articulo.oa?id=46158064006](https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=46158064006)

**Resumen:** Cada una de las Instituciones de Educación Superior (IES) lleva a cabo procesos internos distintos, muchos de ellos apegado a la manera en que sus líderes ejercen la gestión. Dada la complejidad de las IES, se decidió realizar una exploración para identificar los nuevos estilos de liderazgo que requiere la universidad del siglo XXI. Para lograrlo, se realizó la detección de las principales posturas sobre los estilos de liderazgo, sus características, así como la manera en que se ejerce el poder y la autoridad por parte de los líderes. A su vez, se concretizó un diagrama de análisis que permitió ubicar las categorías de análisis según la percepción de los rectores y directores de IES. Mediante el uso de una metodología cualitativa y el estudio de caso, se realizaron encuestas a rectores y directores de las principales IES en el estado de Jalisco y una en la Ciudad de México. El resultado de las entrevistas arrojó una tipología del líder actual respecto a su papel en la gestión educativa donde se concretan las posturas de estos actores sobre la mejor manera de liderar una IES. Esta investigación es el trabajo en conjunto entre la Universidad de Guadalajara y el Instituto Tecnológico Mario Molina Campus Zapopan, con el apoyo del director y la coordinación de ambas instituciones.

**Palabras clave:** estilos de liderazgo, poder, autoridad, rasgos del líder.

**Abstract:** Each Higher Education Institute (HEI) carries out different internal processes, many of them attached to the way in which its leaders exercise the management. Given the complexity of HEIs, it was decided to conduct an exploration to identify the new leadership styles required by the 21st century universities. To achieve this, the main positions regarding leadership styles, its characteristics as well the way in which power and authority were exercised by the leaders were detected. In turn, an analysis diagram was made, which allowed to us locate the analysis categories according the perception of the rectors and directors of HEI. Through the use of a qualitative methodology and the case study, surveys were conducted for rectors and directors of the main HEIs in the state of Jalisco and one in Mexico City. The results of the interviews provided a typology of the current leader regarding his role in educational management where the positions of these actors are concretized on the best way to lead an HEI. This research is the joint work between the University of Guadalajara and the Technological Institute José Mario Molina Pasquel y Henríquez Campus Zapopan, with the support of the directors and the coordination of both institutions.

**Keywords:** leadership styles, leader, power, authority, traits of the leader.

## INTRODUCCIÓN

En los espacios de educación superior de las universidades, el papel que juega el dirigente es vital para el desarrollo y concreción de todas las acciones necesarias para el cumplimiento de la misión institucional, la labor del líder al frente de una IES en la actualidad, debe de ir encaminada a dar resultados sobre procesos como la calidad, la acreditación y evaluación institucional (Bolívar, 2010). Desde hace más de dos décadas, las funciones de las IES se han moldeado bajo un esquema de cambio en el sistema y en la forma de llevar a cabo todos los procesos. Las funciones sustantivas de la universidad (investigación, extensión, docencia y gestión) provocan que los líderes institucionales cambien su accionar hacia una lucha incesante por hacerse de los medios para intervenir en la gestión escolar (Zarate, 2003). De igual forma, las políticas que surgieron en esas décadas aún tienen repercusiones en los procesos internos de las IES, lo que las ha conducido hacia nuevas estructuras y cotos de poder (Acosta, 2015).

Lo antes mencionado repercute en las figuras de rector, líder y director educativo que ahora realizan funciones más complejas pues fusionan la dirección, la administración, la gestión y el liderazgo. A estas entidades ahora se les visualiza como una entidad más gerencial que se enfoca en los resultados y los estándares de calidad que se consigan en las instituciones (Cuevas, Díaz, & Hidalgo, 2008). Un punto que debemos de resaltar es que el presente estudio sólo abarca la perspectiva de los actores que encabezan la jerarquía institucional y es sólo una postura sobre su percepción de estos rasgos y características que debe tener un líder. A pesar de ser un estudio que sólo se enfoca en el análisis de estas características distintivas, favorece la concreción de estos actores en la toma de decisiones, por lo que postula una opción para estudiar a los gestores educativos.

## MÉTODOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

Los ejes de los que se parte surgen desde el análisis sobre distintas teorías de liderazgo, donde se definen los rasgos característicos, el estilo de acciones y decisiones que se toman, la ejecución de la autoridad y el poder, así como la caracterización de sus instituciones para definir su ethos. Para el análisis, se tomaron como base una tipología de estilos de liderazgo para establecer las características de un líder del siglo XXI en distintas IES. Se utilizó una entrevista semi-estructurada que se aplicó a rectores y directores de instituciones públicas y privadas en la Zona Metropolitana de Guadalajara (Universidad del Valle de Atemajac, Universidad Panamericana, Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Occidente, Instituto Mario Molina Campus Zapopan) y uno de la Ciudad de México (Universidad Autónoma Metropolitana). La selección de las instituciones para analizar estuvo enfocada al tipo de institución y sus principales características organizacionales. El objetivo de ello fue identificar esos rasgos que definen y caracterizan a un líder

actual, sobre los estilos de poder y autoridad necesarios en este tipo de instituciones.

La pregunta de investigación que guía este trabajo se estableció desde la lógica del estilo de liderazgo que busca una IES para poder generar resultados en sus indicadores institucionales. Para ello surgió la inquietud de ¿cuáles son los principales rasgos y características que debe tener un líder para ejercer su liderazgo, autoridad y poder en las IES? El trabajo está dividido en la introducción y tres apartados divididos en las principales técnicas y posturas para el análisis, los resultados de la investigación y las conclusiones. Los hallazgos permitieron establecer una tipología de estilo de líder y sus características para el ejercicio de su autoridad, poder y liderazgo en las IES. A continuación, se comienza con un breve panorama sobre estudios que acercan a las definiciones de líder educativo actual.

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

### Concepciones del nuevo líder en la educación superior

El cambio que se ha ejercido en los últimos años en la educación superior ha permeado tanto al nivel académico, como a nivel institucional y organizacional. Hoy en día las funciones que deben desempeñar los líderes educativos difieren de las necesidades que tenían las universidades en décadas pasadas (Elmore, 2000). Esta concepción apunta a que las funciones de los rectores y directores ahora tienen una connotación más empresarial donde se crean un par de imágenes: el directivo escolar y el líder educativo (Balwant, 2016). De estas nuevas figuras, se establecen nuevos rasgos, características y atribuciones; el primero implica funciones administrativas que direccionan los programas y administraban los recursos (Figuerola, 2012). En cambio, el líder educativo guía, innova, orienta y da impulso a los miembros de la organización (docentes, alumnos, administrativos, personal de confianza) en la realización de las metas y objetivos institucionales buscando la calidad educativa (Alvarez, Torres y Chaparro, 2016).

Ubicándolos en el espacio de interacción de las universidades mexicanas, podemos encontrar aquellos estudios que toman el análisis del liderazgo como aquel que va de la mano con el poder y la forma de gobierno que ejerza el líder (Ordorika, 1995; Casanova, 1999; Zarate, 2003; Acosta, 2000; Kent, 2000); en ellos se detecta que cada institución maneja diferentes esquemas de gobierno, liderazgo, estructuras y formas de organización según sea el contexto histórico que posea la universidad (Ordorika, 1999). Para comenzar con un estilo debemos de identificar el tipo de organización a la cual nos enfocaremos, pues el ethos institucional define muchas veces como se desarrollan los procesos internos (Acosta, 2010).

A pesar de que cada una de las IES es distinta, y que está integrada por individuos que le dan vida mediante sus actos, costumbres y tradiciones, la forma en la que se gobiernan y lideran puede parecerse (Acosta, 2015). En el caso de las universidades, el factor del líder como aquel que integra el liderazgo en los esquemas organizacionales permite visualizar el tipo

de institución, sus características y necesidades (Figueroa, 2012); para realizar un análisis más completo de este fenómeno, debemos establecer las principales necesidades institucionales para concretizar lo que el líder aporta en un sentido de cambio en la perspectiva de dirección en las instituciones, y según las capacidades que tenga para conseguirlo (Weinstein, 2009).

Lo anterior va encaminado a lograr identificar las funciones, rasgos y características que debe tener un líder en las IES. Para ello, es necesario describir los escenarios donde se desenvuelve, es decir, el contexto institucional (Rojas y Gaspar, 2006). Estos escenarios institucionales, crean la identidad que define a cada institución como única por sus componentes humanos, políticos y culturales. La identidad creada, será el reflejo de esos rasgos que requiere el líder en el sistema de gobierno, autoridad y liderazgo al que pertenece (Badillo, Buendía y Krücken, 2014). En otras ocasiones, los grupos que conformen 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 (Zarate, 2003).

Según el tipo de institución, el líder necesita definir el tipo de liderazgo que debe utilizar para cada una de las situaciones que se le presenten. Con ello, su objetivo principal será cumplir con las expectativas institucionales en conjunto con las necesidades de los grupos, y las condicionantes sociales, políticas y empresariales (Badillo, Buendía y Krücken, 2014). Según sea el caso, los estilos de liderazgo utilizados podrán dar muestra de los requerimientos que tiene la institución, y las alternativas que puede tomar el líder. Las posturas teóricas (Northouse, 2013; Russ, 2001) muestran diferentes estilos que van acorde a estas situaciones para crear los canales de comunicación adecuados. Los distintos contextos son los que definen el estilo de liderazgo, y la manera en que el líder es el que estructura las relaciones que crean el ambiente interno en las IES (Black, 2015).

Por tanto, lo ideal es poder ejercer distintos tipos de liderazgo que se adecúen a todas y cada una de las situaciones institucionales para favorecer los procesos internos y externos (Madrigal, 2013). En este caso, el liderazgo que tenga el líder debe crear un vínculo con los miembros de su organización con el cual concretar un buen equipo de trabajo. De la misma manera, este personaje debe de lograr una armonía entre el grupo ya que cada uno de los integrantes puede tener condiciones distintas que complementen los tipos de liderazgo que se necesitan para interactuar con los grupos (Northouse, 2013).

Para que el líder pueda lograr todo lo anterior requiere una cierta capacidad que lo caracterice e identifique de los demás miembros mediante rasgos distintivos acordes a la identidad institucional (Ferrer, Clemenza, Romero y Rojas, 2000). A parte de ello, también debe tener la capacidad para ejercer su autoridad y poder en diversos contextos. Por eso la necesidad de concretizar el estilo de liderazgo que, desde una perspectiva general, podemos clasificarlo en tres, 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, 2013). En el Cuadro 1 se expone de forma resumida, los estilos de liderazgo desde los cuales se partió para identificar cuál es el que utilizan y el que consideran ideal según las características, rasgos y funciones del líder.

**Cuadro 1.**  
**Tipología del liderazgo**

Teoría de liderazgo	Características	Cuándo funciona	Principales rasgos del líder
Teoría de Estilo	Este enfoque parte de la perspectiva del subordinado, mediante una encuesta.	Cuando el líder conoce y ejecuta sus habilidades apegado a las tareas o a las relaciones y el ambiente es idóneo para su desarrollo.	Equilibra dos habilidades, la de las relaciones y la de tareas
	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 2013; Madrigal, 2013)

Acorde al cuadro anterior, cada estilo de liderazgo va en función de ciertas características que lo definen, identifican y separan sobre todo en su esencia. Para realizar el análisis, este cuadro sirvió como base pues de



él surgen las variables que rescatamos para el instrumento y las categorías del análisis final. Cada dimensión lleva implícita la idea sobre lo que se debe buscar, y la manera en que debe conectarse con los individuos y grupos para lograr que el liderazgo sea efectivo (Northouse, 2013). En el siguiente apartado se describen dos ejes transversales utilizados para la especificación de los ejes de análisis, que son el poder y la autoridad como parte esencial del liderazgo.

El poder, autoridad y gobierno como una relación de acuerdos entre los líderes y las IES

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 para llevar a cabo una adecuada función en el ámbito donde se desenvuelve. Un par de términos clave que nos ayudan a determinar esto, son la autoridad y el poder. Desde varias perspectivas, estas funciones son sustanciales para establecer el estilo de liderazgo y las capacidades que tienen los individuos para ejercer autoridad y poder dentro de sus grupos y de la organización (González y Guenaga, 2007). El poder y la autoridad son dos puntos clave dentro del análisis que se realiza para establecer el tipo de liderazgo en los procesos de gestión organizacional (Goncalves, 2013). De aquí surge la importancia de la estructura organizacional sobre las funciones y rasgos con los que debe contar el líder en todos los procesos de liderazgo. Es por eso que el líder, en un sentido de actor, toma relevancia pues mediante él, podemos comprender las acciones que se llevan a cabo dentro de la organización (Crozier y Friedberg, 1990).

Al momento de hacer un análisis detallado de la manera en que actúan una organización específica, debemos de conocer su estructura organizativa. Desde la perspectiva del análisis organizacional, encontramos dos tipos de estructuras, una visible (jerárquica y estructural) y otra inherente al quehacer y acciones cotidianas (normas, rutinas, costumbres) de la organización (Mayntz, 1980). Ambas, conviven en el ambiente que se crea mediante la estructura de la organización, pero se establecen desde distintas maneras (reglas, acuerdos, normas, costumbres, valores). Para definir este punto, se debe concretizar el papel de los actores en el accionar de la organización para llevar a cabo las funciones de los diversos grupos que las conforman (Crozier y Friedberg, 1990).

La perspectiva del actor que se interrelaciona dentro de la estructura como entidad funcional, pero que a su vez forma grupos y redes con otros actores para reforzar su función de agente, funciona para conocer los procesos internos de la organización (Giddens, 1993). Por un lado, se conforman grupos que, mediante el liderazgo, autoridad, influencia y motivación, formulan redes internas que le dan un peso diferente en las relaciones estructurales-funcionales (Giddens, 1993). En las relaciones de los grupos y agentes con la estructura, se genera poder y autoridad en los líderes para la toma de decisiones. Por ello, los líderes consiguen crear espacios donde todos los miembros puedan interactuar entre ellos y el líder consigue establecer vínculos entre ellos y las decisiones que toma.



Desde la concepción del poder, Crozier y Friedberg (1990) postulan que dentro de las reglas que se forman en las organizaciones, los actores y la estructura disputan condiciones de satisfacción, de los cuales se derivan las siguientes relaciones de poder: a) Las que provienen del control de una competencia particular, y de la especialización funcional; b) Las que están ligadas a las relaciones entre una organización y sus entornos; c) Las que nacen del control de la comunicación y de la información; d) Las que provienen de la existencia de reglas organizativas generales (Crozier y Friedberg, 1990, p. 8).

Por otro lado, Madrigal (2007) separa los tipos de poder desde una perspectiva de relaciones interpersonales que surgen entre los individuos y los grupos que dan forma a la organización. 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 generar poder; el grado de legitimidad como aspecto legal y reconocido; la información que posea y el uso que pueda hacer de la mismas; 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). Todo ellos, son factores por los cuales el líder acciona los mecanismos con lo que ejecuta todas y cada una de las acciones.

De igual forma, Ordorika (1995) plantea que los modelos de gobierno, liderazgo y autoridad en las IES están basados en “la manera en que las tareas son concebidas y organizadas; el sistema de valores o creencias; y la autoridad y distribución del poder legítimo (p. 6)”. De igual forma, plantea que la tipología propuesta para realizar el análisis de estos rubros se puede dividir mediante mecanismos burocráticos, colegiados, políticos y simbólicos que definan el accionar de los líderes. La propuesta de aplicación en las IES puede permitir escenificar los diferentes contextos desde donde se distribuye el poder, se toman las decisiones y se crean los grupos. Es por eso que el análisis de las perspectivas de poder, liderazgo y autoridad permiten al investigador establecer el grado de acción que cada actor tiene. De lo anterior surge el siguiente apartado donde describimos el proceso que nos llevó el trabajo de campo, donde nos topamos con varias perspectivas en las instituciones de análisis.

Un acercamiento a los líderes en distintas IES

Cuando se comenzó el presente estudio, se encontraron varias posibilidades para el desarrollo y análisis del mismo; primero para la definición del fenómeno analizado, después la perspectiva teórica, y finalmente la manera en que realizar el análisis; por tanto, se decidió por realizar una entrevista semiestructurada que se analizaría con una metodología cualitativa en la selección de varios casos de estudio que dieran respuesta a lo que se planteó como problemática. Para ello se realizó la selección de las universidades a las que se les aplicaría el instrumento basados en el estilo de institución y aspectos institucionales que las distinguiera. De ahí, se procedió a encontrar aquellas que, por su perfil e identidad, tuvieran un reconocimiento institucional por sus programas, estatus o aceptación social.

Se eligieron a la Universidad Autónoma Metropolitana campus Azcapotzalco (UAM), y al Instituto Tecnológico Mario Molina Campus Zapopan (TecMM Zapopan) como instituciones públicas. Mientras que de las privadas se eligieron al Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente (ITESO), la Universidad del Valle de Atemajac (UNIVA) y la Universidad Panamericana campus Guadalajara (UP). En el caso de la UP, se realizaron dos entrevistas, una al Rector y otra a la vicerrectora, para poder contemplar una visión femenina. Otro punto por aclarar antes de continuar es que se tenía planeada otra entrevista a una universidad pública de la cual no se obtuvo respuesta favorable, por lo que para el estudio sólo se tomaron dos públicas y tres privadas.

Aclarado lo anterior, se dio a la tarea de investigar la identidad de las instituciones del análisis para tener una panorámica más clara de las posibles respuestas; otra complicación fue que la intención principal era tomar instituciones con misiones, visiones y perspectivas distintas para tratar de encontrar una mayor distinción, pero el criterio de selección de las organizaciones fue indiscriminado y se decidió por aquellas que tuvieran ese prestigio. Sin embargo, al principio hubo algunas dificultades con las respuestas dadas, así que realizaron algunos cambios que no repercutieron en el análisis, pero si le dieron un rumbo distinto; por tanto, se buscaron los principales valores descriptivos de las institucionales que se presentan en el Cuadro 2

## Cuadro 2.

### Características de las Instituciones


Elaboración propia basada en datos institucionales.

Después de seleccionar las instituciones de análisis se establecieron tres ejes centrales de análisis, mismos que parten del sentido que le dan los cinco directores y/o rectores al líder y al liderazgo. Se parte de la interpretación que tienen estos actores, sobre los rasgos con los que debe contar un líder actual en las IES; también a partir del tipo de institución, se postula la forma en que los líderes ejercen su autoridad y poder dentro de los grupos que la conforman; con ello se quiere dar cuenta de cómo, desde la perspectiva institucional, el estilo de liderazgo que depende de la conformación del ethos institucional y la estructura organizacional; los líderes perciben e interpretan las nuevas figuras que encabezarán las IES y los dotarán con rasgos y características enfocadas a su institución. Finalmente, para el análisis, se decidió el grupo de entrevistados, conforme distinciones institucionales y los nombramos con una E y un número de entrevistado para efectos de identificación.

La idea fue que los resultados de las entrevistas presentaran opciones de análisis para definir el estilo de líder y liderazgo. Esto se concretizó mediante un estudio de caso para describir los contextos institucionales, conocer el tipo de liderazgo que cada institución busca e identificar factores que presentaran los entrevistados, en apoyo con una entrevista

semi-estructurada, se establecieron los ejes de análisis bajo tres variables; liderazgo, poder y autoridad. De ellas se establecieron los ejes transversales que van desde el tipo de institución, los rasgos del líder, el estilo de liderazgo más adecuado para su institución, las principales funciones que debe tener un líder, el tipo de autoridad y el estilo de poder. Al término de las entrevistas, se realizó el análisis en el programa Atlas Ti para concretizar las categorías. Los datos arrojados permitieron ubicar el estilo que más se apega a lo que debe ser un líder de las IES bajo los retos del siglo XXI; mediante una tipología de estilos de liderazgo, se realizó el debido análisis según los resultados obtenidos en las entrevistas.

Derivado de esto, es que las entrevistas realizadas arrojaron diversas perspectivas sobre estas características del líder, y que afirman nuestra hipótesis sobre que el líder se amolda al ethos institucional. Al efectuarlas, se comenzó con la idea que se definieran esos rasgos característicos con los que se debe contar el rector o director para plantarse como líder. Los resultados presentan diferentes posturas sobre este aspecto, pero también se detectó una diversidad de opiniones que son apegadas a la misión institucional. Entre estas diferencias hay algunas que presentan al líder como aquel que debe tener atributos distintos y concretos sobre aspectos como el tipo de institución y sus objetivos, si son públicas o privadas, y sus funciones sustanciales. En general los entrevistados fueron accesibles al momento de efectuarlas, lo que permitió hacer un análisis concreto de los casos seleccionados.

Para presentar los resultados de las entrevistas, se irán entretejiendo las percepciones que arrojaron los entrevistados; la presentación de los resultados se entrelaza conforme se describe el contexto institucional y las perspectivas teóricas que definen al liderazgo y el tipo de líderes; con ello se puede observar la existencia de una similitud, pero a su vez una gran diferencia entre lo que perciben los directores y rectores de las instituciones. Se comenzó cuestionando sobre las características que debe tener un líder a lo que se obtuvo una de las respuestas que dice 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 donde 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)

Esta respuesta se obtuvo de un dirigente de una institución que se encarga de prestar educación tecnológica e interpreta esas características del líder desde una visión de congruencia en los actos. La perspectiva del líder tomada como aquel actor que debe saber tomar decisiones para la consecución de los objetivos institucionales; por otro lado, el sentido de congruencia, orden y actividad, son facultades que se resaltan como básicas cuando definimos a un líder educativo; estos tres rasgos característicos se mencionan en la mayoría de las entrevistas 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 concebían como rasgos característicos e indivisibles (Chavez, 2014).

Otra de las panorámicas nos presenta al líder como aquel que debe tener un reconocimiento académico, es decir, que sea un personaje de la academia con voluntad política para los acuerdos. Esto lo especifica un actor que pertenece a una institución que tiene un enfoque en la investigación, como es de notar en su respuesta que especifica esas características necesarias en un líder:

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).

El líder, a su vez, debe tener esa capacidad de gestión para concretar acciones y política que establezcan acuerdos con otras partes. Es decir, contar con esa capacidad para ejercer el gobierno, la comunicación, negociación y la toma de decisiones, que facilite el intercambio efectivo de recursos, voluntades y la ejecución de los planes, objetivos y metas (Zarate, 2003). La amplitud de miras, la capacidad gestora, conjugada con otros elementos institucionales son también otros aspectos que mencionaban los líderes durante las entrevistas. Por su lado, la visión, aparte de la misión son partes que también definen a los líderes desde una perspectiva que conjugue la parte académica, normativa y organizacional. Un punto ríspido en esta relación, es la forma en que el líder hace extensivo el estilo de trabajo a los diferentes grupos, pues en cada uno de ellos se mantienen grupos de poder que llegan a ser antagónicos (Acosta, 2010).

Un enfoque desde una visión de instituciones de corte humanista, revela que hay un fuerte aporte hacia lo que la institución tiene como rasgos distintivos e identificables que la definen como formadora y transmisora de valores. La visión compartida surge como un apartado que comparten este tipo de instituciones sobre lo que se requiere por parte de estas entidades apegado a lo que busca la institución “Un líder debe ser una persona competitiva, completa, debe tener un espíritu participativo, un carisma, es decir un liderazgo, una guía, un reconocimiento, y finalmente, una visión que comparta con todos sus miembros (E6)”. Estos rasgos deben ser transmitidos a los miembros de la institución para que sea claro el rumbo que quiere tomar, pues según las respuestas, algo indispensable y necesario es que “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 arduo (E4)”.

La mayoría de las veces, esta figura trabaja en espacios de interacción con los distintos grupos que forman parte de las organizaciones. En esta interacción fomenta lazos diversos en donde crea influencia de distinta índole en la conducta de los grupos (Elpers & Westhuis, 2008). Las percepciones que tienen ambas partes de las instituciones públicas o privadas, cambia respecto a lo que definen en estas características. Según las respuestas dadas, van encaminadas hacia el uso de las facultades que tiene para ejecutar los planes y lograr con ello que se “pueda conjugar el encabezar un proyecto académico claro, definido y reconocido por la comunidad, y capacidad de articular las opiniones de su comunidad académica (E3).” Con esto podemos detectar que para los responsables de las instituciones públicas, el líder va apegado al proyecto institucional desde una perspectiva académica.

Por otro, desde una perspectiva más humanista, se define 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 percepción que ajusta al líder con las necesidades institucionales, define el sentido que cada universidad tiene arraigado desde sus valores, tradiciones y creencias. Pues, como lo señala otro entrevistado de universidad privada, la filosofía institucional forma parte del mismo sentido del líder al frente de su institución.

“El líder debe ser capaz de hacer convivir 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 (E6)”.

Según los entrevistados, el líder debe tener un reconocimiento académico respetable, pues, según el estilo de institución, debe dar seguimiento y desarrollar de manera adecuada el proyecto desde una perspectiva más académica que política. Para ello, las características deben de apegarse a la parte académica que desarrolla las capacidades institucionales por encima de las personales. Sin embargo, podemos entrever que el sentido académico no basta para ejercer el liderazgo, sino que es necesario rasgos directivos, gestores y políticos (Acosta, 2010). Es de notar que cada perspectiva sobre estas características las podemos situar apegadas al ethos institucional, con referencia a que el líder, por lo menos en la percepción de los entrevistados, debe ser gestor, director, conciliador, líder, académico y administrador.

Estilos de liderazgo dentro de las características del líder

Como logramos percibir durante las entrevistas, el líder tiene muchas características definitorias que los mismos rectores y directores proponían y definían según su experiencia. Otra parte importante fue que los rectores y directores hacían hincapié en todo el proceso que debía llevarse a cabo en su labor institucional como parte de su labor de liderar. Todos ellos coincidieron en que deben ser muy capaces de gestionar y dirigir su institución. Unos proponían el liderazgo más apegado al ejemplo, otros más apegados a la consecución de objetivos, pero los rasgos coinciden



al momento de ponerlos a la práctica. La clave para que el desempeño institucional sea el adecuado y se puedan cumplir los objetivos de crear conocimiento y generar la extensión adecuada, es la forma en que el líder toma el timón y usa su capacidad de director y gestor (Madrigal, 2013).

Las organizaciones siempre han necesitado de una entidad que les dé fuerza y las mantenga bajo un esquema de orden y comunicación (Williams, 2013). A pesar de que cada una de ellas es distinta, y que está integrada por individuos que le dan vida mediante sus actos, costumbres y tradiciones, la forma en la que se gobiernan y lideran puede parecerse (Acosta, 2015). En el caso de las universidades, el factor del líder como aquel que integra el liderazgo en los esquemas organizacionales permite visualizar el tipo de institución, sus características y necesidades (Figuerola, 2012).

Según las entrevistas, el líder de una IES dedicada a la tecnología “Debe de saber estar en un sistema organización situacional, en un liderazgo situacional. Además, necesita conocer a sus integrantes y saber qué es lo que los motiva para hacer que se sumen a los objetivos de la organización (E1).” Durante el proceso de las entrevistas, los líderes expresaban a viva voz algunas de sus experiencias al frente de sus instituciones o de otras a las cuales han dirigido. Especificaban que, en cada una de ellas, los procesos son distintos, pues cada institución aun siendo del mismo origen, tiene actores, normas y rutinas muy específicas a las que deben enfrentarse. Por lo que referían que cada institución necesita un liderazgo que se adapte a las condiciones y situaciones que se generen en el día a día. Esto es lo que plantea el liderazgo situacional donde refiere que el líder adopta diferentes estilos de liderazgo dependiendo de la situación y los miembros del equipo para potenciar las capacidades de la gente y lograr mejores resultados (Northouse, 2013). Lo esencial es contar con la capacidad de adaptación a cada situación ejercida dentro de su institución.

Para que el liderazgo pueda ser efectivo en la situación que se presente dentro de las organizaciones, el líder debe conocer las tradiciones y condiciones con las que los grupos institucionalizan sus rutinas y costumbres, para definir la manera en que se interactúa (Lapassade, 2008). 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). A su vez, debe situar sus condiciones para liderar, con los valores, planes, objetivos y misión institucional que cada IES tiene. Donde, 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).

En algunos casos, el líder debe tener “Un estilo que pueda conjugar el encabezar un proyecto académico claro, definido y reconocido por la comunidad, y capacidad de articular las opiniones de su comunidad académica (E3)” El líder debe de actuar con el ejemplo, debe presentar un plan claro y adecuado a las necesidades de la institución, necesita una capacidad distinta para gestionar y tomar decisiones. Estas son algunas de las respuestas que dadas por los entrevistados respecto al estilo directivo

requerido por la institución. El liderazgo al igual que el líder, debe contar con ciertas características que lo definan y entrelacen con el líder.

Nosotros hemos analizado que el liderazgo debe tener cuatro características, primero una visión muy clara de lo que es la institución, segundo, una grande apertura, tanto a los movimientos internos y externos, tercero una gran capacidad de escucha para con todos los miembros de la organización, y cuarto, una cercanía con la comunidad tanto estudiantil como docente que le permita conocer sus necesidades y expectativas (E6).

Además de ciertas características operativas, en algunas IES que tienen un enfoque social, se mantienen un arraigado sentido del deber apegado a los actos y acciones de sus miembros. Esto lo tratan de lograr con un sentido más axiológico sobre el estilo de liderazgo que debe mantenerse y generarse, pues establecen que se debe efectuar “Un liderazgo de servicio a la comunidad, porque la institución no se debe a sí misma, la institución se debe a la sociedad (E4)”. Ello indica claramente que el ethos institucional pesa en la formación y participación del líder para la conformación de valores institucionales que se tratan de transmitir, así como el modelo educativo que requieren para formar líderes con una visión clara. Se detectó que las instituciones privadas del estudio comparten la visión del líder apegado a aspectos más allá de los organizacionales, por lo menos en el discurso manejan que el “Liderazgo debe ser humanista: el que dirige “Personas” en el sentido más clásico de la expresión (E6)”. Se puede observar que el estilo de liderazgo que se busca es más apegado al ejemplo, a la transmisión de valores y la esencia institucional. El liderazgo debe distinguir entre lo que se hace y lo que se es, es decir un “liderazgo por referencia, autoridad intelectual, lo acuñamos como autoridad intelectual...y al liderazgo por comportamiento o ejemplaridad, lo llamamos liderazgo moral (E2)”.

Como se puede notar, el tipo de liderazgo se diferencia si hablamos de instituciones públicas o privadas, pero se homogeniza en cuanto al sentido institucional que se maneje. Los estilos difieren, pero coinciden, lo que nos genera una perspectiva sobre la forma en que piensan los actores. Es claro cómo las instituciones privadas, desde el discurso por lo menos, tienen una visión de líder ejemplar y servicial, y desde las públicas lo ven como alguien más consecuente de los resultados. 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.

Lucha por la dirección: el poder y la autoridad de los líderes

Conforme las entrevistas avanzaban, los actores adoptaban una postura más apegada a su papel como líderes. Se notaba que tenían en sus manos la representación de la institución y que eran los responsables de todo el accionar y de las situaciones que ahí acontecieran. A consecuencia de ello, se comenzó a indagar sobre la relación existente entre el estilo y la acción de liderar. La parte institucional y normativa define una parte, pero la otra es subjetiva e involucra al actor mismo en su escenario, con sus recursos y sus medios. Es decir, la facilidad que tiene para llevar a cabo una adecuada



función en el ámbito donde se desenvuelve. Por tanto, la capacidad que tengan para ejecutar la autoridad, y el poder en la toma de decisiones, deben ir apegados a las características institucionales e individuales que posea como líder (González y Guenaga, 2007).

Para una mejor comprensión, se debe de puntualizar cómo es que el líder acciona los mecanismos con los que cuenta para ejercer el poder y la autoridad. Esto es relevante porque en los estudios de liderazgo, los estilos de poder crean una relación muy cercana. Según lo establece Madrigal (2013), hay diferentes tipos de poder en los líderes generados por las relaciones que surgen entre las individualidades y las generalidades. Inicia con 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 mismas; el grado de negociación que se mantenga con los grupos o individuos; la expertise que le dé reconocimiento por sus actos y el afecto que llegue a transmitir a los demás miembros de la organización (Madrigal, 2013).

Algunos de los entrevistados mencionaron que los actos que deben realizar pueden ejecutarse de manera adecuada mediante el buen uso del poder, pues su ejecución depende de formas tales como la integración de grupos o redes, pero a los cuales es necesario consultar. El liderazgo entonces debe de encaminar las decisiones hacia la ejecución de las mismas donde, “el poder debe ser el poder de lo académico y no los intereses de grupos (E3)”. Siempre es delicado hablar o posicionar al poder sin darle una connotación peyorativa o punitiva según lo señalan algunos de los entrevistados. En este apartado también se detectó que el liderazgo que ellos señalan debe tomarse de la mano del poder y la autoridad. Es interesante como al momento de las entrevistas todos refirieron al poder como algo ajeno, no como algo inherente al individuo, sino como algo institucional.

Como es sabido, el poder deviene de la forma de gobierno que se lleve a cabo en las instituciones, y como lo pudimos apreciar en el Cuadro 2, cada institución tiene una forma de gobierno para la toma de decisiones diferente. De igual forma, Ordorika (1995) expone que los modelos de gobierno, liderazgo y autoridad en las IES están basados en “la manera en que las tareas son concebidas y organizadas; el sistema de valores o creencias; y la autoridad y distribución del poder legítimo (p. 6)”. Él mismo plantea una tipología para realizar el análisis de estas formas de gobierno, poder y autoridad mediante mecanismos burocráticos, colegiados, políticos y simbólicos. En este caso, podemos observar que el ubicar a las IES en un contexto de gobierno específico nos permite conocer los contextos desde donde se distribuye el poder, se toman las decisiones y se crean los grupos. Es por eso que el análisis de las perspectivas de poder, liderazgo y autoridad permiten al investigador establecer el grado de acción que cada actor tiene que ejercer el poder y la autoridad.

El líder como ejecutor, debe tener la “Capacidad de ejecución, que realmente pueda tomar decisiones, con un poder real, y que tenga

contrapesos para evitar autoritarismo, discrecionalidades, contrapesos como cuerpos colegiados, consejo universitario, junta de gobierno, un poder que rinda cuentas (E5)". Los entrevistados mencionan que la capacidad de poder que tienen puede ser de mucha utilidad o puede ser algo que perjudique, pues es muy delicada la manera de ejecutarlo. Según sea el caso, el sentido del poder y autoridad que ejerce el líder en su contexto, conlleva una relación directa con el estilo de liderazgo en las organizaciones (García, 2009); de ello deriva que se tenga una concepción distinta, según el caso de institución, sobre el ejercicio en el sentido del poder.

Aquí también se pudo apreciar la manera en que se diferencian las IES públicas de las privadas ya que las públicas mantienen una concepción más institucionalista, sea "Ajustándose plenamente a la legislación universitaria, el poder debe ser el poder de lo académico y no los intereses de grupos (E3)", y sin permitir, en este caso, que los que ostentan esta facultad, puedan ejercerla de una manera inadecuada "Los rectores no deben ser príncipes ni reyezuelos, son quienes encabezan un proyecto académico de la universidad para cumplir bien con sus objetivos (E3)". Desde esta perspectiva, se visualizan dos posibilidades de ejercicio de poder en los líderes "Hay dos tipos de poderes, Poder jerárquico, se lo da la misma jerarquía que tiene, el mismo puesto. Poder moral: se lo tiene que ir ganando con cada uno de sus integrantes, el líder lo va adquiriendo (E1)".

Estas situaciones sobre la manera de manejar el poder como algo inherente y como algo que se adquiere, llevan el peso de lo normativo institucional. Por un lado, el líder que se forja por su profesión y por su institucionalización y por otro, el líder que sigue patrones institucionales para el logro de las metas y objetivos. En este caso, integra parte de sus acciones a una dualidad que definen su personalidad, les crean rasgos y características específicas para su desempeño. Todo ello con la idea de forjarse un liderazgo que atraiga y genere identidad, que lo identifique y separe de los demás "Debe de ser una persona que atraiga, por sus conocimientos por su manera de conducirse, por sus valores, por su congruencia, que lleve a buen fin a todos los integrantes de su organización (E1)". Además de ello, debe tener "Sensibilidad para escuchar a los otros, pero siempre con un proyecto académico al que deben sumarse sus comunidades (E3)". Lo que deriva en que el líder pueda transmitir a los miembros de la organización los valores institucionales. Integridad, compromiso y personalidad.

Otra vez nos encontramos con esta separación entre públicos y privados, de donde se puede observar la manera en que se genera la idea del líder apegado a la institución cuando hablamos de tradiciones "Un líder, una autoridad, primero, debe sentirse heredero de un pasado, reconocer lo que a su espalda otros han hecho, y las cosas negativas tratar de contrarrestarlas con políticas, comprometerse con todo y todos (E6)". Fue muy interesante darnos cuenta como los líderes fueron forjados desde la parte institucional. A pesar de que algunos no tienen una formación en educación, dirección o gestión educativa, cuentan con capacidades

que los distinguen ante otros. Sin embargo, consideran que es necesario que sean apegados y apasionados del apartado educativo para que puedan dar respuesta a todas las necesidades que surjan “El líder debe tener conocimiento, estar enterado de la materia educativa y de su entorno, que sea un apasionado de la educación y que conozca sobre el proceso educativo, que sea el primero en respetar la institución, que no haya llegado ahí por una designación (E6)”.

Otro de los aspectos que se tocaron en las entrevistas fue el de la asignación y compromiso del líder para ejecutar la autoridad, ya que se mencionaba que muchas veces el líder quiere imponer nuevos rumbos que están fuera del alcance institucional y esto genera problemas. Cuando el líder se da cuenta que forma parte de una historia que continúa por el tiempo y que, en el devenir, los actos y acciones tienen un resultado específico en cada decisión, es cuando pertenecen a su entorno. Es por eso que el líder debe concretizar su personalidad con esos rasgos que lo identifiquen.

### Cuadro 3. Principales rasgos del líder

--	--	--

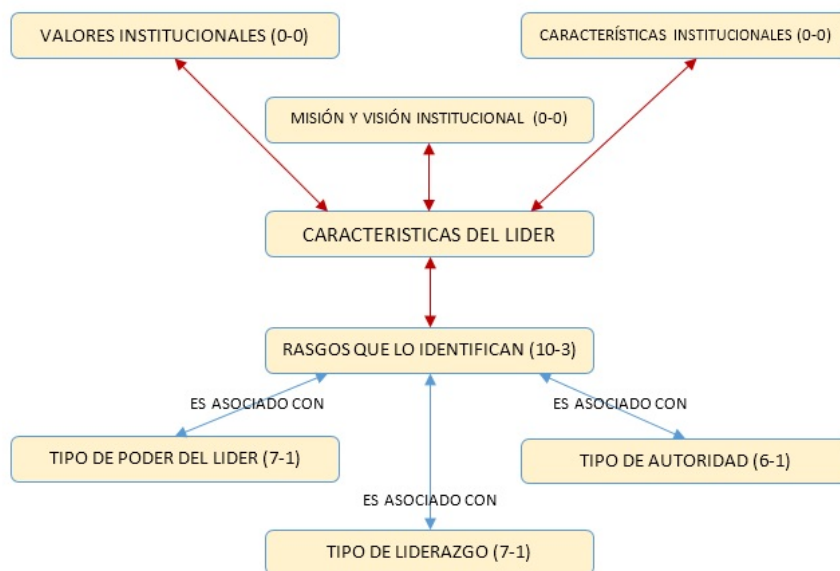
Elaboración propia basada en entrevistas

Esta serie de rasgos establecen las facultades que tiene, o debe tener un líder para ejercer el poder y la autoridad. Según sea el caso, el sentido del poder y autoridad que profesa el líder en su espacio de trabajo, guarda una relación directa con el estilo de liderazgo en las organizaciones (García, 2009). Cada institución puede tomar diferentes posturas sobre el accionar del líder con la autoridad y el poder, desde una concepción institucionalista, “Ajustándose plenamente a la legislación universitaria, el poder debe ser el poder de lo académico y no los intereses de grupos, y sin permitir, en este caso, que los que ostentan esta facultad, puedan ejercerla de una manera inadecuada.

Los líderes son responsables de que las instituciones puedan tener una buena dinámica de acción y consigan los objetivos que se proponen, por lo tanto, deben de “Hacer que su institución se convierta en una protagonista, que tenga voz palabra y opinión, que la institución se convierta en alguien, en gestora de un futuro (E6)”. El poder y la autoridad son visualizados como dos componentes sin los que el líder no puede trabajar, pero no solo con estas dos facultades, sino también “Debe de tener una gran capacidad de análisis para entender el devenir de la historia, vivencias, hechos realidades, para que la autoridad no se encajone en un pasado, saber cómo se han hecho las cosas y como mejorar (E6)”.

Todas las entrevistas realizadas terminaron con una pregunta sobre su experiencia como líderes en donde señalaron los principales obstáculos que han enfrentado a lo largo de su trayectoria. En ello se percata que

los entrevistados llevan un apego institucional muy notable sobre lo que deben de realizar y la imagen que deben guardar como líderes, pero que no hace que se pierda su parte humana y natural. De la experiencia adquirida se establece el siguiente diagrama que muestra la totalidad de categorías que generaron las entrevistas y de las cuales definimos estos rasgos y características del líder en las universidades del siglo XXI, por lo menos en el caso de Guadalajara.



**Figura 1.**

Relación de categorías análisis

Elaboración propia basada en categorías de análisis

Como puede apreciarse en la Figura 1, las principales categorías de análisis que arrojó el programa Atlas-ti están divididas en dos apartados que se traducen de la siguiente manera: en primer lugar, según lo que indicaron los entrevistados, la institución tiene un peso muy grande en la manera que se forman. Es decir, los líderes van adquiriendo y adecuándose a las normas, costumbres y costumbres de la institución. La misión y visión de la institución son vistas como puntos seguir para el buen funcionamiento de todas las áreas, con el fin de cumplir con lo que se les encomienda. De igual forma, los valores inmersos ya en el ethos, también son pieza importante para que los líderes se adapten y puedan “trabajar con el ejemplo”, como lo mencionan algunos de los entrevistados. Todo lo anterior hace referencia a la parte estructural de la institución que moldea al líder y lo adecua a las necesidades que se tengan.

Por otro lado, tenemos la parte del actor que se forma en un entorno determinado por diversos factores, sociales, escolares y personales. Este actor a lo largo de su vida va adquiriendo diversos rasgos y capacidades que lo distinguen de los demás. Ello establece la manera en que se forja como líder y actúa en consecuencia de la estructura y el contexto personal. El líder entonces genera ciertas características que impone e infunde en todas las acciones que realiza. De esto se deriva que los rasgos que lo definen inciden en el tipo de liderazgo, el tipo de poder y el tipo de

autoridad que ejercen. Como se pudo notar, los actores entrevistados pertenecen a instituciones distintas y diferentes en apariencia, pero existen coincidencias en que el estilo de liderazgo va indicado según el estilo de institución a la cual pertenezcan, aun sean del mismo origen.

Para terminar el análisis se presenta una tipología del líder actual según las respuestas dadas por los líderes de las instituciones. Las respuestas sirvieron para concretizar una definición que ayuda en posteriores investigaciones a concretizar más ajes de análisis sobre los procesos de gestión que se llevan a cabo en las IES. Como se aprecia en el Cuadro 4, es una conjunción de las seis entrevistas realizadas y una guía para continuar conociendo en posteriores trabajos, la percepción de los docentes y alumnos sobre sus líderes.

**Cuadro 4.**  
Tipologías de líderes en las IES

	Institucional	Personal	Estilo de liderazgo
Características del líder	- Apego a las normas y tradiciones - Visión compartida - Valores institucionales	- Congruencia de actos - Toma de decisiones - Convicción - Comunicación asertiva - Capacidad de gestión - influencia	- Situacional - Ruta-meta
Tipo de liderazgo	- De servicio, humanista y en dependencia de la situación	- Capacidad académica, colaborativo, consciente de su realidad	- Situacional - Contingencia
Tipo de autoridad	- Funcional, normativa e institucional	- Moral, de acuerdo a los valores personales	- Situacional
Tipo de poder	- Colegiado - Normativo legal	- Firmeza y decisión - Capacidad de reacción - Seguimiento de acciones	- Situacional - De estilo
Influencia del líder	- Apego institucional, normas compartidas, objetivos y metas, misión y visión institucional	- Personalidad - Ejemplo de accionar - Congruencia - Identidad definida	- Situacional - De estilo

Elaboración propia basada en entrevistas realizadas.

Este cuadro especifica lo que las entrevistas arrojaron sobre los aspectos antes mencionados del líder y sus rasgos, características e influencias; se tomaron las categorías que más se repetían en el programa Atlas-ti y de ahí se conjuntaron familias de categorías que permitieron ver los que tenían mayor incidencia. Después de ello, se dio a la tarea de analizar en dependencia de la teoría cual se adecuaba más al estilo de líder que se

estableció con lo que se notó que el liderazgo situacional es el que mejor se adecúa a las diversas instituciones y su contexto.

Como punto final se puede señalar que este trabajo sólo es una aproximación al objeto de estudio de los líderes en las IES, y que sólo se exploró un micro mundo del universo de instituciones que existen. Sin embargo, se logró percatar que la metodología utilizada puede servir para dar continuidad al trabajo y poder establecer análisis más detallados sobre este fenómeno y desde diferentes perspectivas.

## CONCLUSIONES

liderazgo que ejercen los directores y rectores, mediante todo el proceso se estructuraron diversas posturas sobre los estilos de liderazgo y se trató de ubicarlas en los contextos de las IES, donde es un campo de acción reciente dados los cambios que se ejecutan hacia los nuevos modelos de universidad; a pesar de los obstáculos, se ejercieron líneas de acción para dar un panorama sobre el desempeño que se lleva a cabo en las IES de estudio, respecto a la manera de liderar una universidad. Como se describió en el documento, esto sólo es un acercamiento que puede generar varias líneas de investigación sobre el desempeño de los líderes y los resultados que se espera tengan; por tanto, únicamente se estableció una posibilidad de análisis describiendo las características y rasgos del líder, para que pueda servir de base en el estudio más profundo sobre las acciones.

Uno de los aspectos más relevantes fue la concepción que se tiene sobre el estilo de liderazgo requerido en cada IES. La tipología que se obtuvo, puede funcionar como punto de partida en la definición de las necesidades que tienen las instituciones educativas en la actualidad. Uno de los temas claves en los procesos de gestión dentro de las universidades es conocer la manera en que están conformadas, por lo que el estilo de gestión y de toma de decisiones lleva, o debe llevar, una paridad con el líder que la lleva a cabo; es por ello que los estudios sobre aspectos funcionales, de gobierno, poder, autoridad y liderazgo sirven de guía para los tomadores de decisiones. El resultado de esto es que los líderes tienen muy apegada su esencia institucional y sus acciones se derivan de ellas.

Nos enfrentamos a un proceso de gestión que permitió aprender mucho sobre todo lo que involucra estar al frente de una IES de prestigio y poder escuchar diversas posturas sobre problemáticas similares en la educación superior. La tipología armada lleva implícita la figura del líder en las IES y lo que se busca de ellos, por lo que la labor de los líderes y sus principales características para llevar a cabo los procesos de gestión nos sirvió para fotografiar a estos personajes y conocer su percepción sobre su labor como líderes del mundo académico.

## Agradecimientos

Externo un agradecimiento al Instituto Tecnológico José Mario Molina Pasquel y Henríquez por su facilidad en el desarrollo del trabajo, a la



Universidad de Guadalajara por sus recursos, a la Universidad Autónoma Metropolitana Campus Azcapotzalco, al Instituto Tecnológico Superior de Occidente, la Universidad Panamericana, la Universidad del Valle de Atemajac y sus respectivos directores y rectores que apoyaron la investigación en todo momento.

## LITERATURA CITADA

- 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, burocratas 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., y 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.
- 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.
- Bolívar, A. (2010). El liderazgo educativo y su papel en la mejora: una revisión actual de sus posibilidades y mejoras. *Psicoperspectiva, individuo y sociedad*, 1-17.
- 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.
- Chavez, J. (2014). Liderazgo Educativo, Un Reto Constante En Educación Superior. *International Journal of Good Conscience*, 9(3), 119-126.
- Crozier, M., y Friedberg, E. (1990). El actor y el sistema. Las restricciones de la acción colectiva. México: Alianza.
- Cuevas, M., Díaz, F., y 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 curriculum y formación del profesorado*, 1-20.
- Didrikson, A. (2014). La universidad en la sociedad del conocimiento: hacia un modelo de producción y transferencia de conocimiento y aprendizaje. *Revista da Avaliação da Educação Superior*, 549-559.
- Elmore, R. (2000). Building a new structure for school leadership. USA: Albert Shanker Institute.



- Elpers, K., y Westhuis, D. (2008). Organizational leadership and its impact on social workers' job satisfaction: a national study. *Administration in Social Work*, 32(3), 23-46.
- Ferrer, J., Clemenza, C., Romero, D., & Rojas, L. (2000). Liderazgo corporativo y crisis paradigmática universitaria. *Convergencia*, 151-172.
- 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, M., y 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.
- Kent, R. (2000). Reforma institucional en educación superior y reforma del estado en la década de los noventa; una trayectoria 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.
- Lapassade, G. (2008). Grupos, organizaciones e instituciones. La transformación de la burocracia. España: Gedisa.
- Madrigal, B. (2013). Autoridad, poder y política. En B. Madrigal, *Lider y liderazgo* (págs. 49-64). Guadalajara: U de G.
- March, J., y 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.
- Northouse, P. (2013). *Leadership. Theory and practice*. Los Ángeles: Sage.
- Ordorika, I. (1995). Organización, Gobierno y Liderazgo Universitario: Una base conceptual para el análisis del cambio en la educación superior. *Universidades*, 39-48.
- 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.
- Russ, M. (2001). *Leadership in education, organizational theory for the practitioner*. Illinois: Pearson.
- 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.
- Weinstein, J. (2009). Prácticas de liderazgo directivo y resultados de aprendizaje. Hacia conceptos capaces de guiar la investigación empírica. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 3, 20-33.
- Williams, D. (2013). Organizational Learning as a Framework for Overcoming Glass Ceiling Effects in Higher Education. *New Directions for Institutional Research*, 75-84.

Zarate, R. (2003). Formas de gobierno y gobernabilidad institucional. Análisis comparativo de seis instituciones de educación superior. México: ANUIES.

## Notas de autor

**SÍNTESIS** Guillermo Isaac González Rodríguez

**CURRÍCULO** Es estudiante en Doctorado en Gestión de la Educación Superior, Maestro en Gestión y Políticas de Educación Superior por la Universidad de Guadalajara. Académico del Instituto Tecnológico Mario Molina campus Zapopan. Participante en Foros, congresos y Coloquios Nacionales e Internacionales con publicaciones en extensos. Consultor de la Ampyttac, Amestur y Batiscafo. Líneas de investigación: Políticas Públicas y Educativas, Cambio Institucional, Cultura Organizacional, Sustentabilidad y Desarrollo, Gestión del conocimiento. Asesor de trabajos de investigación, emprendimiento y tesis. Perfil deseable PRODEP.

**SÍNTESIS** Manuel Antonio Magaña Fernández

**CURRÍCULO** Es estudiante del 6to semestre de la Licenciatura en Gastronomía en el Instituto Tecnológico Mario Molina campus Zapopan. Becario en el área de gestión educativa y políticas públicas. Asistente de investigación.