

## Reformulando el liderazgo en las universidades públicas en México

**Nallely Vázquez Martínez**

[17133@uagro.mx](mailto:17133@uagro.mx)

Universidad Autónoma de Guerrero  
Acapulco, México.

**Rosa Alejandra Vázquez Martínez**

[10726@uagro.mx](mailto:10726@uagro.mx)

Universidad Autónoma de Guerrero  
Acapulco, México.

**José Hugo Vázquez Mendoza**

[04470@uagro.mx](mailto:04470@uagro.mx)

Universidad Autónoma de Guerrero  
Acapulco, México.

### RESUMEN

El conocimiento sobre el liderazgo tiene una gran historia en las ciencias administrativas y de gestión. El liderazgo está en el núcleo de lo que parece hacer que las cosas sucedan en grupos, organizaciones o sociedades. Este artículo facilita una descripción general de algunas de los conceptos importantes del liderazgo en la bibliografía académica sobre el comportamiento y la gestión organizacional. Estas ideas se fundamentan en una serie de desarrollos novedosos en sociología y teoría de la organización que pueden enriquecer el pensamiento sobre el liderazgo en las Instituciones de Educación Superior (IES) públicas en México porque examinan la naturaleza pluralista del contexto organizacional dentro del cual manejan los líderes de las organizaciones del sector público, así como la dinámica y naturaleza colectiva de los procesos de liderazgo en estos contextos.

**Palabras clave:** organizaciones públicas; comportamiento organizacional; gestión organizacional; administración pública; instituciones de educación superior públicas; procesos de liderazgo.

## **Reformulating leadership in public universities in México**

### **ABSTRACT**

Knowledge about leadership has a long history in administrative and management sciences. Leadership is at the core of what seems to make things happen in groups, organizations, or societies. This article provides an overview of some of the important leadership concepts in the academic bibliography on organizational behavior and management. These ideas are grounded in a series of novel developments in sociology and organization theory that can enrich thinking about leadership in public Higher Education Institutions (HEIs) in México because they examine the pluralistic nature of the organizational context within which they manage leadership. Leaders of public sector organizations, as well as the dynamics and collective nature of leadership processes in these contexts.

**Keywords:** public organizations; organizational behavior; organizational management; public administration; public higher education institutions; leadership processes.

Artículo recibido: 03 marzo 2022

Aceptado para publicación: 20 marzo 2022

Correspondencia: [17133@uagro.mx](mailto:17133@uagro.mx)

Conflictos de Interés: Ninguna que declarar

## 1. INTRODUCCIÓN

Cuando se habla de liderazgo, la mayoría de las personas se refiere a la capacidad de alguien para dirigir y energizar la disposición de las personas en las unidades sociales para emprender acciones para lograr objetivos. Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos (Chiavenato, 2004)

Según Goldstone (2001) El fracaso de los líderes revolucionarios en lograr sus reclamos proclamados -libertad, igualdad, prosperidad- también se toma como evidencia del impacto menor del liderazgo. Sin embargo, no es tan simple; después de una revolución, sus partidarios a menudo se dividen y pelean entre ellos... y una vez que alcanzan el poder absoluto, muchos líderes son cegados por él y se entregan a fantasías megalómanas. Por lo tanto, no sorprende que las revoluciones a menudo no logren sus objetivos prerrevolucionarios. Sin embargo, esto no significa que el liderazgo sea insignificante, solo que su impacto es complejo.

### *Conceptos de liderazgo en estudios dentro de las organizaciones*

En primer lugar, revisaremos brevemente los juicios de liderazgo que representan hitos en los trabajos académicos sobre gestión y organizaciones, desde un enfoque histórico. En las décadas de 1940 y 1950, los investigadores se enfocaron principalmente en la identificación de rasgos que aseguran capacidades excepcionales en el liderazgo (Leatt y Porter 2003; Rainey 1991; Bryman 1996; Stogdill 1948). De acuerdo con este enfoque, el liderazgo es intrínseco a un individuo dado, no es el resultado de la socialización o el aprendizaje. Aunque estos estudios identificaron una amplia gama de rasgos exhibidos por líderes excepcionales (House y Aditya 1997), es difícil establecer un conjunto consistente de hallazgos entre los líderes de este cuerpo de trabajo (Stodgill 1948; Bryman 1996; Rainey 1991). El enfoque de los "rasgos" reapareció en una nueva forma en la década de 1980 en la forma de la teoría de los "niveles superiores" (Hambrick y Mason 1984), lo que llevó a una serie de estudios que intentaron, con diversos grados de éxito, relacionar las características demográficas de miembros del equipo de alta dirección a variables como el consenso y el desempeño. Uno de los aspectos interesantes de este renacimiento al que volveremos es que su unidad de análisis es el equipo de alta dirección (es decir, el grupo de liderazgo) en lugar del líder individual. Otro rasgo de interés es el énfasis en el liderazgo como la capacidad de relacionar una organización con su entorno

(el llamado "liderazgo estratégico") en lugar del enfoque más interno asociado con el trabajo anterior (Boal y Hooijberg 2001).

La segunda corriente en los estudios de liderazgo enfatiza no los atributos de los individuos sino sus comportamientos en entornos colectivos. Estos estudios intentan relacionar comportamientos genéricos o estilos de liderazgo con niveles de desempeño o satisfacción del grupo de trabajo (Leatt y Porter 2003; Bryman 1996; House y Aditya 1997). Estos estudios que datan principalmente de las décadas de 1950 y 1960 utilizaron cuestionarios para indagar sobre las percepciones que los seguidores tienen de los comportamientos de su líder. Propusieron que los líderes con "altos niveles tanto de consideración como de estructura inicial tenían el mejor estilo de liderazgo " (Bryman 1996: 278). No obstante, los críticos han cuestionado el rigor de los métodos, la base teórica detrás de la investigación en esta corriente y la falta de consideración de diferentes contextos para el ejercicio del liderazgo (House y Aditya 1997).

Según Bryman (1996: 280) surgió un nuevo enfoque para el estudio del liderazgo durante la década de 1980: "una concepción del líder como alguien que define la realidad organizacional a través de la articulación de una visión que es un reflejo de cómo él o ella define la misión de una organización y los valores que lo respaldarán. Por lo tanto, el enfoque del Nuevo Liderazgo se basa en una descripción de los líderes como administradores de significado en lugar de en términos de un proceso de influencia ". Tal concepción del liderazgo recuerda el trabajo de Weber sobre el carisma.

Esta concepción también se refleja en el trabajo seminal de Selznick (1957), Liderazgo en la administración, donde se describe el liderazgo como un proceso de institucionalización del significado "para infundir valor más allá de los requisitos técnicos de la tarea en cuestión de mano de obra" .

La perspectiva del liderazgo transformacional no tiene en cuenta las dinámicas informales y complejas que están en la base para lograr influencia y mantener la legitimidad. En su revisión de las teorías del liderazgo, Bryman (1996) se refiere a las concepciones alternativas emergentes del liderazgo. Entre otras ideas, se refiere al término "liderazgo disperso" que puede fomentar un enfoque más "procesual" de la investigación del liderazgo (Pettigrew 1992). Tal perspectiva presta más atención a cómo surge el liderazgo

en entornos sociales u organizacionales concretos ya las interacciones entre el contexto organizacional y las capacidades de los líderes. El liderazgo se considera menos como un atributo de un solo individuo y más como un proceso colectivo, donde los individuos negocian su posición con respecto a los demás de maneras más impredecibles de lo que sugeriría una visión racional de las organizaciones.

### ***Conceptos de Liderazgo en la Administración Pública***

El conocimiento de liderazgo generalmente se asocia con la imagen de un gerente altamente autónomo, poderoso e influyente que determina el destino de su organización. Esta descripción es obviamente demasiado simplista incluso para las organizaciones del sector privado. Cae particularmente lejos de la marca en el sector público. Como han señalado muchos autores, las organizaciones del sector público son diferentes (Rainey 1991; Nutt y Backoff 1992). Los líderes de las organizaciones públicas rara vez tienen una influencia indiscutible sobre las personas o una autonomía ilimitada para determinar las orientaciones estratégicas. De hecho, estas organizaciones a menudo se pueden describir como de naturaleza inherentemente "pluralista" (Denis, Langley y Cazale 2001), ya que se caracterizan por múltiples objetivos y estructuras de poder difusas, que a menudo se extienden más allá de los límites organizacionales. De hecho, debido a los cambios tecnológicos y ambientales (Alter y Hage 1991) y la naturaleza evolutiva de los problemas sociales (Bryson y Crosby 1992), las organizaciones públicas se involucran cada vez más en redes complejas. Esta situación de creciente pluralismo representa nuevos problemas para los aspirantes a líderes. Como Cohen y March (1986) indicaron en su discusión de los dilemas que subyacen al papel del rector de la universidad: "Cuando el propósito es ambiguo, las teorías ordinarias de la toma de decisiones y la inteligencia se vuelven problemáticas. Cuando el poder es ambiguo, las teorías ordinarias se vuelven problemáticas". del orden social y el control se vuelven problemáticos". Además, las organizaciones públicas en el mundo de hoy operan a través de una compleja ya menudo contradictoria red de reglas, procedimientos y garantías.

La "visión empresarial" se centra en los comportamientos innovadores de los líderes en las organizaciones del sector público (Borins 2002). Destaca la mayor atención de los líderes/ejecutivos a las demandas del entorno y a las preferencias de diversos grupos de partes interesadas (Boyett 1997). De acuerdo con el "modelo empresarial", el logro de

servicios públicos más efectivos depende de la creatividad y el dinamismo de líderes fuertes que no se sientan constreñidos por el peso de la tradición o las reglas formales (Osborne y Plastrik 1997; Ferlie et al. 1996). ; Pollitt 1998; Friedberg 1993; Brunsson y Sahlin-Andersson 2000). Para limitar los riesgos de comportamiento oportunista entre los líderes autónomos, se propone un esquema de incentivos muy explícito y fuerte (Osborne y Plastrik 1997) análogo al que se encuentra en el sector privado.

La "visión emprendedora" de los líderes públicos se acerca al modelo de "liderazgo transformacional" descrito por Bass (1996) y Burns (1978) y al patrón de gestión ejecutiva "descentralizada externa" descrito por Schmid (1992).

La posibilidad de este modelo de liderazgo público estriba en gran medida de la naturaleza de la relación entre el liderazgo político y las personas a cargo de las burocracias o agencias públicas. Con el fin de obtener suficiente confianza de la autoridad política, los líderes públicos deben valorar y luchar por una mayor rendición de cuentas con respecto al desempeño de sus propias organizaciones (Borins 2002). Los mecanismos mediante los cuales se puede asegurar tal rendición de cuentas son un tema importante en la evolución de la práctica de la gestión pública.

La "visión de la administración" contrastante adopta una postura mucho más conservadora sobre el papel de los líderes públicos. Los líderes públicos son vistos como los guardianes de los bienes y valores públicos (Redford 1969; Saltman y Ferroussier-Davis 2000; Terry 1995; Cooper y Lewis 1992). La legitimidad de los líderes públicos proviene de su conformidad con los deseos de los políticos elegidos democráticamente. Entonces, en teoría, el modelo de administración se centra menos en la innovación y la adaptación que el modelo empresarial. Sin embargo, con su enfoque en los valores del servicio público, fomenta un equilibrio entre la rendición de cuentas a la autoridad política y la sensibilidad a las expectativas de los ciudadanos (Mintzberg 1996). Los líderes públicos están necesariamente involucrados en negociaciones y transacciones con varios grupos de partes interesadas (Schmid 1992; Gartner, Mahler y Nicholson 1986; Van Wart 2003). Sin embargo, sin duda, las presiones para renovar los servicios públicos representan un desafío para la perspectiva de la rectoría.

### ***Liderazgo en las Instituciones de Educación Superior Públicas en México***

Los líderes de las mejores universidades de México comparten la creencia fundamental de que el cuerpo docente es el motor de la calidad dentro de la universidad y que el liderazgo de apoyo puede impulsarla. Los administradores académicos que funcionan como líderes de apoyo ayudan a formar las condiciones interpersonales, institucionales y financieras necesarias para preservar altos niveles de desempeño de los miembros de la facultad. Este artículo analiza e ilustra el liderazgo en las IES públicas en México.

Las IES publicas mexicanas tiene una ventana de oportunidad única para elevar la calidad para mejorar la competitividad internacional y ayudar al crecimiento económico sostenible y la reducción de la pobreza en México.

El liderazgo en las IES publicas es necesario y debe efectuarse en el marco de la autonomía que en sus diferentes vertientes: organizativa, pedagógica y de gestión, no deben realizarse a partir de exigencias y planteamientos simplemente burocrático-administrativos, deben realizarse con base a planteamientos pedagógicos y con el carácter moral que caracteriza a un buen líder. En este replanteamiento que tiene el liderazgo dentro de las IES públicas es importante recalcar que los valores educativos tienen un lugar importante en el liderazgo de la institución.

Las autoridades que desempeñan la administración de las IES publicas tienen el desafío de añadir las claves comprensivas de la relación entre educación superior, conocimiento y modernidad. Este desafío es la fuente para la edificación de un liderazgo legítimo y eficaz en las IES públicas.

## **2. MATERIALES Y MÉTODOS**

Este artículo se encuentra dentro del enfoque cuantitativo ya que la investigación es retrospectiva y está ubicada como no experimental ya que esta bajo el diseño descriptivo, transversal y comparativo porque se limita a evaluar, describir y comparar un tema causal que ya se ha abordado antes, se trata de indagar los posibles orígenes que los han causado. En este caso se abordarán los temas mas importantes del liderazgo sobre el comportamiento y la gestión organizacional enfocado a las IES mexicanas.

Cuando se habla de que este artículo es descriptivo es por que nos referimos a que “busca especificar las propiedades, las características y los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (Sánchez y Reyes, 1992). Asimismo identificamos diferentes tipos de liderazgos en las IES publicas mexicanas, es importante mencionar que no se realiza ninguna manipulación de las variables, los datos obtenidos fueron compilados en un momento específico es por esto por lo que se considera no experimental, Keringer y Lee (2002) mencionan que la investigación no experimental es la búsqueda empírica y sistemática en la que el científico no posee control directo de las variables independientes.

### **3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

El nuevo rol del liderazgo en las instituciones de educación superior publicas en México En el ambiente de las IES públicas de los rectores deberían promover la confianza de los diferentes representantes que conforman el entorno organizacional. En el ambiente externo se puede decir que es la permuta de información y las aceptaciones logradas en lo político y económico, primordialmente. Tanto que adentro de la organización la confianza se delimita como la capacidad de dirección de los rectores para neutralizar la desconfianza de los académicos hacia los representantes externos. Para los académicos las relaciones con el entorno circulan por la distribución de las redes y los "sociedades invisibles" dentro de la congregación científica, pues es la conducta la que forma sinergias entre ellos y no el procedimiento burocrático de las IES publicas en México.

La comunicación es otro medio notable en el cimiento de relaciones de confianza entre el líder y otros figurantes. Esto es de específica notabilidad en las IES debido a la integración de los grupos, caracterizada por especialistas en diferentes ámbitos y disciplinas, diversos sistemas o subsistemas de la organización universitaria en términos de Luhmann (1964), con los cuales hay que dialogar y a los que hay que persuadir de trabajar en equipo para lograr un objetivo común, a saber, la misión de la IES publica en su conjunto.

Podemos resumir los nuevos roles que los rectores deben tomar a la luz de la profundización en los vínculos entre la IES publicas en México y la sociedad como se puede observar en el siguiente cuadro.



**Cuadro 1.** Rol de rectores a la luz de la profundización en los vínculos entre las IES y la sociedad

Rol	Interior de la organización	Exterior de la organización
De planeación	Obtención de información esencial para el desarrollo de la misión y la planeación estratégica de la institución	Percepción efectiva y posicionamiento de los intereses de la institución en otros sectores
De comunicación	Manejo político de la información obtenida como nodos fronterizos en los límites de la institución Uso de lenguaje adecuado y creíble al grupo o subsistema interno determinado Lenguaje simbólico y no redundante	Establecimiento de enlaces entre la IES y los sectores externos a través de prácticas eficaces de comunicación (por ejemplo <i>double talk</i> ), cabildeo y actividades ceremoniales a nombre de los intereses de la institución
De motivación y persuasión	Influencia a través de la información estratégica poseída como nodo fronterizo Convicción argumentativa y persuasiva para la integración colegiada de la institución	Generación de confianza de posibles inversionistas ( <i>fundraising</i> ) y socios estratégicos para lograr las metas de la institución
De concertación política	Equilibrio entre la continuidad y el cambio organizacional a la luz de los valores institucionales y los retos actuales Promoción y establecimiento de redes de trabajo al interior. Innovación interna	Flexibilidad en la representación externa de la institución para integrar a la misma en redes de colaboración que aumenten su competitividad
De legitimación	Creación de estructuras para implementar la estrategia considerando la diversidad interna y confirmando las necesidades e intereses de cada grupo o subsistema en la planeación estratégica de la institución	Representación externa de la institución para ganar respeto en la comunidad en la que se encuentra y lograr un posicionamiento exitoso de la misma en el sector de la educación superior

Fuente: Badillo Vega, Rosalba, Buendía Espinosa, Angélica, & Krücken, Georg, 2015, p. 401

Los diferentes cambios en los roles y funciones de los rectores de las instituciones concerniente a la precisa relación con su entorno demanda nuevas habilidades y destrezas que accedan que el liderazgo pueda pasar del discurso a la acción. Es por esto que resulta pertinente preguntarse, ¿qué estilo de liderazgo será el que mejor se adecue a los desafíos actuales que las IES públicas mexicanas afrontan en la actualidad?

### **Una perspectiva de valor**

Los líderes de las IES públicas no solo deben lidiar con el poder disperso. Asimismo, afrontan el desafío de formar decisiones y estrategias sostenibles en un contexto de objetivos múltiples o conflictivos. Frecuentemente trabajan con representantes pertenecientes a diferentes esferas institucionales y que apoyan puntos de vista, intereses

y valores divergentes (Townley 2002; Ferlie et al. 1996). Por lo tanto, un líder exitoso tendrá que anexar una variedad de lógicas o racionalidades en las estrategias organizacionales que serán legítimas siempre que el ordenamiento de múltiples lógicas sea aceptable para los diversos interesados dentro y fuera de la organización.

Quinn (1988) propuso el marco de valores competitivos para explicar cómo los líderes se ocupan de los requisitos divergentes que surgen de las demandas competitivas de las partes interesadas. Quinn define ocho roles de liderazgo a los que pueden recurrir los líderes estratégicos, según con quién interactúen. Aquí, el liderazgo reside en la capacidad de exhibir comportamientos contradictorios y opuestos. Siguiendo a Quinn, otros investigadores han demostrado que los líderes que desempeñan múltiples roles de liderazgo y es más probable que los usen son más efectivos (Denison, Hooijberg y Quinn 1995; Hooijberg 1996). Aunque esta llamada "perspectiva de la complejidad del comportamiento" puede ser útil para comprender el liderazgo en el sector público, no explica los procesos mediante los cuales un líder mezcla o reconcilia marcos divergentes. Un líder, en términos convencionalistas, es cualquiera que trabaje para estimular un compuesto de procesos que generen adaptación o compromiso entre valores que compitan por la legitimidad. Desde una perspectiva convencionalista, una estrategia organizacional podría definirse como una convención y, por extensión, los procesos utilizados para expresar estrategias pueden ser una ocasión para afirmar o reafirmar ciertos valores centrados. Así, un líder efectivo demostrará su habilidad en competencias o comportamientos que se ven como adecuados con respecto a diferentes mundos. Un líder exitoso debe ser competente de hacer una lectura adecuada del orden institucional porque el análisis de los valores prevalecientes es fundamental para reducir el potencial de un conflicto abierto. Conectores organizacionales específicos (comités, contratos internos, esquemas de incentivos, indicadores de desempeño) pueden auxiliar a lograr un compromiso porque representan mecanismos institucionales para mediar entre los diferentes valores mientras certifican su propio estatus.

Desde esta perspectiva, un líder exitoso será alguien que sea capaz de navegar con credibilidad entre diferentes ambientes y también alguien que sea capaz de representar la imagen de ambientes con los que se identifican los miembros de la organización. Cuando los valores en competencia de diferentes ambientes son intensos, un enfoque de liderazgo puede involucrar co-líderes (p. ej., los directores administrativos y artísticos de un museo;

o los líderes administrativos y clínicos de una organización de atención médica) que individualmente representan contextos diferentes, pero pueden unir sus diferencias a nivel personal dentro del mundo "doméstico" (Chiapello 1998).

El líder estratégico, para el convencionalista, también puede ser concebido como un "crítico". El papel del "crítico" es central en el argumento de Boltanski y Chiapello (1999) en su análisis del capitalismo contemporáneo. De hecho, es solo cuestionando explícitamente las lógicas dominantes o emergentes que los miembros de la organización pueden asegurar un papel influyente en el proceso de formación de la estrategia. En términos convencionalistas, el líder es alguien que, a través de su asociación personal con mundos altamente valorados, puede abrirse y renegociar convenciones establecidas que conducen a una mayor legitimidad organizacional y personal.

Sin críticos activos, el cambio organizacional tomará forma de acuerdo con arreglos previos entre los diferentes contextos. El pensamiento crítico cuestiona los supuestos normativos detrás de las estrategias o desarrollos actuales (qué contextos se favorecen o se rechazan) y puede ayudar a fomentar el cambio.

### ***Representación de la práctica en las IES públicas mexicanas***

Las IES públicas mexicanas no sólo están permeadas por un poder difuso y objetivos divergentes. También tienen que lidiar con un complejo sistema de reglas y procedimientos que requieren de las personas que trabajan dentro de ellos -directivos y profesionales- una cantidad considerable de conocimientos técnicos e informales. El cambio en estas organizaciones a menudo tiene lugar a través de la forma en que las personas ejercen su poder discrecional a medida que aplican las reglas y rutinas a diario (Feldman 2000). Asimismo, en la administración pública, particularmente en los grandes sectores de servicios públicos de educación, salud y servicios sociales, la calidad de los servicios prestados depende en gran medida de las personas y de su conocimiento explícito y tácito. No es raro observar un desajuste en estas organizaciones entre las decisiones tomadas entre los altos directivos y las realidades de los profesionales operativos o de la "burocracia de nivel de calle" (Coble-Vinzant y Crothers 1998). Un líder exitoso en este tipo de organización deberá cerrar esta grieta. Para hacerlo, los aspirantes a líderes deben saber cómo esquivar las contradicciones entre sistemas de reglas complejos, cómo operar entre múltiples focos de toma de decisiones y cómo garantizar que la usanza disponible se involucre en las decisiones dentro de estructuras

que son respetuosos de las normas y procedimientos de responsabilidad pública y profesional.

El conocimiento tácito adquirido a través de la experiencia es crucial. Los líderes deben ser "practicantes" capacitados dentro de la compleja red de toma de decisiones del sector público. Recientemente, la teoría y la investigación del liderazgo han comenzado a promover ideas sobre la experimentación constante, el aprendizaje, el juicio plausible, la escucha activa, etc. (Boal y Hooijberg, 2001). Más específicamente, dos enfoques del liderazgo estratégico han desarrollado algunas ideas sobre la cuestión del conocimiento. Estos son los llamados enfoques de complejidad cognitiva (Uaques 1989) y de inteligencia social (Zaccaro et al. 1991).

La complejidad cognitiva se refiere a los procesos mentales de recuperación y análisis de información. Los autores afirman que los individuos con complejidad cognitiva buscan más información e interpretarla de una manera más compleja (para revisiones, ver Stish 1997; Streufert 1997). Además del estilo cognitivo, algunos autores sugieren que el liderazgo requiere habilidades interpersonales como la empatía, la motivación y la comunicación. Según Boal y Hooijberg (2001), las habilidades sociales se refieren a la capacidad de notar y hacer distinciones entre individuos, de monitorear los sentimientos propios y de los demás, de discriminar y de usar información apropiada sobre el entorno social que se obtiene a través de experiencia. Sternberg et al. (1995) encontraron que los líderes efectivos pueden asimilar rápidamente información tácita (no articulada) y usar la emoción. El artículo se centra una vez más en la mensurabilidad de las capacidades individuales en lugar de tratar de capturar cualitativamente cómo los líderes estratégicos ponen en acción su experiencia en los escenarios cotidianos.

Una perspectiva de práctica social puede ser útil para resaltar la cuestión del conocimiento en el liderazgo y superar estas dificultades.

Aprovechar la perspectiva de la práctica social impacta la forma en que se define el liderazgo. El liderazgo en la práctica significa observar cómo se constituye el liderazgo, cómo se logra y cómo ocurre a lo largo del tiempo en las organizaciones (Whittington 2003). Desde la perspectiva de la práctica social, el liderazgo no es algo que uno hace por sí mismo. Los efectos e impactos del liderazgo emergen con el tiempo a partir de acciones e interacciones. Una perspectiva práctica del liderazgo estratégico implica que el liderazgo se construye socialmente a través de la acción y las conversaciones diarias

(Hosking 1991). Tal perspectiva enfatiza el carácter rutinario de la vida organizacional y trata de entender cómo el liderazgo estratégico emerge de las rutinas y los discursos. Por ejemplo, en una de las primeras aplicaciones de esta perspectiva, Knights y Willmott (1992) proponen conceptualizar los procesos de liderazgo observando las prácticas de los altos directivos.

Los líderes efectivos de la perspectiva de la práctica social son personas hábiles que ejercen su liderazgo movilizándolo el conocimiento en acción y siendo actores sociales competentes. Movilizar el conocimiento con éxito implica ser capaz de captar el panorama general que emana de los eventos locales. También tienen la capacidad de utilizar de forma rutinaria herramientas y palabras apropiadas con el objetivo de co-construir explicaciones significativas del cambio y la crisis. La literatura práctica sugiere que, como intérpretes sociales competentes, los líderes efectivos son personas que poseen una gran comprensión de las características sociales de los actores internos y externos con los que interactúan.

Despliega experiencia profesional, habilidades políticas, conocimiento histórico, emociones, etc. de manera apropiada y en el momento adecuado para influir en la estrategia (Samra Fredericks 2003). Más concretamente, son capaces de adaptar la forma en que presentan y transmiten sus objetivos en función de sus interlocutores y de realizar las emociones adecuadas para atraer la atención de un empleado recalcitrante o de un grupo de interés intransigente.

En suma, el liderazgo, desde la perspectiva de la práctica social, se produce y reproduce en rutinas diarias y micro conservaciones (Westley 1990). El liderazgo es, en cierto modo, una actividad mundana que requiere experiencia, oportunidad, conciencia social y capacidad relacional. Al sugerir la necesidad de hacer un seguimiento de las actividades, conocimientos y habilidades que son más o menos explícita para el liderazgo, tal perspectiva puede producir un conocimiento que se adapte mejor a las necesidades de los líderes en las IES públicas.

### ***Una perspectiva multifacética sobre el liderazgo en las IES públicas mexicanas***

Principalmente se argumenta que los enfoques cotidianos del liderazgo se han mantenido en gran medida estáticos. Aunque incorporan una amplia serie de variables asociadas con los comportamientos, contextos y resultados del liderazgo, rara vez sitúan estos fenómenos de manera dinámica o se enfocan en las acciones específicas de los líderes.

Además, por lo general se ha puesto énfasis en individuos separados en posiciones formales de liderazgo. Debido a la complicación y ambigüedad del poder en el contexto de las IES públicas mexicanas, argumentamos que la investigación sobre el liderazgo en las IES públicas mexicanas deben centrarse en los procesos y las habilidades que pueden o no ocupar siempre en los líderes formalmente designados. Es necesario poner mayor énfasis en la compleja actividad emergente que se encuentra dispersa en todo el contexto político y administrativo y sus efectos en el tiempo. Para ello, se propondrá una perspectiva fundamentada en tres nuevos marcos teóricos desde las ciencias sociales. Se han elegido los tres marcos fundamentales porque parecen particularmente relevantes para contextos caracterizados por un poder difuso, valores divergentes y sistemas complejos de reglas y rutinas: son la Teoría de la red del actor (Callon 1986; Latour 1987), la Teoría convencionalista (Boltanski y Thevenot 1991) y teorías de la práctica social (Giddens 1984; de Certeau 1984). Juntos, estos marcos invitan a investigadores y profesionales a prestar mayor atención a cómo se sostiene el liderazgo estratégico a través de redes, cómo se negocia entre personas con valores en competencia y cómo se constituye a través de prácticas diarias.

#### **4. CONSIDERACIONES FINALES**

El tema del liderazgo efectivo en las IES públicas mexicanas, sencillamente da lugar a una cuestión filosófica. Por un lado, los defensores del modelo empresarial exhortan en que los líderes públicos no solo pueden, sino que deben ser animados a injerir dinámicamente para transformar sus organizaciones utilizando concepciones de liderazgo estratégico derivadas del sector privado (un modelo transformacional). Por otro lado, los defensores de la rectoría siguen preocupados por cuestiones de rendición de cuentas democrática (permaneciendo más cerca de un modelo transaccional). Un retrato realista del liderazgo en las IES públicas mexicanas probablemente se encuentre entre estos dos extremos. En las IES públicas mexicanas, los valores y las presiones normativas intervienen con un papel crítico en la evaluación de la legalidad de las decisiones y acciones, y las intensas presiones políticas y profesionales autónomas de los grupos colocan a los líderes en una situación de negociaciones constantes. La formación de estos diferentes conjuntos de presiones y obligaciones con las necesidades de mejorar la prestación de servicios públicos implica que la práctica del liderazgo será particularmente compleja.

## 5. LISTA DE REFERENCIAS

- ALTER, C., and HAGE, J. (1991), *Organizations Working Together*, Newbury Park: Sage.
- Badillo Vega, Rosalba, Buendía Espinosa, Angélica, & Krücken, Georg. (2015). Liderazgo de los rectores frente a la "tercera misión" de la universidad: visiones globales, miradas locales. *Revista mexicana de investigación educativa*, 20(65), 393-417. Recuperado en 06 de marzo de 2022, de [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1405-66662015000200004&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-66662015000200004&lng=es&tlng=es).
- Bass, B. M. (1996), "Is There Universality in the Full Range Model of Leadership?" *International Journal of Public Administration*
- Boal, K. B., and HOOIJBERG, R. (2001), "Strategic Leadership: Moving On," *Leadership Quarterly*.
- Boltanski L., and Chapello, E. (1999), *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris: Editions Gallimard.
- Boltanski and Thevenot, L. (1991), *De la justification: Les économies de la grandeur*, Paris: Editions Gallimard.
- Borins, S. (2002), "Leadership and Innovation in the Public Sector," *Leadership and Organization Development journal*.
- Boyett, I. (1997), "The Public Sector Entrepreneur: A Definition," *International journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*.
- Bryman, A. (1996), "Leadership in Organizations," in S. R. Clegg, C. Hardy, and W. R. Nord (eds.), *Handbook of Organization Studies*, Thousand Oaks, CA
- Bryson, J.M., and Crosby, B. C. (1992), *Leadership for the Common Goods*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Burns, J. M., (1978), *Leadership*, New York: Harper & Row.
- Brunsson, N., and Sahlin-Andersson, K. (2000), "Constructing Organizations: The Example of Public Sector Reform", *Organization Studies*.
- Callon, M. (1986), "Some Elements of a Sociology of Translation: Domestication of the Scallops and Fisherman in St. Brieuc Bay," in J. Law (ed.), *Power, Action, and Belief: A New Sociology of Knowledge*, London: Routledge.

- Chiapello, È. (1998). *Artistes versus managers: Le management culturel face à la critique artiste*. Paris: Éditions Métailié.
- Chiavenato, Idalberto. (2004). *Comportamiento Organizacional*, México, Thompson.
- Coble-Vinzant, J., And Crothers, L. (1998), *Street-level Leadership: Discretion and Legitimacy in Front-Line Public Service*, Washington, DC: Georgetown University Press.
- Cohen, M. D., And March, J. G. (1986), *Leadership and Ambiguity*, Boston: Harvard University School Press.
- Cooper, T., and Lewis, J. M. (1992), *Exemplary Public Administrators: Character and Leadership, in Government*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Denis, J.-L., Lamothe, L., and Langley, A. (2001), "The Dynamics of Collective Leadership and Strategic Change in Pluralistic Organizations," *Academy of Management journal*.
- De Certeau, M. (1984), *The Practice of Everyday Life*, Berkeley: The University of California Press.
- Denison, D. R., Hooijberg, R., and Quinn, R. E. (1995), "Paradox and Performance: A Theory of Behavioural Complexity in Leadership," *Organization Science*.
- Goldstone, A. (2001), "Toward a Fourth Generation of Revolutionary Theory," *Annual Review of Political Science*.
- Giddens, A. (1984), *The Constitution of Society*, London: Macmillan.
- Feldman, M. S. (2000), "Organizational Routines as a Source of Continuous Change", *Organization Science*.
- Ferlie, E., Ashburner, L., Fitzgerald, L., Pettigrew, A. (1996), *The New Public Management in Action*. Oxford: Oxford University Press.
- Friedberg, E. (1993), *Le pouvoir et la règle*. Paris: Editions Le Seuil.
- Ferlie, E., Ashburner, L., Fitzgerald, L., Pettigrew, A. (1996), *The New Public Management in Action*. Oxford: Oxford University Press.
- Hambrick, D. C., and Mason, P.A. (1984), "Upper Echelons: The Organization as a Reflection of its Top Managers," *Academy of Management Review*.
- Hooijberg, R. (1996), "A Multidirectional Approach Toward Leadership: An Extension of the Concept of Behavioural Complexity," *Human Relations*.



- Hosking, D. M. (1991), "Chief Executives, Organizing Processes and Skills," *European Journal of Applied Psychology*.
- House, R. J., and Adilya, R. (1997), "The Social Scientific Study of Leadership: Quo Vadis?", *Journal of Management*.
- Kerlinger, F. N. y Lee, H. B. (2002). *Investigación del comportamiento. Métodos de investigación en ciencias sociales* (4ª ed.). México: McGraw-Hill
- Knights, D., and Willmott, H. (1992), "Conceptualizing Leadership Processes: A Study of Senior Managers in a Financial Services Company," *Journal of Management Studies*.
- Leatt, P., and Porter, J. (2003), "Where Are the Health Care Leaders? The Need for Investment in Leadership Development," *Health Papers*.
- Luhmann, N. (1964). *Funktionen und folgen formaler organisation, schriftenreihe der hochschule speyer*, vol. 20, Berlín: Duncker & Humblot.
- Mintzberg, H. (1996), "Managing Government, Governing Management," *Harvard Business Review*, May-June 1996.
- Nutt, P. C., and Backoff, R. W. (1992), *Strategic Management of Public and Third Sector Organizations*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Osborn, R. N. and Piastrik, P. (1997), *Banishing Bureaucracy*, Reading, MA: Addison-Wesley.
- Pettigrew, A. M. (1992), "On Studying Managerial Elites," *Strategic Management journal*
- Pollitt, C. (1998), "Managerialism Revisited," in B. G. Peters and D. J. Savoie (eds.), *Taking Stock: Assessing Public Sector Reforms*, Montreal and Kingston: McGill-Queen's University Press
- Rainey, H. G. (1991), *Understanding and Managing Public Organizations*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Redford, E. (1969), *Democracy in the Administrative State*, New York: Oxford University Press.
- Saltman, R. B., and Ferroussier- Davis, O. (2000), "The Concept of Stewardship in Health Policy," *Bulletin of the World Health Organization*
- Samra-Fredericks, D. (2003), "Strategizing as Lived Experience and Strategists' Everyday Efforts to Shape Strategic Direction," *Journal of Management Studies*.

- Sánchez Carlessi H, Reyes Meza C. "Metodología y Diseño en la Investigación Científica" Edit. INIDE Lima - Perú. 1992
- Schmid, H. (1992), "Executive Leadership in Human Services Organizations," in Y. Hasenfeld (ed.), *Human Services as Complex Organizations*, Newbury Park: Sage
- Selznick, P. (1957), *Leadership in Administration*, Berkeley: University of California Press.
- Sternberg, R. J., Wagner, R. K., Williams, W., and Horvath, J. (1995), "Testing Common Sense," *American Psychologist*.
- Streufert, S. (1997), "Complexity: An Integration of Theories," *Journal of Applied Social Psychology*.
- Stogdill, R. M. (1948), "Personal Factors Associated with Leadership: A Survey of the Literature," *Journal of Psychology*
- Terry, L. D. (1995), *Leadership of Public Bureaucracies: The Administrator as Conservator*, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Townley, B. (2002). The Role of Competing Rationalities in Institutional Change. *The Academy of Management Journal*, 45(1), 163–179. <https://doi.org/10.2307/3069290>
- Van Wart, M. (2003). Public-Sector Leadership Theory: An Assessment. *Public Administration Review*, 63(2), 214–228. <http://www.jstor.org/stable/977592>
- Westley, F. (1990), "Middle Managers and Strategy: Micro-dynamics of Inclusion," *Strategic Management journal*.
- Whittington, R. (2003), "The Work of Strategizing and Organizing: for a Practice Perspective," *Strategic Organization*.
- Zaccaro, S.J., Gilbert, J. A., Thor, K. K., and Mumford, M. D. (1991), "Leadership and social intelligence: linking social perceptiveness to behavioural flexibility," *Leadership Quarterly*.