

10° Congreso Internacional Retos y Expectativas de la Universidad
“La Universidad en Transformación”
Universidad de Guadalajara. Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas
Guadalajara, Jalisco, México, Octubre 27-30, 2010

El Liderazgo Institucional Competente desde la Perspectiva de los Académicos

Jesús Francisco Galaz Fontes, galazfontes@gmail.com

Juan José Sevilla García, jsevilla@uabc.edu.mx

José Luis Arcos Vega, arcosvegajoseluis6@gmail.com

Universidad Autónoma de Baja California
Facultad de Ciencias Humanas, Instituto de Ingeniería
Coordinación de Planeación y Desarrollo Institucional

Tema VI. Académicos y Gestores: Su Reconfiguración al Interior de la Organización
Universitaria en el Marco de los Cambios Mundiales

Resumen

Reconociendo la relevancia institucional del trabajo que realizan los funcionarios de mayor rango en las instituciones de educación superior, y con base en los resultados de la encuesta *La Reconfiguración de la Profesión Académica en México 2007*, se exploraron los niveles con los cuales los académicos mexicanos perciben que tales funcionarios ejercen un liderazgo competente. Así mismo, se realizó un análisis de regresión múltiple con el propósito de identificar variables asociadas a dicha percepción. Mientras que a nivel global alrededor del 41% de los académicos encuestados opinó que los funcionarios de mayor nivel en sus instituciones ejercen un liderazgo competente, la opinión más favorable se dió al interior de las instituciones privadas (53%), y la menos positiva se presentó en las instituciones públicas tecnológicas (29%). Al evaluarse variables relacionadas con el estilo de gestión (comunicación, estilo vertical, colegialidad, etc.), el desempeño administrativo (apoyo administrativo, complejidad de los procedimientos administrativos), condiciones de trabajo (infraestructura, mejora de las mismas, etc.) y características personales (género, edad, grado máximo), se encontró que los mejores predictores de la percepción, de parte de los académicos, de un liderazgo competente entre los funcionarios institucionales de más alto nivel, están relacionados con la comunicación gestión–academia, el grado con el cual la institución enfatiza su misión, colegialidad y, en menor medida, por condiciones de trabajo más concretas, las cuales en conjunto llegan a explicar el 43% de la varianza original de la percepción que los académicos tienen del liderazgo institucional. Los resultados encontrados se discuten en el contexto de los diferentes tipos de instituciones existentes en México, así como en función del papel central que pueden jugar los funcionarios institucionales del más alto nivel dentro de la educación superior mexicana.

Palabras clave: Académicos, liderazgo institucional, percepción, comunicación.

Introducción

Durante las últimas tres décadas, y en gran medida como respuesta a cambios en su contexto económico y político, las instituciones de educación superior (IES) han experimentado un cambio en su aproximación a la gestión y administración en la dirección de una mayor transparencia, rendición de cuentas y una preocupación central acerca del desempeño, todo ello en la línea con la aproximación de la Nueva Administración Pública que se ha estado implementado por los gobiernos de muchos países (Enders, de Boer, & Leišytė, 2009). Desde hace algún tiempo el ambiente general en el que las IES han estado funcionando ha sido uno de menores recursos financieros, más regulación y, al mismo tiempo, una mayor expectativa de que los productos del trabajo académico sean relevantes (Brennan, 2007). El incremento global en la matrícula también ha sido un factor importante en esta dinámica, ya que los sistemas de educación superior más grandes demandan mayores recursos y mejores prácticas administrativas y de gestión. Así, en respuesta y de manera asociada a todos los cambios mencionados, las IES son, hoy en día, más administradas que hace tres décadas. De manera concomitante a esta tendencia en los niveles institucionales administrativos, la profesión académica misma se ha visto impactada en sus niveles de autonomía profesional e, inclusive, en la naturaleza del trabajo desarrollado (Enders, de Boer, & Leišytė, 2009; Rhoades, 1998).

Las perspectivas contemporáneas sobre cómo es que debiera funcionar un sistema y sus organizaciones, sin embargo, necesitan traducirse a prácticas específicas que impacten, en el caso que nos ocupa, el sector de la educación superior, las IES y la vida y el trabajo cotidianos de los académicos y otros miembros de estas instituciones (Enders, de Boer & Leišytė, 2009). Es en este contexto de traslado e implementación de esta nueva dinámica que se ha dado un proceso creciente de énfasis en lo administrativo (managerialism). Y así se puede observar que la gestión y administración institucional, en contraste con lo que pasa con la influencia de los académicos, ha adquirido un rol cada vez más central en el funcionamiento, a corto y largo plazo, y también a nivel operativo, de las IES.

En este contexto el liderazgo de los funcionarios del más alto nivel es visto, cada vez con mayor frecuencia y de manera muy natural por las razones comentadas, como algo crucial (Kogan & Teichler, 2007). Así, hoy en día los funcionarios de mayor nivel se enfrentan a una variedad cada vez más compleja de tareas que van desde el monitorear el ambiente que resulta pertinente para una IES, identificar fuentes de financiamiento y apoyar a los académicos para que puedan responder a demandas de acreditación, al control operativo de edificios, espacios de trabajo y recursos. Dada esta variedad y complejidad de tareas, se espera que los

líderes institucionales competentes muestren una amplia gama de capacidades, desde el tener y compartir una visión institucional razonable, hasta mostrar habilidades de comunicación y administrativas que, al final de cuentas, les permite influir en los integrantes de sus instituciones (De Woot, 1998; Northouse, 2001). Considerando la relevancia que los académicos tienen en relación al funcionamiento de las IES, resulta relevante preguntar cómo es que estos académicos perciben un liderazgo competente en los funcionarios de mayor nivel, ya que a respuesta a esta pregunta puede ayudar a acercar a estos dos actores centrales de la educación superior.

Con base en las respuestas a la encuesta nacional *La Reconfiguración de la Profesión Académica en México 2007* (RPAM 2007), en este reporte se describen dos tipos de resultados. En primer lugar y de una manera muy breve, se describen los niveles con los cuales los académicos que laboran en distintos tipos de IES califican el liderazgo ejercido por los funcionarios de mayor nivel en sus instituciones. En segundo lugar, se presenta un análisis exploratorio para relacionar la percepción de liderazgo en cuestión, a varios aspectos del estilo y desempeño administrativo, mejora en las condiciones de trabajo de los académicos, y algunas características personales de éstos mismos. Para efectos de homogeneizar el conocimiento que los académicos pudieran tener de sus instituciones, todos los resultados reportados se refieren a académicos de tiempo completo ($N_T = 1775$).

La Percepción de los Académicos sobre el Nivel de Competencia de los Funcionarios de Más Alta Jerarquía en sus Instituciones

La Tabla 1 presenta los niveles de acuerdo con la afirmación en su institución “los funcionarios de más alta jerarquía ejercen un liderazgo competente.” Como puede observarse, los niveles de acuerdo son bajos y, en el mejor de los casos, regulares. En primer lugar, a nivel global 40.5% de todos los académicos encuestados reportaron una opinión positiva respecto a la competencia de sus funcionarios de más alta jerarquía, los porcentajes por tipo de institución variaron considerablemente. En segundo lugar, mientras que 52.6% de los académicos que trabajan en las instituciones particulares expresaron una idea positiva de la competencia de sus funcionarios, solamente el 28.6% de los académicos de los institutos tecnológicos públicos reportaron una opinión semejante. Los académicos de las otras instituciones (centros públicos de investigación, instituciones públicas federales y estatales), por su parte, manifestaron una opinión positiva entre estos dos extremos, alrededor de un 40%. ¿Cómo podemos aproximarnos a una explicación de este patrón de resultados?

Tabla 1.- Porcentaje de académicos que reportaron estar de acuerdo o fuertemente de acuerdo con la afirmación “los funcionarios de más alta jerarquía ejercen un liderazgo competente,” por tipo de Institución en que laboran ($N_T = 1775$).

Tipo de Institución	n	Porcentaje con acuerdo o fuerte acuerdo
Centros públicos de investigación	107	42.7
Instituciones públicas federales	385	37.8
Instituciones públicas estatales	716	42.3
Instituciones públicas tecnológicas	272	28.6
Instituciones particulares	231	52.6
Total	1712	40.5

Una manera de construir sentido de estos resultados es recordando que entre las IES mexicanas es posible identificar tres tipos de instituciones en función de su gobierno institucional: (1) instituciones públicas federales y estatales autónomas; (2) instituciones federales y estatales que dependen directamente de dependencias gubernamentales y, finalmente, (3) instituciones particulares. En el primer grupo las IES autónomas pueden, por un ordenamiento constitucional, gobernarse a sí mismas. Hace tres décadas tenían una amplia autonomía financiera, administrativa y académica. Hoy en día, sin embargo, el uso de los recursos públicos se vigila cuidadosamente y los programas públicos imponen requisitos administrativos y académicos a muchas actividades institucionales. En general, las instituciones autónomas federales practican una mayor colegialidad que las instituciones autónomas estatales. Por otro lado, en todas estas IES las estructuras para la toma de decisiones académicas funcionan en mayor o menor medida, aunque su impacto en asuntos institucionalmente importantes no siempre es significativo.

En el segundo grupo las IES dependen de una manera mucho más directa de una instancia gubernamental, ya sea en el nivel federal o en el estatal. En todos los casos se puede encontrar algún nivel de actividad colegiada, pero lo más común es que las decisiones importantes son generalmente tomadas por las instancias de donde derivan las autoridades. Los académicos que trabajan en las instituciones públicas tecnológicas suelen ser miembros del sindicato de profesores que opera en el nivel básico, y esto es una realidad que trabaja en contra de una cultura de la colegialidad. No siendo este el caso en los centros públicos de investigación, éstos se caracterizan por tener una participación académica considerable.

Finalmente, las instituciones particulares de élite, que son las que fueron muestreadas en este estudio, tienen cuerpos académicos profesionales que atienden los asuntos académicos. Estos cuerpos, sin embargo, raramente influyen en la dirección general de la institución. Por otro lado, las instituciones particulares de no-élite, o instituciones de absorción

de demanda, son generalmente administradas como negocios en los que los académicos son tratados como una mano de obra pobremente pagada y maltratada (Gil Antón, 2008).

Dados estos contextos en cuanto al gobierno institucional, es posible que el liderazgo en cada uno de estos grupos de IES esté asociado con el margen dentro del cual se tienen que desenvolver los funcionarios para tener éxito en su gestión. Así, en las instituciones públicas tecnológicas el margen es pequeño dado el centralismo del gobierno de esas instituciones, mientras que en las instituciones particulares ese margen es el mayor, de tal modo que un funcionario poco exitoso en una institución de ese tipo tiene menos probabilidades, en función de la ausencia de un financiamiento público, de mantenerse en su puesto.

La Predicción del Liderazgo Competente en los Funcionarios de Más Alta Jerarquía

El liderazgo es un proceso social multifacético en el que los líderes y los seguidores se influyen mutuamente en el contexto de un esfuerzo para alcanzar ciertos objetivos (Northouse, 2001). En varios esfuerzos para explicarlo, las teorías sociales y organizacionales han identificado varios factores que pueden contribuir a que un liderazgo sea efectivo en diferentes circunstancias. Tomando en cuenta los reactivos empleados en el cuestionario RPAM 2007, se construyó un modelo de liderazgo para explorar la racionalidad que los académicos pudieran estar utilizando al evaluar la competencia del liderazgo de los funcionarios de más alta jerarquía en las instituciones en donde trabajan. El modelo construido, a evaluarse mediante un análisis de regresión múltiple (Kachigan, 1991), asumió que la opinión de un académico sobre el liderazgo de sus funcionarios depende, de una manera lineal y además del tipo de institución en la que trabaja, de los cinco factores siguientes: el estilo administrativo, el desempeño administrativo, las condiciones de trabajo y la mejora en éstas, condición laboral y, por último, algunas características personales. La Tabla 2 muestra el modelo explicativo que se evaluó. Para cada factor explicativo se especifican los reactivos del cuestionario usados.

Table 2. Variables (reactivos) puestos a prueba como parte de un modelo para explicar la apreciación que reportan los académicos sobre la competencia del liderazgo ejercido por los funcionarios de más alta jerarquía en sus instituciones ($N_T = 1775$)

Factor	Reactivo/variable
Tipo de institución	Tipo de institución (instituciones públicas federales, instituciones públicas estatales, instituciones públicas tecnológicas e instituciones privadas como variables dicotómicas vs. centros públicos de investigación como nivel de referencia)
Estilo administrativo	Fuerte énfasis en la misión de la institución; buena comunicación entre administración y académicos; estilo administrativo de arriba hacia abajo (vertical); colegialidad en los procesos de toma de decisiones; una fuerte orientación al desempeño con base en resultados
Desempeño administrativo	La administración apoya la libertad de cátedra; una actitud de apoyo del personal administrativo hacia las actividades de docencia; una actitud de apoyo del personal administrativo hacia las actividades de investigación; un manejo oportuno y eficiente de los recursos destinados a la investigación; acciones de desarrollo profesional dirigidas a académicos que asumen tareas administrativas y de gestión; procesos administrativos complicados
Condiciones de trabajo	Salones de clase; tecnología para la enseñanza; laboratorios; equipo e infraestructura de investigación; infraestructura de cómputo; infraestructura y servicios bibliotecarios; cubículos y oficinas; apoyo secretarial; telecomunicaciones; las condiciones de trabajo han mejorado/deteriorado desde el inicio de su carrera académica
Condición laboral	Categoría
Características personales	Género; edad; clasificación SNI-Grado; preferencia académica

Al analizar los diferentes resultados obtenidos mediante la aplicación de un paquete para el manejo estadístico de datos, el número de variables aceptadas como apropiadas para el modelo final tomó en consideración cuestiones de colinearidad, a pesar de que el procedimiento usado generó más predictores significativos.¹ El número de variables seleccionadas, a su vez, determinó la magnitud de la R^2 Ajustada que se consideró en el análisis.

La Tabla 3 presenta un resumen del ARM realizado. Como un primer momento en la discusión de estos resultados, puede observarse que el modelo muestra una buena capacidad para predecir la variable independientes (43% de su variabilidad), en este caso el nivel de acuerdo con la afirmación de que los funcionarios de más alta jerarquía ejercen un liderazgo competente. Este resultado permite afirmar que puede entenderse la forma en que los académicos juzgan el liderazgo competente ejercido por sus funcionarios de más alta jerarquía.

¹ Específicamente, el número de variables seleccionadas fueron aquellas para las cuales el índice de condición respectivo, una medida de problemas potenciales de colinearidad entre las variables independientes del modelo, fue menor a 15, como lo sugiere el diagnóstico de colinearidad del programa SPSS.

El modelo empleado podría ampliarse posteriormente y/o crear variables índice, pero la magnitud de la R^2 Ajustada señala claramente que se está en una línea de investigación productiva.

Tabla 3. Predicción de la opinión sobre la competencia del liderazgo de los funcionarios de más alta jerarquía por parte de académicos de tiempo encuestados ($N_T = 1775$, $n = 1263$).

Variable	Beta Stand.	t	Signif.	R^2 Adj.	Signif. Modelo
Buena comunicación entre administración y académicos	.293	9.745	.000	0.430	$p < .0001$
Fuerte énfasis en la misión institucional	.156	5.950	.000		
Colegialidad en los procesos de toma de decisiones	.154	5.699	.000		
Acciones de apoyo a académicos que asumen tareas adm.	.112	4.495	.000		
Las condiciones de trabajo han mejorado	.106	4.607	.000		
Infraestructura y servicios bibliotecarios	.091	3.893	.000		

Además del comentario general anterior sobre la capacidad (bondad de ajuste) del modelo para explicar la apreciación que realizan los académicos de tiempo completo sobre la competencia del liderazgo de los funcionarios de mayor jerarquía en sus instituciones, es factible hacer los siguientes comentarios.

Si bien el modelo propuesto incorporó aspectos relacionados con el estilo y desempeño administrativo, condiciones de trabajo y características personales, los predictores más importantes fueron correspondientes al estilo administrativo. El primero fue la capacidad de comunicación entre la administración y los académicos ($Beta = .293$), mientras que los dos siguientes, muy cerca uno del otro, fueron los niveles con los cuales se hace un fuerte énfasis en la misión de la institución ($Beta = .156$) y la colegialidad en los procesos de toma de decisiones ($Beta = .154$). Las otras tres variables que resultaron ser predictores, aunque no con el mismo grado de importancia, tienen que ver con condiciones más concretas: apoyo a académicos que asumen tareas administrativas ($Beta = .112$), mejoramiento de las condiciones de trabajo desde el inicio de la carrera del académico encuestado ($Beta = .106$), y la calidad de la infraestructura y servicios bibliotecarios ($Beta = .091$). Parece, entonces, que si bien los académicos toman en cuenta sus condiciones de trabajo, y en esa medida la efectividad del desempeño administrativo, más importante aún resultan, para calificar la competencia del liderazgo de sus funcionarios, dimensiones organizacionales generales que pueden traducirse de muchas en diferentes tipos de situaciones, como es el caso de las variables que tienen que ver con comunicación, trabajo alrededor de la misión institucional y colegialidad. Una ampliación del modelo podría evaluar si estas dimensiones mantiene su nivel de importancia al

incorporar condiciones de trabajo más concretas (financiamiento hacia actividades de docencia e investigación, por ejemplo).

Así pues, la comunicación entre la administración y los académicos resultó ser el principal factor para determinar, al menos desde la perspectiva de los académicos, la calidad del liderazgo ejercido por los funcionarios de mayor jerarquía en sus instituciones. Sin embargo, esto no quiere decir que una “buena comunicación” tiene, forzosamente, el mismo significado para académicos que trabajan en distintas IES. Sabemos que la comunicación puede ser diferente y, aún así, ser considerada buena en diferentes contextos culturales (Epstein, 1998): elaborada y política en un ambiente, más directa y concreta en otro. Es una tarea pendiente documentar con mayor detalle el significado preciso de este hallazgo.

El segundo factor más importante para tener una buena opinión sobre el liderazgo de los funcionarios de mayor jerarquía es que en la institución exista un fuerte énfasis su misión. Dada la atención que herramientas como la gestión estratégica han recibido durante las últimas décadas, es probablemente natural encontrar que un factor asociado a la misión sea considerado como evidencia de un liderazgo competente.

Prácticamente al mismo nivel que el énfasis en la misión, la identificación de procesos colegiados en la toma de decisiones fue también un factor importante en cuanto a estar asociado a un liderazgo competente de parte de los funcionarios institucionales de más alta jerarquía. Dado el rol central que la colegialidad juega dentro de la profesión académica, este resultado puede verse como natural.

Los otros tres factores identificados como predictores a través del análisis de regresión múltiple realizado están relacionados con cuestiones más concretas, aspectos que pueden considerarse como evidencia del trabajo administrativo. Llama la atención, en particular, que la apreciación general sobre el mejoramiento de las condiciones de trabajo resulte ser un predictor, lo mismo que las acciones de desarrollo profesional, por parte de la institución, a los académicos que asumen tareas administrativas y de gestión. Tal vez esto hable que los grupos administrativos no tienen un comportamiento excluyentes respecto a los académicos que se inician en tareas administrativas y de gestión.

En el contexto de los resultados anteriores resulta también interesante que ciertas variables no hayan resultado ser predictoras de la competencia en el liderazgo de los funcionarios de mayor jerarquía. Tal es el caso de que no hayan resultado importantes una fuerte orientación al desempeño, la presencia de procesos administrativos complicados o un estilo administrativo vertical. En un primer análisis pareciera que, al menos hasta cierto grado,

los académicos pesan más fuertemente componentes positivos del estilo administrativo, más que los negativos. Tales resultados también ameritan ser investigados con mayor detalle.

Conclusiones

En este trabajo se ha realizado una exploración inicial de los niveles con los cuales los académicos califican el liderazgo de los funcionarios de mayor jerarquía de sus instituciones. El tema es importante en función de la mayor atención prestada a la administración y gestión de las IES durante las últimas décadas. Como esta importancia parece estar destinada a aumentar, es altamente pertinente observar con cuidado la forma en la que los académicos perciben el liderazgo institucional.

Los resultados de la encuesta nacional RPAM 2007 muestra que los académicos mexicanos tienen, en lo general, una percepción baja del liderazgo ejercido por los funcionarios institucionales de mayor nivel. No obstante, hay una variación nada despreciable en función del tipo de IES que se considere. Los mayores niveles de opiniones positivas, que en realidad son regulares, se encuentran en las instituciones particulares, mientras que los niveles más bajos son reportados por los académicos que trabajan en las instituciones públicas tecnológicas.

En relación a los aspectos que los académicos encuestados parecen tomar en cuenta al evaluar el liderazgo de sus funcionarios de mayor nivel, el resultado más sobresaliente es que el principal factor considerado es una buena comunicación entre la administración y los académicos, seguido por un fuerte énfasis en la misión institucional y por una vida colegiada que implica una participación en la toma de decisiones. Como es natural esperar, también resultan importantes aspectos que tienen que ver con condiciones de trabajo, cuestiones que son más concretas y pueden verse como el “éxito” como gestión de un funcionario de alto nivel. Así, un estilo administrativo basado en una buena comunicación, una idea clara sobre el rumbo institucional y con participación en la toma de decisiones, junto con logros concretos, parecen ser elementos de un liderazgo institucional competente.

Considerando que los académicos mexicanos no calificaron con niveles altos el liderazgo de sus funciones de mayor nivel, puede decirse también, entonces, que la buena comunicación, la claridad en la misión, una participación colegiada en la toma de decisiones, el apoyo a los académicos que asumen tareas administrativas, la mejora de las condiciones de trabajo y aspectos concretos como la infraestructura bibliotecaria, no tienen altos niveles en nuestro contexto.

Sin duda alguna que los funcionarios institucionales de mayor jerarquía juegan un rol central en el mejoramiento de la educación superior nacional. Los resultados presentados, planteados desde la perspectiva de los académicos, proporcionan información que puede ser de utilidad en la identificación de aspectos que merecen ser atendidos para mejorar el trabajo de tales actores.

Referencias

Altbach, P.G., and Lewis, L.S. (1996). The academic profession in international perspective. In P.G. Altbach (Ed.), The international academic profession: Portraits of fourteen countries (pp. 3-48). Princeton, NJ: The Carnegie Foundation for the Advancement of Teaching.

Brennan, J. (2007). The academic profession and increasing expectation of relevance. In M. Kogan, and U. Teichler (Eds.), Key challenges to the academic profession (pp. 19-28). Paris & Kassel: UNESCO Forum on Higher Education, Research and Knowledge – International Centre for Higher Education Research, University of Kassel.

Cummings, W.K., and Finkelstein, M.J. (2009, November-December). Global trends in academic governance. Academe, 95(6), 31-34.

De Woot, P. (1998, January 19-21). Managing strategic change in the university. Paper presented at the Seminario Internacional sobre Dirección Estratégica y Calidad de las Universidades. Barcelona: Universidad Politécnica de Cataluña.

Enders, J., de Boer, H., and Leišytė, L. (2009). New public management and the academic profession: The rationalisation of academic work revisited. In J. Enders and E. de Weert (Eds.), The changing face of academic life: Analytical and comparative perspectives (pp. 36-57). London: Palgrave Macmillan.

Epstein, E.H. (1998). The problematic meaning of “comparison” in comparative education. In K. Kempner, M. Mollis and W.G. Tierney (Eds.), ASHE Reader on Comparative education (pp. 31-40). Needham Heights, MA: Simon & Schuster Custom Publishing.

Gil-Antón, M. (2008, Enero-Marzo). Los académicos en instituciones privadas que captan demanda. Revista de la Educación Superior, 37(1), No. 145, 115-121.

Kachigan, S.K. (1991). Multivariate statistical analysis: A conceptual introduction (2nd ed.). New York: Radius Press.

Kogan, M., and Teichler, U. (2007). Key challenges to the academic profession and its interphase with management: Some introductory thoughts. In M. Kogan, and U. Teichler (Eds.), Key challenges to the academic profession (pp. 9-15). Paris & Kassel: UNESCO Forum on Higher Education, Research and Knowledge – International Centre for Higher Education Research, University of Kassel.

Northouse, P.G. (2001). Leadership: Theory and practice (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.

Research Institute for Higher Education (Ed.) (2008, September). The changing academic profession in international comparative and quantitative perspectives (RIHE International Seminar Reports, No. 12). Hiroshima, Japan: Hiroshima University.

Rhoades, G. (1998). Managed professionals: Unionized faculty and restructuring academic labor. Albany, NY: SUNY Press.