

LIDERAZGO DE LOS RECTORES FRENTE A LA "TERCERA MISIÓN" DE LA UNIVERSIDAD

*Visiones globales, miradas locales**

ROSALBA BADILLO VEGA / ANGÉLICA BUENDÍA ESPINOSA / GEORG KRÜCKEN

Resumen:

Una de las transformaciones en la educación superior se asocia con las interrelaciones de sus instituciones con otro tipo de organizaciones del sector público, privado o social. Una vertiente de investigación poco abordada es el estudio sobre el liderazgo de los rectores como actores relevantes en la gestión académica y administrativa de las instituciones de educación superior (IES). Este trabajo analiza la relación entre la investigación realizada sobre "tercera misión" en la universidad innovadora y aquella dedicada al análisis sobre los estilos de liderazgo de los rectores. Acudimos a la psicología en el ámbito del estudio del comportamiento y a la sociología de las organizaciones para proponer un tipo ideal de liderazgo que caracterice la conducción de las IES, contrastándolo con lo que ocurre en ese ámbito en las universidades públicas mexicanas.

Abstract:

One of the transformations in higher education is associated with the interactions of its institutions with other types of organizations in the public, private, and social sectors. A branch of research rarely addressed is the study of the leadership of university presidents as relevant actors in the academic and administrative management of higher education institutions. This article analyzes the relation between research on the "third mission" in innovative universities, and research dedicated to the analysis of university presidents' leadership styles. We turn to psychology in the study of behavior and to the sociology of organizations to propose an ideal type of leadership to steer higher education institutions, contrasting this leadership with the reality of Mexico's public universities.

Palabras clave: rectores, liderazgo, relación universidad-sociedad, gestión universitaria, México.

Keywords: university presidents, leadership, relation between university and society, university management, Mexico.

Rosalba Badillo Vega y Georg Krücken son investigadores en el International Centre for Higher Education Research Kassel (INCHER), de la University of Kassel. Mönchebergstraße 17, D-34109 Kassel. CE: badillo@incher.uni-kassel.de / CE kruecken@incher.uni-kassel.de

Angélica Buendía Espinosa es investigadora del Departamento de Producción Económica, de la Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Xochimilco. CE: abuendia@correo.xoc.uam.mx

* Este artículo se realizó en el marco de los proyectos: "Efectos de las políticas gubernamentales en las universidades públicas mexicanas (1989-2012): análisis comparativo de su diversidad y complejidad, Fondo SEP-Conacyt, Ciencia Básica 2009, 131978"; y "Estilos de liderazgo en instituciones de educación superior: del cambio a la transformación", del International Centre for Higher Education Research INCHER-Kassel, University of Kassel.

Introducción

La educación superior a nivel mundial ha cambiado. La expansión de la matrícula, la diversificación de las disciplinas, el acelerado proceso de generación del conocimiento y las modificaciones de la estructura de la organización universitaria asociadas a la aparición de nuevas funciones de administración y gestión, podrían citarse solo como algunas de sus grandes transformaciones. Estos procesos de cambio implican una profundización en los vínculos entre la universidad y la sociedad. Los problemas, las necesidades y los recursos asociados a todas las instituciones de la sociedad contemporánea figuran hoy en las agendas universitarias, con la consiguiente exigencia de investigación y enseñanza (Frank y Meyer, 2010).

La vinculación entre la sociedad contemporánea y la universidad ha sido analizada, en general, desde dos posturas un tanto antagónicas. La primera es una visión optimista que coloca a la universidad como un agente de cambio de otras instituciones sociales y como necesaria para dar respuesta a las necesidades técnico-funcionales de los sectores económicos. Generalmente se esperan resultados positivos traducidos en cierto bienestar social. La visión pesimista enfatiza en la fragmentación universitaria derivada de la influencia que hoy tienen sobre ella la operación de políticas públicas que enfatizan una relación diferente entre el Estado, el mercado y la universidad. De acuerdo con Neave (1990), se trata de la incorporación de la ética de la competencia al gobierno de la universidad y de la modificación en la toma de decisiones y el control de los sistemas de educación superior.

En la visión optimista de la relación con el entorno se sitúa la llamada “tercera misión”, como una función igualmente importante para las IES, que busca contribuir al fortalecimiento de la vinculación de la educación con la sociedad, a través de la participación en la solución de problemas que afectan el desarrollo económico, político, social y tecnológico. El surgimiento de centros de transferencia, parques científicos y tecnológicos, clusters regionales de las IES y las empresas industriales, así como numerosas actividades de consultoría en el ámbito político y el trabajo comunitario, dan cuenta de ello (Krücken, 2013; Yokoyama, 2006).

En esta visión se asume que las IES han modificado su estructura de gestión y reforzado su relevancia como actores organizacionales al erigirse como instituciones emprendedoras, pero que apuestan por una nueva forma de generar, transmitir y aplicar los conocimientos. Gibbons *et al.* (1994)

resumen esta visión de la universidad en la transición del modo I al II en la producción y transferencia del conocimiento. El modo II reconoce la existencia de diferentes mecanismos para generar conocimiento y comunicarlo. Podría significar el rompimiento del monopolio en la generación del conocimiento que la universidad ha preservado por siglos. Supone la participación de actores, lugares y relaciones diferentes donde se produce el conocimiento. Su generación se orienta por problemas específicos, es decir, se arriba a contextos de aplicación o uso. Las IES, son uno más de esos lugares y los investigadores uno más de esos actores. Se reconoce, además, un alto grado de transdisciplinariedad en la solución de los problemas y de interrelaciones para encontrar soluciones, lo que conduce a una mayor y diferente forma de difusión y aplicación del conocimiento.

En este contexto, ¿se ha modificado el rol de los presidentes y/o rectores de las IES? Creemos que sí. No obstante, es deseable considerar que el cambio o la transformación de dicho rol en este escenario variará de una institución a otra, dependiendo en gran medida del contexto local, regional, nacional e, incluso, internacional. Para responder dicha pregunta abordamos primero el análisis del cambio estructural de las IES, en particular sus esferas de dirección. Este cambio afecta el liderazgo y las tareas que ejercen los rectores y/o presidentes de las IES, y supone la necesidad de desarrollar habilidades y destrezas específicas para ejercer sus funciones.

Estructura y gestión de las instituciones de educación superior

Actualmente las IES están expuestas a las demandas de la sociedad y, en muchos casos, desbordadas por ellas. En términos de su conducción, el régimen de gobierno tradicional se ha vuelto mucho más complejo, la profesionalización de las actividades de gestión de la enseñanza y la investigación son cada vez más relevantes y en ellas el liderazgo, como concepto y como ejercicio del poder de la figura del rector en las IES, adquiere importancia en varios ámbitos de la vinculación entre ellas y su entorno (véase Krücken y Meier, 2006).

Por otra parte, los límites de las IES se han ampliado mediante el aumento de su participación en actividades económicas y el fortalecimiento de la ciencia, la tecnología y la innovación, como ejes fundamentales que contribuyen al desarrollo económico y al bienestar social. El concepto de Sistema Nacional de Innovación, evocado por Lundvall (1992) propone la necesidad de propiciar las relaciones entre diversos actores, entre ellos la universidad, a fin de fortalecer redes que intensifiquen los procesos de innovación y

la generación de programas diseñados para promover las *spin-offs* (véanse Krücken *et al.*, 2007). La denominada “tercera misión” de la universidad se inserta bajo esta lógica; se han convertido en instituciones innovadoras que, de acuerdo con el concepto esbozado por Clark (1998:5), no se refiere a una noción restrictivamente económica sino, recuperando el espíritu de Joseph A. Schumpeter, se sugiere la consecución de nuevas combinaciones en el desempeño de las funciones de las IES, tanto internas como externas.

Clark (1998) analiza cómo las IES, por medio de la acción innovadora, se transforman a sí mismas. El autor identifica cinco elementos básicos en el proceso de cambio: una dirección central reforzada, una periferia de desarrollo extendida, la diversificación del financiamiento, un núcleo académico estimulado y una cultura innovadora integrada. Esta combinación de elementos permite una gestión cada vez más pronunciada, a la par de una cultura académica tradicional.

Al igual que Clark, Yokoyama (2006:527) relaciona las actividades innovadoras de las IES con la rendición de cuentas, e identifica dos respuestas institucionales a las demandas tanto internas como externas, a saber: 1) actividades comerciales y de negocios que incluyen el establecimiento de empresas y la promoción de relaciones con el sector privado; y 2) cambio en la organización académica. Ambos autores coinciden en que la “tercera misión” de las IES y la transformación de su estilo de liderazgo, debe contribuir directamente al desarrollo social y económico en particular.

La “tercera misión” ha generado cambios en la estructura de la organización universitaria. Evidencia de ello ha sido la creación de oficinas de transferencia de tecnología en las IES y la profesionalización de expertos en el ámbito de la gestión de la innovación, con el objetivo de promover un mayor acercamiento y un esquema institucionalizado para satisfacer las necesidades de la sociedad, e ir abandonando la inercia que ha implicado hacerlo a través de actores individuales, tal es el caso de los profesores. No obstante, las actividades de estos organismos no siempre han sido exitosas. Varios estudios (Kloke y Krücken, 2010; Schmoch *et al.*, 2000) demuestran que la transferencia de tecnología y la gestión del conocimiento al sector económico se lleva a cabo principalmente a través de las redes personales. El desafío para las esferas directivas de las IES es reconocer estos primeros contactos personales o disciplinares a nivel de organización y fomentarlos mediante procesos de planeación que impliquen una estrecha relación entre estructura y estrategia (Chandler, 1977) y un proceso que podría de-

nominarsse "empoderamiento de los rectores", principalmente en el entorno organizacional.

Podríamos traducir este "empoderamiento" en la capacidad interna de las IES para generar las combinaciones y relaciones adecuadas entre planeación, estrategia y estructura, y que contribuyan al desarrollo de las innovaciones tecnológicas y sociales que favorezcan el desarrollo de su entorno económico. El estilo de liderazgo es una de las dimensiones relevantes en esta lógica y en ese sentido merece la pena cuestionarse, ¿cómo puede la "tercera misión" ganar importancia sin corromper las misiones clásicas de enseñanza e investigación? Esta tensión plantea un reto a todos los niveles de dirección de la organización, especialmente para el gobierno de la universidad.

En este trabajo nos interesa rescatar el concepto de liderazgo traducido en el estilo de gestión que impregna las interacciones, las acciones y las relaciones con el entorno de la universidad. Nuestro cuestionamiento principal se refiere a cuáles son las habilidades y las destrezas que requiere actualmente el liderazgo de los rectores y/o presidentes de las IES, para cumplir adecuadamente las tareas que tienen como nodos fronterizos entre el mundo académico y la sociedad, especialmente en lo relativo a las actividades desarrolladas en el ámbito económico.

El nuevo rol del liderazgo en las instituciones de educación superior

La definición de liderazgo es controvertida en muchos sentidos. En el contexto de diversos desarrollos teóricos, sobre todo en psicología y en la administración de empresas, numerosos enfoques han sido desarrollados para resumir y clasificar las diferentes teorías de liderazgo. Meindl (1995) lo define como la influencia respecto de objetivos específicos (Rosenstiel, 2009; Spendlove, 2007) destinados a lograr ciertas metas organizacionales. En particular, utilizamos como base la definición de House *et al.* (2004:19), donde el liderazgo es "la habilidad para influir y motivar a otros para que contribuyan a la efectividad y éxito de las organizaciones de las que ellos forman parte". En este sentido, el liderazgo surge en las relaciones humanas que se desarrollan dentro y fuera de las IES y representa un nuevo tipo de coordinación e influencia.

Por otra parte, la teoría sociológica de los sistemas considera que la función del liderazgo y de los líderes consiste en "canalizar contactos del entorno a la organización en general y proveer al entorno de una persona de contacto específica dentro de la organización" (Tacke, 1997:10). Aun cuando en las IES los contactos con el entorno pueden ser canalizados solo de manera

limitada, y una canalización excesiva tampoco es deseable, consideramos a la esfera directiva como vínculos cruciales entre las organizaciones y su entorno, así como entre los diversos límites organizacionales internos y/o subsistemas al interior de las propias instituciones.

En el ámbito de la educación superior los rectores y/o presidentes de las IES deberían suscitar la confianza de los distintos actores que conforman el entorno organizacional. En el ámbito externo ello se traduciría en el intercambio de información y los consensos logrados en lo político y económico, fundamentalmente. Mientras que al interior de la organización la confianza se define como la capacidad de conducción de los presidentes y/o rectores para contrarrestar la desconfianza de los académicos hacia los actores externos, principalmente la relacionada con la resistencia a la mercantilización de la ciencia y el mantenimiento de los valores académicos. Para los académicos las relaciones con el entorno transitan por la configuración de las redes y los “colegios invisibles” dentro de la comunidad científica, pues es la disciplina la que genera sinergias entre ellos y no el aparato burocrático de las IES, el que conduce al avance del conocimiento y a su transferencia y aplicación.

Desde esta mirada es deseable que el discurso y el comportamiento de los presidentes y/o rectores se caracterice por su credibilidad y consistencia y se adapte a las expectativas de los diferentes actores y grupos con quienes se relacionan, pues ello contribuye a una mayor legitimidad. Los líderes de grupos necesitan jugar un rol determinado en las diferentes situaciones en las que se manejan, lo que permite y fomenta una identificación del grupo o los actores en cuestión con los líderes.

La comunicación es otro ámbito relevante en el establecimiento de relaciones de confianza entre el líder y otros actores. Ello es de especial relevancia 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 en su conjunto.

Específicamente sobre las funciones de los rectores y/o presidentes, Pilbeam y Jamieson (2010) definen el rol de los directivos de alto nivel como “ampliadores de fronteras” (*Boundary-Spanners*) e identifican dos funciones principales: la obtención de información y la representación externa de la organización.

Middlehurst *et al.* (2010:239ss) analizan la función interna de vicerrectores británicos de acuerdo con el esquema de análisis desarrollado por

Bargh *et al.* (2000): en primer lugar los vicerrectores presentan, en cierto modo, responsabilidades de liderazgo clásicas que consisten, por ejemplo, en el desarrollo de la misión y la estrategia, la planeación estratégica, la creación de estructuras para operar dicha estrategia, así como el equilibrio de la continuidad y el cambio a la luz de los valores organizacionales. Además actúan como un enlace entre la rectoría y los científicos/académicos mediante la combinación de sus capacidades de gestión y su liderazgo académico y simbólico. Finalmente, la función social de su liderazgo considera el lenguaje y las metáforas de los sistemas políticos complejos.

En concreta referencia a los presidentes universitarios, Kleimann (2013:13ss) ordena las funciones en las universidades alemanas en tres categorías: representación externa, innovación interna e integración colegiada. La representación externa está estrechamente relacionada con las actividades emprendedoras de la universidad y no se entiende simplemente como una representación simbólica sino, más bien, como la percepción efectiva de los intereses de la universidad en los diversos contextos de negociación, por ejemplo, en las relaciones científico-económicas. Aquí Kleimann destaca el papel de las prácticas eficaces de comunicación de los gestores. La innovación interna surge en gran parte a raíz de las prácticas de transferencia, ya que promueve la implementación de nuevas estructuras y reformas dentro de la universidad para corresponder a las actividades emprendedoras. La integración colegiada se entiende como la convicción argumentativa y/o persuasiva de los miembros de la organización y el desarrollo de redes. Todo ello requerirá habilidades sociales y de comunicación específica de parte de los rectores.

Tanto Pilbeam y Jamieson (2010:773) y Kleimann (2013:14) hacen hincapié en el papel del liderazgo y/o dirección de alto nivel como portador de información esencial y no redundante de la organización. A través de este recurso, los directivos son capaces de ejercer influencia y, por ejemplo, construir redes internas y externas. Los presidentes y/o rectores en su papel de *nodos fronterizos* obtienen esta información a través del contacto directo con diferentes actores internos y externos, y pueden ser considerados como fuentes de información estratégica. La distribución de esta información puede determinar su potencial de influencia en muchos aspectos.

Al igual que la mayoría de los estudios recientes sobre el liderazgo, estos tres trabajos hacen hincapié en las funciones institucionales de los directivos universitarios, tales como el desarrollo de una estrategia organizacional, la planificación estratégica, la gestión de proyectos y la delegación de funciones

o responsabilidades. Asimismo, se ponen de relieve algunas cualidades personales tales como habilidades de comunicación, la construcción de relaciones diversas o la capacidad de motivar al equipo. Para ello, el potencial para generar confianza adquiere una gran importancia. Middlehurst *et al.* (2010) y Pilbeam y Jamieson (2010) ponen especial énfasis en el papel simbólico de los directivos universitarios en la representación de la organización a través de los discursos y las narrativas que utilizan. Ello concuerda con los estudios de Pfeffer (1977) al respecto, en los que señala la función simbólica de los rectores o presidentes universitarios, resaltando su gran importancia para dar sentido a la institución, sobre todo cuando surgen dificultades.

López Zárata (2003) reconoce la relevancia de la investigación que sobre presidentes y/o rectores se ha desarrollado desde el siglo pasado. Las teorías sobre el liderazgo contribuyen a comprender el papel que juegan, o pueden jugar, los directivos para darle un sello particular a la institución. Los trabajos de Baldrige (1971), Bensimon (1991), Birnbaum (1991), Cohen y March (1974, 1991) dan cuenta de ello y concluyen que hay relación entre el tipo de actividades y ámbitos de influencia de un presidente con los modelos de organización institucional: por ejemplo el rol que juegan los presidentes y/o rectores en un modelo burocrático es distinto que en el político, en el colegiado o en el de anarquía organizada. Pero, ¿cómo logran desempeñar esta función al nivel del comportamiento de una manera creíble?

La figura de los rectores o presidentes universitarios, como mediadores entre diferentes grupos o subsistemas, era ya señalada por Clark Kerr (1963) quien en una descripción de su administración, se definía como un “*mediator between different forces*”. En un análisis de los presidentes de universidades alemanas, Schimank (2008) propone un *double talk* (doble discurso) para cumplir esa tarea de manera efectiva. Ello lo ilustra principalmente en las relaciones con los ministerios o secretarías de gobierno fuera de la universidad, así como con los profesores y las facultades dentro de la institución. Para llevar a cabo un *double talk* exitoso, que permita transitar de un “*bargaining*” a un “*arguing*” en las negociaciones entre los grupos, Schimank propone tres pasos: confirmación, transición y amonestación. En este sentido los presidentes y/o rectores permutan, de cierto modo, los mensajes originales a los destinatarios, tratando de crear una situación de negociación óptima.

Podemos resumir los nuevos roles que los presidentes o rectores deben tomar a la luz de la profundización en los vínculos entre la IES y la sociedad (cuadro 1):

CUADRO 1

Rol de presidentes/rectores a la luz de la profundización en los vínculos entre la 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: elaboración propia.

Los diferentes cambios en los roles y funciones de los rectores de las instituciones referente a la estrecha relación con su entorno requiere nuevas habilidades y destrezas que permitan que el liderazgo pueda pasar del discurso a la acción. Por ello resulta pertinente preguntarse, ¿qué estilo de liderazgo será el que mejor se adapte a los retos actuales que las IES afrontan en el contexto de la “tercera misión”?

Habilidades y capacidades necesarias de los rectores y/o presidentes en la educación superior

Una teoría que puede contribuir a la comprensión de este fenómeno es la Teoría del liderazgo transformacional, utilizada para explicar el comportamiento de estos directivos. El término “liderazgo transformacional” fue utilizado por primera vez en los estudios de Burns (1978) y desarrollado por Bernard Bass en los años ochenta, quien más tarde postularía *The Full Range of Leadership* (Bass y Bass, 2008). Tres elementos dan cuerpo a esta propuesta teórica: el liderazgo *laissez-faire*, el transaccional y el transformacional. Estos representan tanto la forma básica como los líderes desempeñan su trabajo, así como sus diferentes enfoques para motivar a sus colaboradores e inducir el cambio en las organizaciones (Kezar y Eckel, 2008:381).

En el continuo propuesto por Bass y Bass (2008) el que se refiere a *laissez-faire* se considera como una ausencia de liderazgo. Ello es seguido por el liderazgo transaccional que es considerado como una condición previa del transformacional. A través de este tipo de liderazgo se sientan las bases formales de la interacción entre los líderes y los colaboradores. Bass (1997) postula tres dimensiones que componen el liderazgo transaccional: *a)* recompensa contingente: se basa en las relaciones de intercambio fijos entre los líderes y los colaboradores; *b)* gestión por excepción (activa): los líderes se concentran solo en las desviaciones de las normas y los errores, y corrigen el comportamiento de los colaboradores; y *c)* gestión por excepción (pasiva): esperan que se produzcan desviaciones de las normas para actuar.

El tercer estadio del continuo lo representa el liderazgo transformacional, que se basa en cuatro componentes: *a)* influencia idealizada: los colaboradores confían en los líderes, se identifican con ellos y tratan de emularlos; *b)* motivación inspiradora: los líderes comunican altas expectativas a sus colaboradores, usando a menudo símbolos (metáforas, visiones) y llamamientos emocionales; *c)* estimulación intelectual: se anima a los colaboradores a ser creativos e innovadores y a contribuir en la construcción de futuro;

y *d*) apreciación individual: los líderes demuestran un alto nivel de interés personal en las necesidades de sus colaboradores.

El liderazgo transformacional destaca como un ajuste que fomenta el rendimiento en una variedad de contextos (Felfe, 2006; Judge y Piccolo, 2004) y representa un enfoque integral para la descripción de un liderazgo moderno en las organizaciones. El concepto también incluye nuevas capacidades como la gestión del conocimiento, construcción de sentido y la capacidad de delegar, de cooperar y de abordar diferentes temáticas, por lo que es considerado como uno de los estilos de liderazgo más eficaces, dentro los nuevos conceptos de gestión (Kezar y Eckel, 2008; Spendlove, 2007) Por otra parte, se argumenta que el liderazgo transformacional es particularmente apropiado en el contexto de las exigencias de las organizaciones modernas, las cuales necesitan evolucionar en condiciones flexibles (Köhn, 2010:12).

En el ámbito de la educación muchos estudios al respecto coinciden en que el liderazgo transformacional es el estilo más adecuado para las necesidades de las IES y resulta más eficaz pues favorece y promueve la colegialidad, la autonomía y la participación en la toma de decisiones (Bikmoradi *et al.*, 2010; Muijs *et al.*, 2006; Noorshahi y Dozi Sarkhabi, 2008; Spendlove, 2007). La síntesis de las tareas de los líderes universitarios emprendedores de Gibb *et al.* (2013:30) coincide con la propuesta del transformacional, al argumentar que se requiere un liderazgo intelectual y visionario para aplicar este concepto en el contexto específico de la educación superior y de su cultura, misión y estrategia.

Además, diferentes resultados de la investigación en otras áreas (Bass y Avolio, 1994) muestran, sobre la base de las teorías situacionales de liderazgo (Fiedler, 1967; House, 1977; Vroom y Yelton, 1973), que una combinación de prácticas de liderazgo tanto transaccionales como transformacionales resulta más eficaz. Los estudios de Basham (2010), Kezar y Eckel (2008) así como Pounder (2001) en IES apoyan esta idea, ya que, de acuerdo con estos estudios, los líderes y/o directivos de alto nivel son pragmáticos y ajustan su estilo de liderazgo a diferentes características situacionales: la cultura organizacional, la tarea, el tipo de colaboradores, etc. Esto es particularmente evidente en el papel de los rectores o presidentes universitarios en cuanto a la relación con su entorno económico. Ya que ellos deben de tratar en este marco con diferentes racionalidades y actuar en consecuencia de manera pragmática.

La literatura sobre el liderazgo transformacional y transaccional se refiere sobre todo a las tareas y funciones de los rectores o presidentes al interior de las IES, por ejemplo a sus relaciones con los consejos universitarios y otros órganos, su papel en la promoción de la diversidad, su papel simbólico como directores generales de las IES o sus relaciones con las facultades. La relación con los actores externos, especialmente de la economía o la política ha sido objeto de muy pocos estudios en relación con el liderazgo de los rectores o presidentes.

En un estudio realizado con rectores y presidentes en Estados Unidos, Kezar y Eckel (2008) atribuyen al liderazgo transformacional y transaccional diversas tareas o funciones de los mismos al interior de las instituciones. En ese sentido, la administración de recursos, las negociaciones entre grupos, la planeación estratégica o el desarrollo de personal serían tareas propias de un liderazgo transaccional. Mientras que la transmisión efectiva de la visión, la motivación del equipo, la función como roles a seguir, o el desafío constructivo de los grupos académicos, son tareas que muestran un liderazgo transformacional. Tomando en cuenta esta clasificación propuesta por Kezar y Eckel, a continuación describimos las funciones de los rectores como nodos fronterizos en las relaciones económicas científicas de las IES con su entorno.

De acuerdo con el estudio de Engwall *et al.* (1999:90), los rectores universitarios tienen la importante tarea de crear un clima que estimule la innovación. Además, de acuerdo con Krücken (2009 a y b) y Kleimann (2013) otras prácticas de comunicación eficaces serían necesarias para desarrollar relaciones con otros actores o sistemas de manera exitosa. En este caso los rectores o presidentes universitarios deben ser capaces tanto de obtener información objetiva, transparente y fiable para las negociaciones necesarias –a través del liderazgo transaccional– así como de transmitirla de manera confiable y adecuada, detectando las necesidades, expectativas e inhibiciones de sus contrapartes y tomando en cuenta sus racionalidades académicas y económicas –a través del liderazgo transformacional. Ello permitiría, entre otras cosas, llevar a cabo un *double talk* exitoso (Schimank, 2008). Por tanto, el liderazgo transaccional y el transformacional de los rectores o presidentes universitarios están imbricados en relación con el sector económico.

Derivado de esa superposición e integración del liderazgo transaccional y transformacional los rectores orientan la conducción de las IES a lo que

denominamos ejes para un liderazgo *transformacional efectivo*. Se trata de un *continuum* en el desarrollo de un conjunto de habilidades que se mezclan con ciertas características de personalidad. Este proceso ocurre de manera incremental y supone una suerte de mutaciones o evoluciones en la forma de ser y de hacer de los rectores o presidentes hacia el interior y en el margen de las IES. En este sentido hemos definido los siguientes ejes (cuadro 2):

CUADRO 2

*Ejes de un liderazgo transformacional efectivo
intraorganizacional y organizacional*

Marco intraorganizacional	Marco organizacional
Dirección-estrategia-estructura: diseño de futuros para la institución con base en la colaboración por convencimiento de los colaboradores. Supone la existencia de una estructura organizativa eficiente que soporta el diseño de una estrategia que orienta el futuro de la organización universitaria. En esta estrategia está presente la vinculación con el entorno	Dirección-estrategia-estructura: diseño de futuros para la institución con base en el desarrollo de relaciones y alianzas estratégicas como nodos fronterizos para impulsar la "tercera misión" de las IES y fortalecer su relación con otros actores de la vida política, económica y social del entorno. Supone la existencia de una estructura organizativa eficiente que soporta el diseño de una estrategia que orienta el futuro de la organización y universitaria. En esta estrategia está presente la vinculación con el entorno
Influencia-persuasión: colaboración y desempeño de las tareas basadas en la influencia de los discursos de los rectores y/o presidentes, cuyos principios orientadores se ubican en conceptos como la creatividad, la innovación, la comunicación, la calidad y la eficiencia en la gestión	Negociación-conciliación: posibilidad de transmitir y convencer vía discursos legitimadores de la institución, a actores externos y lograr beneficios de orden político y económico. Estos beneficios se evidencian en las distintas formas de vinculación que logra concretar la institución
Construcción simbólica de significados: convencimiento de los colaboradores por el uso de una gestión eficiente y eficaz, con énfasis en las relaciones humanas que se sostiene en la figura del líder y la identificación con la institución	Autodeterminación-legitimidad: posibilidad de incrementar el posicionamiento externo de la institución vía los discursos y las prácticas de gestión y vinculación desarrolladas con el entorno

Fuente: elaboración propia.

A partir de estos ejes en la siguiente sección realizamos una aproximación a su análisis en el caso de las universidades públicas mexicanas. Se trata de un primer acercamiento con base en otras investigaciones que han analizado el problema del gobierno y la gobernabilidad en México.

De vuelta a lo local: ¿es posible pensar en el *liderazgo transformacional efectivo* en las universidades públicas mexicanas?

En México, la investigación sobre la llamada clase dirigente, funcionarios gubernamentales y autoridades universitarias es escasa, a pesar de tener un papel protagónico en el escenario público y en la conducción de la universidad. “No se trata de saber quiénes dirigen a la institución en lo particular, sino identificar sus modos de existencia como sector específico con amplia influencia institucional” (Ibarra, 2001:86).

Los trabajos de investigación más relevantes sobre el gobierno de las universidades públicas en México son los realizados por López Zárate (2003 y 2010) y Acosta (2010). Sus preocupaciones se centran en el gobierno y la gobernabilidad de estas universidades. Los rectores de las IES son parte de las estructuras formales de autoridad y de los órganos de gobierno de la misma.

López Zárate (2003) se refiere a la relevancia de estudiar el gobierno de la universidad y, fundamentalmente, a los rectores de las universidades mexicanas, en tanto que son los responsables de preservar la institución, de establecer mecanismos de recambio de las autoridades, de resolver conflictos internos que se presenten y de proporcionarle cierta “estabilidad” a la institución para que pueda operar. Los rectores se deben encargar, además, de recoger y procesar las demandas e inquietudes de la sociedad; de atender, modular y ajustar las iniciativas de política federal y estatal y los lineamientos o sugerencias de los organismos internacionales. En resumen, de dar respuesta a las necesidades de un entorno cambiante, dinámico y complejo.

Además, otra característica específica en el estudio de los rectores de universidades públicas mexicanas es el hecho de que no existe una única forma de elección; los procesos son diversos y, en muchos casos, muy diferentes al nombramiento de rectores o presidentes en Estados Unidos e, incluso, algunos países de Europa. Para acceder al cargo de rector en una universidad pública existen, al menos, cuatro esquemas político-académicos: nombramiento por una junta de expertos, por el consejo universitario,

por votación secreta y directa de toda la comunidad (democracia), por un cuerpo directivo externo a la institución e, incluso, por el poder Ejecutivo (es el caso del Instituto Politécnico Nacional o de la Universidad Pedagógica Nacional). Aquí la distinción público-privada es importante, puesto que en la IES privadas generalmente el nombramiento ocurre por acuerdo entre los dueños de la institución. Por otro lado al ser los rectores de las universidades públicas, en muchos casos, figuras políticas de gran peso en los gobiernos estatales o las organizaciones gremiales, en un análisis para el caso de México no puede excluirse el tema del poder y su ejercicio dentro y fuera de la universidad (López Zárte, 2013).

Por su parte Acosta (2010) reconoce que estudiar el gobierno de las universidades implica el análisis de los problemas de su conducción y coordinación. Las preocupaciones analíticas del autor se centran en los procesos de transformación que sufrieron las relaciones entre el entorno y las universidades públicas, derivadas de las presiones del primero, principalmente de las políticas públicas diseñadas e implementadas para este sector en los últimos 24 años. Se infiere que el gobierno universitario cambió y/o se adaptó a exigencias relacionadas con la transparencia, la rendición de cuentas, la evaluación, la calidad, la planeación institucional y la necesidad, en general, de una gestión más eficiente. No obstante, esta adaptación tuvo implicaciones en el rol del rector como dirigente de la universidad, que pasó de ser una figura política a un *manager*.

El *management* se constituyó tanto en un discurso que reflejaba el *buen gobierno*, como en una función explícita de los rectores de las universidades públicas, para la que muchos no estaban preparados. López Zárte (2003) señala que aunque 99% de los rectores generalmente tienen una trayectoria en la gestión y en la política dentro de la institución no se caracterizan siempre por ser académicos reconocidos por su trabajo de investigación o docente. El autor añade que ser rector no es una profesión en México, en la mayoría de los casos solo se puede serlo por un periodo, en algunas instituciones existe la posibilidad de una reelección, pero parece prácticamente imposible pensar en que se pueda ser rector después en otra institución diferente de donde se ocupó el cargo.

Para Acosta (2010:11), el gobierno de la universidad es "la expresión de relaciones legítimas de poder que se visualiza como un orden político estructurado, en donde existen autoridades y figuras de autoridad, reglas para el ejercicio del poder institucional, normas, leyes y reglamentos, ac-

tores y grupos de interés o presión, sindicatos, organizaciones gremiales y estudiantiles, corrientes políticas, sociedades secretas, acuerdos clandestinos, incertidumbres cotidianas y otros componentes de la vida política moderna”.

En este contexto es que nos acercamos a la discusión sobre las posibilidades analíticas del eje de un liderazgo *transformacional efectivo* en el margen organizacional en las universidades públicas mexicanas. Si bien los aportes de López Zárate (2003) y Acosta (2010) son muy relevantes en un campo poco estudiado en México, ambos se centran en el análisis del gobierno de las universidades públicas mexicanas y en las prácticas políticas de los universitarios en la relación gobierno-gobernabilidad-governanza, pero no abordan cómo las formas de gobierno tienen efecto en la vinculación con otros actores, principalmente el económico que se traduce en lo que hemos denominado como la “tercera misión” de la universidad.

Dirección-estrategia-estructura

El planteamiento del futuro de las universidades públicas mexicanas se vio trastocado desde hace 24 años por el diseño y la puesta en marcha de las políticas públicas que orientan el desempeño de este sector. De acuerdo con Acosta (2010), la dirección institucional de las universidades es hoy el resultado de la estructuración de diversas formas de coordinación entre unidades y actores estratégicos. La dirección recae en el pacto o arreglo institucional entre la comunidad universitaria, sus representaciones y dirigentes para garantizar un determinado orden a las relaciones académicas, administrativas y políticas de la universidad.

El ámbito de lo que hemos conceptualizado como la “tercera misión” de la universidad no es ajena a este contexto. La vinculación con otros actores, especialmente el económico, como una actividad necesaria en la vida universitaria apareció por primera vez en el Programa Nacional de Ciencia y Modernización Tecnológica (1989-1994) (PNCyMT). El programa planteaba la necesidad de fortalecer sistemas regionales de investigación promoviendo las modificaciones necesarias al marco institucional de las entidades federativas y de los organismos de gestión para promover la vinculación entre el trabajo de investigación desarrollado en las instituciones de educación superior con el aparato productivo. En ese mismo periodo se promulgaron las leyes de fomento y protección de la propiedad intelectual y para el fomento de la investigación y las modificaciones al Sistema Nacional de Investigadores (SNI). En el ámbito organizativo ha sido el Consejo Nacional de Ciencia y

Tecnología (Conacyt), el organismo responsable de la implementación de las políticas en materia de ciencia, tecnología e innovación.

En el sexenio 1995-2000, en el marco del Programa de Ciencia y Tecnología, se impulsaron algunas estrategias basadas en créditos fiscales para la investigación y desarrollo tecnológicos. Además, se pusieron en marcha los programas de apoyos especiales a la modernización tecnológica, de incubadoras de empresas de base tecnológica y el programa de apoyo a la vinculación en la academia.

Para el periodo 2001-2006, en el marco del Programa Especial de Ciencia y Tecnología (PECyT) se promovieron incentivos fiscales a la vinculación del sector económico con las actividades de investigación desarrolladas por instituciones de educación superior y mecanismos de co-financiamiento con usuarios (empresas). También en este mismo periodo se promovieron fondos sectoriales y mixtos para apoyar el desarrollo de investigaciones en áreas consideradas estratégicas por el gobierno. Finalmente, en el sexenio 2007-2012, hubo continuidad en los mismos programas y se impulsaron, además, otros de estímulos a la innovación.

Las universidades públicas han participado en estos programas principalmente a través del trabajo que desarrollan los profesores-investigadores, tanto a nivel individual como vía las redes con pares nacionales e internacionales, que se van conformando en torno a la disciplina y a las líneas de investigación que se cultivan. Es común que los planes de desarrollo institucional de las universidades incorporen como objetivos estratégicos la participación de los investigadores en el fortalecimiento de la vinculación con otros sectores de la sociedad. No obstante, la gestión universitaria, vía oficinas de transferencia, apoya fundamentalmente en la formalización de las relaciones con los actores involucrados (convenios con empresas, organismos públicos, organizaciones no gubernamentales; entre otros)¹ lo que está en concordancia con los resultados de los estudios de Kloke y Krücken (2010) en el mismo sentido. Se podría afirmar que el rector en ocasiones representa una figura que valida institucionalmente la vinculación, pero ésta recae en el trabajo de los profesores investigadores. De aquí que la función motivadora que los rectores deben cumplir, de acuerdo con el modelo de liderazgo transformacional, es relevante.

Negociación-conciliación

De acuerdo con Acosta (2010), los gobiernos universitarios actúan regularmente con problemas de legitimidad y confianza de las comunidades

universitarias que representan. Estudios sobre los académicos mexicanos realizados por Grediaga Kuri (2000); Gil Antón (1996, 2001) y Galaz y Viloría (2004), dan cuenta de que esta desconfianza se origina de la poca influencia que tienen los académicos en decisiones de carácter institucional, sobre todo aquellas que se consideran de naturaleza administrativa. En esos casos hay mayor influencia de las autoridades que de los profesores y se observa una alta centralización de los procesos decisorios. No obstante, se trata de decisiones de alto impacto pues se relacionan con la selección de personal administrativo clave, las prioridades presupuestales y los criterios de admisión para estudiantes de nuevo ingreso. En cambio, los profesores tienen mayor influencia en las decisiones relativas a la docencia, la investigación y la difusión.

Grediaga Kuri (2000) y Galaz y Viloría (2004) concluyen que la participación de los profesores en la toma de decisiones, en lo institucional, es un proceso sensible, al menos, a tres grandes factores: la naturaleza de la decisión en cuestión, la disciplina de la que es miembro el académico y el tipo de institución en la que labora.

Derivado de las investigaciones anteriores, se observa que las decisiones sobre la investigación como la función que podría tener mayor influencia en la vinculación con el sector económico, descansa principalmente en los profesores. ¿Cómo transforman los rectores esta apropiación de un espacio de los académicos en discursos que puedan construir la legitimidad institucional en el entorno organizacional?

Acosta (2010) señala que la entrada de “nuevos jugadores” ha modificado los discursos de los rectores en las universidades, articulándose a la necesidad de impulsar el cambio organizacional y la pertinencia social de las organizaciones universitarias. Una serie de conceptos se han transformado en los discursos de los dirigentes universitarios, por ejemplo, es común hoy escuchar conceptos como evaluación, calidad, innovación, internacionalización, excelencia, pertinencia y vinculación, en voces de los rectores. Generalmente, estos conceptos se asocian a un conjunto de indicadores de orden cuantitativo que se supone generan sentido y que son producto del lenguaje que es utilizado en los documentos de política educativa. En particular algunos de estos indicadores se relacionan con las actividades de vinculación, por ejemplo: tipo de proyectos de investigación básica, aplicada, tecnológica, etcétera; fuente de financiamiento de proyectos (organismos gubernamentales, empresas y organismos inter-

nacionales); convenios de colaboración (nacionales, internacionales, con empresas, sector público, organizaciones no gubernamentales, etc.); tipo de publicaciones; impacto de las publicaciones (citas); número de patentes, número de diseños industriales, modelos de obtentor, derechos de autor (*software*); patentes licenciadas; convenios de capacitación con empresas; convenios de ingeniería y servicios con empresas; convenios de transferencia de tecnología con empresas y empresas creadas a partir del conocimiento universitario (*spin-offs*) (FCCyT, 2013).

Autodeterminación-legitimidad

Una hipótesis derivada de los párrafos anteriores es que el rol de comunicación que los rectores juegan en el margen de la universidad y que se evidencia, solo en parte, en los discursos de los mismos, podría contribuir al incremento del posicionamiento externo de ellos así como a su legitimidad. De alguna manera, ocurre un proceso de retroalimentación entre los logros individuales de los profesores en el desempeño de las funciones sustantivas, el desarrollo de la estrategia de la universidad traducida en la realización de los planes de desarrollo institucional; y la utilización de los discursos de los rectores como mecanismos de posicionamiento de la universidad. No tenemos aún evidencia de qué cambios se han incorporado a nivel de la estructura organizacional y que se constituyen en una respuesta a las exigencias del entorno y al trabajo realizado por los profesores en el ámbito de la vinculación con el sector económico. Es decir, cómo los procesos decisorios en la conducción de la universidad representan un apoyo para el trabajo de los académicos o, por el contrario, entorpecen sus tareas. También en ese sentido deberá avanzar nuestra investigación.

A manera de conclusiones

En este trabajo hemos identificado tres desafíos clave que, en nuestra opinión, enfrentan los rectores o presidentes universitarios en sus relaciones con el sector económico y que han cambiado en gran medida sus roles y responsabilidades. Una nueva tarea en el marco de la "tercera misión" consiste primero, en el apoyo y la vinculación estratégica de los contactos personales entre los académicos y el sector económico, así como la gestión de las diversas y variadas actividades innovadoras de una institución de educación superior. Esta tarea debe realizarse en el contexto específico de la organización universitaria, ya que la estructura organizacional es más

descentralizada que en otras organizaciones y los contactos externos de sus miembros son diversos y, en su mayor parte, surgen a través de iniciativas propias que dependen de las diversas disciplinas que se cultivan en las instituciones. Los líderes universitarios pueden tener injerencia en estos procesos, actuando a través de la planificación estratégica, el seguimiento de una visión común y la comunicación efectiva.

En segundo lugar, la interacción de los rectores o presidentes universitarios debe darse no solamente con los actores externos, especialmente de la economía y la política, sino también con los miembros de la organización al interior de las IES; para ello deben ser capaces de incrementar la confianza de los miembros de la comunidad universitaria a través de sus capacidades personales y profesionales y de alinear expectativas que, por lo general, no son congruentes entre sí.

En tercer lugar, la vinculación con el sector económico resulta una tarea caracterizada por una gran ambivalencia, que incluye el proteger, por un lado, la identidad y los valores universitarios frente a las demandas económicas y, por el otro, posicionar exitosamente a la institución frente a otras IES, empresas, agencias gubernamentales, etcétera. Para ello la inclusión de la institución en redes regionales e internacionales y la creación de una adecuada percepción de los intereses de la institución en los diversos contextos de negociación (Kleimann, 2013), podrían desempeñar un papel muy útil.

Queremos argumentar aquí que los rectores o presidentes universitarios, en función del creciente contacto de las IES con el sector económico, se desempeñan como nodos fronterizos, en función de las condiciones específicas de una organización descentralizada de expertos. Se enfrentan, también, con diferentes racionalidades tanto dentro como fuera de la organización universitaria, principalmente con las del tipo académico y económico. Ello les obliga a ajustar sus acciones de manera pragmática y a rediseñar su papel y sus tareas de liderazgo. Para desempeñar este papel y cumplir estas tareas, creemos que los rectores universitarios necesitan un estilo de liderazgo que incluya componentes tanto transformacionales como transaccionales.

En el caso de las universidades públicas mexicanas observamos un claro desacoplamiento entre el tipo ideal de liderazgo transformacional –en relación con el margen de la universidad– y lo que ocurre en las esferas de la conducción de la misma. En el diseño de la estrategia para favorecer la vinculación universitaria se observa una clara influencia de la política educa-

tiva implementada desde fines de los años ochenta, principalmente a través de la regulación de las actividades científicas y tecnológicas que afectan en las universidades públicas mexicanas. Aunque ello no significa que antes del diseño y operación de estas políticas no hubiera ocurrido la vinculación entre la universidad y la sociedad, especialmente el sector económico.

Con base en las actividades científicas y tecnológicas los rectores de las universidades incorporan en los planes de desarrollo institucional la necesidad de una mayor vinculación con otros actores de la sociedad. Sin embargo, sus discursos impregnados de conceptos ampliamente asociados al *management*, se sustentan en los logros individuales de los académicos y en el cumplimiento de indicadores derivados de la propia política, a pesar de que hay algunas evidencias de que sus comunidades universitarias no muestran confianza en la forma en cómo se toman las decisiones al interior de las universidades.

En resumen, estrategia y estructura no siempre están asociadas a la toma de decisiones y a las funciones que realizan los académicos y que representan el sostenimiento de la estrategia, la legitimidad y la confianza con el entorno organizacional.

La investigación y los aportes revisados en este trabajo sobre las capacidades de acción necesarias de los rectores o presidentes universitarios en función de la relación con el sector económico, operan como un punto de partida para una investigación empírica y multidisciplinar sobre el liderazgo universitario. En primer lugar, es necesario desarrollar un modelo que explique el fenómeno del liderazgo de los rectores universitarios, y que tenga en cuenta tanto la evolución del papel de los rectores o presidentes como las características específicas de las IES. Estas incluyen, por ejemplo, la ambigüedad de sus objetivos, que ahora supone la "tercera misión" académica y que, en ocasiones, resulta contradictorio con respecto a los objetivos de la investigación y la docencia, su estructura organizacional descentralizada, el perfil profesional de sus miembros, así como los retos específicos de las relaciones externas, en particular con el sector económico.

Para conocer la manera en que las IES podrían modificar sus formas de conducción en función de su creciente incorporación social, son necesarios estudios empíricos sobre las acciones y los cambios en el rol de los rectores universitarios que puedan traer nuevas perspectivas. Estos nuevos desafíos, funciones y responsabilidades a nivel individual y organizacional, son todavía un desiderátum importante en el estado actual de la investigación.

Nota

¹ Para este propósito, la Ley de Ciencia y Tecnología establece que “Las universidades e instituciones de educación pública superior y los Centros Públicos de Investigación, podrán crear unidades de vinculación y transferencia de conocimiento. Estas unidades podrán constituirse mediante la figura jurídica que mejor convenga para sus objetivos, en los términos de las disposiciones aplicables, siempre y cuando no se constituyan como entidades paraestatales...” (artículo 40 bis).

Referencias

- Acosta Silva, A. (2010). *Príncipes, burócratas y gerentes: el gobierno de las universidades públicas en México*, Ciudad de México: ANUIES.
- Baldrige, J. V. (1971). *Power and conflict in the university: Research in the sociology of complex organizations*, Nueva York: John Wiley & Sons.
- Bargh, C.; Bocock, J.; Scott, P. y Smith, D. (2000). *University leadership: The role of the chief executive*, Buckingham/Philadelphia: Society for research to higher education & Open University Press, B.
- Basham, L. M. (2010). “Presidents as transformational or transactional leaders in higher education”, *ProQuest Dissertations and Theses*, p. 148.
- Bass, B.M. (1997). “Does the transactional-transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries?”, *American Psychologist*, vol. 52, núm. 2, pp. 130-139.
- Bass, B. M. y Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*, Thousand Oaks: Sage Publications.
- Bass, B. M. y Bass, R. (2008). *The Bass handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*, 4th ed., Nueva York: Free Press.
- Bensimon, E. M. (1991). “Higher Education and Leadership Theory”, en Marvin W. Peterson (ed.) *Organization and Governance in Higher Education*, Estados Unidos: The Carnegie Commission on higher education/ Mc Graw Hill Book Company.
- Bikmoradi, A.; Brommels, M.; Shoghli, A.; Khorasani-Zavareh, D. y Masiello, I. (2010). “Identifying challenges for academic leadership in medical universities in Iran”, *Medical Education*, vol. 44, núm. 5, pp. 459-467.
- Birnbaum, R. (1991). *How colleges work. The cybernetics of academic organization and leadership*, 5ª ed., San Francisco: Jossey-Bass.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership, Harper Perennial political classics*, Nueva York: Harper Perennial.
- Chandler, Jr. A. (1977). *Strategy and structure. Chapters in the history of the industrial enterprise*, Cambridge: MIT Press.
- Clark, B. R. (1998). *Creating entrepreneurial universities: Organizational pathways of transformation, Issues in higher education*, 3rd ed., Oxford: Pergamon press.
- Cohen, M. D. y March, J.G. (1974). *Leadership and ambiguity: The American college president*, 2nd ed., Boston, Mass: Harvard Business School Press.
- Cohen, M.D. y March, J.G. (1991), “Leadership in an organized anarchy”, en Brown, M.C. (ed.), *Organization [and] governance in higher education*, 6th ed., Boston: Pearson Custom, pp. 351-370.
- Engwall, L.; Levay, C. y Lidman, R. (1999). “The roles of university and college rectors”, *Higher Education Management*, vol. 11, núm. 2, pp. 75-93.

- Felfe, J. (2006). "Transformationale und charismatische Führung - Stand der Forschung und aktuelle Entwicklungen", *Zeitschrift für Personalpsychologie*, vol. 5, núm. 4, pp. 163-176.
- Fiedler, F. E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*, McGraw-Hill series in management, Nueva York: McGraw-Hill.
- Foro Consultivo de Ciencia y Tecnología (FCCyT) (2013). *Ranking Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación. Capacidades y oportunidades de los sistemas estatales de innovación*, Ciudad de México: FCCyT.
- Frank, D. y J. Meyer (2010). "La expansión universitaria y la sociedad del conocimiento", en Meyer, J. y Francisco Ramírez, *La educación en la sociedad mundial. Teoría institucional y agenda de investigación de los sistemas educativos contemporáneos*, colección Educación Universitaria, Barcelona: Octaedro, pp. 211-246.
- Galaz Fontes, J. F. y Viloría Hernández, E. (2004). "La toma de decisiones en una universidad pública estatal desde la perspectiva de sus académicos", *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, vol. 9, núm. 22, pp. 637-663.
- Gibb, A., Haskins, G. y Robertson, I. (2013), "Leading the entrepreneurial university: Meeting the entrepreneurial development needs of higher education institutions", en Altmann, A. y Ebersberger, B. (eds.) *Universities in change: Managing higher education institutions in the age of globalization, Innovation, technology, and knowledge management*, Nueva York: Springer, pp. 9-45.
- Gibbons, M.; C. Limoges, H.; Nowotny, S.; Schwartzman, P. Scott y M. Trow (1994). *The new production of knowledge. The dynamics of science and research in contemporary societies*, Londres, Thousand Oaks/Nueva Delhi: Sage Publications.
- Gil Antón, M. (1996). "The mexican academic profession", en P. G. Altbach (ed.) *The international academic profession: Portraits of fourteen countries*, Princeton, NJ: The Carnegie Foundation for the Advancement of Teaching, pp. 305-337.
- Gil, Antón, Manuel (2001). "Los académicos", *Revista Mexicana de Investigación Educativa* vol. 6, núm. 11, pp. 7-10. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=14001102> (consulta: 17 de marzo de 2015).
- Grediaga Kuri, R. (2000). *Profesión académica, disciplinas y organizaciones: procesos de socialización académica y sus efectos en las actividades y resultados de los académicos mexicanos*, Ciudad de México, ANUIES.
- House, R. J. (1977). *A 1976 theory of charismatic leadership*, Working paper series - Faculty of Management Studies, University of Toronto, 77-10, Faculty of Management Studies, Toronto: University of Toronto.
- House, R. J.; Hanges, P. J.; Mansour, J.; Dorfman, P.W. y Gupta, V. (2004). *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies*, Thousand Oaks, Calif: Sage Publ.
- Ibarra Colado, E. (2001). *La universidad en México hoy: gubernamentalidad y modernización*, Ciudad de México: UNAM/UAM/Udual.
- Judge, T. A. y Piccolo, R.F. (2004). "Transformational and transactional leadership: A Meta-analytic test of their relative validity", *Journal of Applied Psychology*, vol. 89, núm. 5, pp. 755-768.
- Kerr, C. (1963). *The uses of the university. The Godkin lectures at Harvard University*, Cambridge/Mass: Harvard Univ. Press.

- Kezar, A. y Eckel, P.D. (2008). "Advancing diversity agendas on campus: examining transactional and transformational presidential leadership styles", *International Journal of Leadership in Education*, vol. 11, núm. 4, pp. 379-405.
- Kleimann, B. (2013), "Rollenverständnis und Leitungspraktiken deutscher Universitätspräsidenten", *HIS: Magazin*, vol. 3, pp. 13-14.
- Kloke, K. y Krücken, G. (2010), "Grenzstellenmanager zwischen wissenschaft und wirtschaft? Eine studie zu mitarbeiterinnen und mitarbeitern in einrichtungen des technologietransfers und der wissenschaftlichen weiterbildung", *Beiträge zur Hochschulforschung*, núm. 32, pp. 32-52.
- Köhn, A. (2010). *Der zusammenhang von transformationaler führung auf der ebene der geschäftsführung, innovationstypen und unternehmenserfolg. Eine empirische analyse in der medizintechnikbranche*, disertación en la Facultad de Derecho y Ciencias Políticas Ernst Moritz Arndt Greifswald: Universität Greifswald.
- Krücken, G. (2009a). "Kommunikation im Wissenschaftssystem - was wissen wir, was können wir?", *Hochschulmanagement*, vol. 4, núm. 2, pp. 50-56.
- Krücken, G. (2009b). "Wissenschaftlerinnen und wissenschaftler als eissenschaftsmanager?", en Guzy, L. (ed.), *Wohin mit uns?: Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler der Zukunft*, Frankfurt am Main: Lang, , pp. 83-93.
- Krücken, G. (2013). "Die Universität – ein rationaler Mythos?", *Beiträge zur Hochschulforschung*, vol. 35, núm. 4, pp. 82-101.
- Krücken, G. y Meier, F. (2006), "Turning the University into an Organizational Actor", in Drori, G. S., Hwang, H. and Meyer, J.W. (eds.), *Globalization and organization: World society and organizational change*, Oxford University Press, Oxford, New York, pp. 241-257.
- Krücken, G.; Meier, F. y Müller, A. (2007). "Information, cooperation, and the blurring of boundaries – technology transfer in German and American discourses", *Higher Education*, vol. 53, núm. 6, pp. 675-696.
- López Zárate, R. (2003). *Formas de gobierno y gobernabilidad institucional: Análisis comparativo de seis instituciones de educación superior*, colección Biblioteca de la Educación Superior, serie investigaciones, Ciudad de México: ANUIES.
- López Zárate, R. (2010). "Los rectores de las universidades públicas", *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, vol. 15, núm. 46, pp. 969-974.
- López Zárate, R. (2013). "Percepciones de académicos, directivos y funcionarios sobre la legitimidad y el liderazgo de los rectores de las universidades públicas mexicanas", *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, vol. 18, núm. 58, pp. 811-837.
- Luhmann, N. (1964). *Funktionen und folgen formaler organisation, schriftenreihe der hochschule speyer*, vol. 20, Berlín: Duncker & Humblot.
- Lunnvall, Bengt-Ake (1992). *National Systems of Innovacion*, Londres, Pinter Publisher, 1992.
- Meindl, J.R. (1995), "The romance of leadership as a follower-centric theory: A social constructionist approach", *The Leadership Quarterly*, vol. 6, núm. 3, pp. 329-341.
- Middlehurst, R.; Kennie, T. y Woodfield, S. (2010). "Leading and managing the university - Presidents and their senior management team", en Peterson, P.; Baker, E. y McGaw, B. (eds.), *International Encyclopedia of Education* (Third Edition), Oxford: Elsevier, pp. 238-244.

- Muijs, D.; Harris, A.; Lumby, J.; Morrison, M. y Sood, K. (2006). "Leadership and leadership development in highly effective further education providers. Is there a relationship?", *Journal of Further and Higher Education*, vol. 30, núm. 1, pp. 87-106.
- Neave, G. (1990). "La educación superior bajo la evaluación estatal. Tendencias en Europa Occidental 1986-1988", en *Universidad Futura 2* (5), 4-16, Ciudad de México: Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Azcapotzalco.
- Noorshahi, N. y Dozi Sarkhabi, M.Y. (2008). "A study of relationship between consequences of leadership and transformational leadership style of the presidents of Iranian universities and institutions of higher education", *Academic Leadership*, vol. 6, núm. 2, p. 7.
- Pfeffer, J. (1977), "The ambiguity of leadership", *The Academy of Management Review*, vol. 2 núm. 1, pp. 104-112.
- Pilbeam, C. y Jamieson, I. (2010), "Beyond leadership and management: The boundary-spanning role of the pro-vice chancellor", *Educational Management Administration & Leadership*, vol. 38, núm. 6, pp. 758-776.
- Pounder, J. S. (2001). "'New leadership' and university organisational effectiveness: exploring the relationship", *Leadership & Organization Development Journal*, vol. 22, núm. 6, pp. 281-290.
- Rosenstiel, L. V. (2009). "Grundlagen der Führung", en Rosenstiel, L.V.; Regnet, E. y Domsch, M. E. (Eds.), *Führung von Mitarbeitern: Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement*, 6ª ed., Stuttgart: Schäffer-Poeschel, pp. 3-27.
- Schimank, U. (2008), "Double talk von hochschulleitungen", en Jäger, W. y Schützeichel, R. (eds.), *Universität und Lebenswelt*, Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften, pp. 154-172.
- Schmoch, U.; Licht, G. y Reinhardt, M. (2000), *Wissens- und Technologietransfer in Deutschland*, Stuttgart: Fraunhofer IRB.
- Spendlove, M. (2007). "Competencies for effective leadership in higher education", *International Journal of Educational Management*, Vol. 21, núm. 5, pp. 407-417.
- Tacke, V. (1997). "Systemrationalisierung an ihren Grenzen. Organisationsgrenzen und Funktionen von Grenzstellen in Wirtschaftsorganisationen", en Schreyögg, G. Y Sydow, J. (eds.), *Gestaltung von Organisationsgrenzen, Managementforschung*, Berlín: de Gruyter, pp. 1-44.
- Vroom, V. H. y Yetton, P. W. (1973), *Leadership and decision-making*, Pittsburgh: University of Pittsburgh Press.
- Yokoyama, K. (2006). "Entrepreneurialism in Japanese and UK universities: Governance, management, leadership, and funding", *Higher Education*, vol. 52, núm. 3, pp. 523-555.

Artículo recibido: 28 de julio de 2014

Dictaminado: 22 de septiembre de 2014

Segunda versión: 14 de octubre de 2014

Aceptado: 15 de octubre de 2014