
RELEVANCIA DEL LIDERAZGO EN EL GOBIERNO DE LAS UNIVERSIDADES IBEROAMERICANAS

FRANCISCO GANGA-CONTRERAS, EMILIO RODRÍGUEZ-PONCE,
ERWIN NAVARRETE y LILIANA PEDRAJA-REJAS

RESUMEN

El liderazgo ha sido abundantemente estudiado y analizado a partir del siglo XX, incrementando su importancia en la actualidad. Lo anterior se debe a que este factor es determinante en el éxito o fracaso de una determinada organización; sin embargo, esta situación ha sido menos estudiada en el caso de las universidades, principalmente en Iberoamérica. En este trabajo se ha planteado, como propósito central, el analizar la opinión que tienen los expertos de universidades de Iberoamérica, respecto del liderazgo en el ámbito del gobierno universitario, centrado en la relación de la máxima autoridad universitaria

con el órgano colegiado superior presente en la universidad. Para ello, se aplicó un cuestionario con preguntas cerradas, a una muestra intencionada de 858 casos. En términos generales, los encuestados coinciden en indicar que, independiente de las condiciones burocráticas y de los niveles de complejidad que tenga la universidad, su mayor o menor eficiencia depende principalmente de las capacidades de liderazgo que tengan sus máximos directivos; todo lo cual ratifica el planteamiento que definitivamente esta variable es un factor crítico de éxito de cualquier tipo de organización.

Los basamentos teóricos del trabajo apuntan al ámbito del liderazgo en las organizaciones como factor crítico de éxito de su gobierno; una especie de réplica a los grandes de sañíos

que las mismas enfrentan. El liderazgo se refiere a la capacidad de influir, incidir o inducir a los grupos o individuos al interior de una organización para lograr una determinada actuación o comportamiento en favor de alcanzar los objetivos o metas institucionales (Soljà *et al.*, 2016). Un buen liderazgo no solo inspira a otros, sino que permite, además, posicionar adecuadamente una institución, le otorga seguridad, hace que decrezca la incertidumbre, y crea espacios de valimiento, certeza y proyección de futuro.

PALABRAS CLAVE / Educación Superior / Gobierno Universitario / Máximos Directivos / Universidades /

Recibido: 28/05/2017. Modificado: 12/02/2018. Aceptado: 16/02/2018.

Francisco Ganga-Contreras. Administrador Público y Licenciado en Administración, Universidad de Los Lagos, Chile. Magister en Administración de Empresas, Universidad Austral de Chile. Doctor en Administración de Empresas, ULSETB University, Bélgica. Doctor en Gestión Estratégica y Negocios Internacionales, Universidad de Sevilla, España. Profesor, Universidad de Los Lagos, Chile. Dirección: Departamento de Ciencias del Desarrollo, Universidad de Los Lagos. República N° 517, Santiago, Chile. email: fganga@ulagos.cl

Emilio Rodríguez-Ponce. Ingeniero Comercial y Licenciado en Ciencias de la Administración, Universidad de Tarapacá, Chile. Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad Complutense de Madrid, España. Doctor en Ciencias de la Educación, Universidad Autónoma de Barcelona, España. Profesor, Universidad de Tarapacá, Chile. Dirección: Instituto de Alta Investigación, Universidad de Tarapacá, Antofagasta 1520, Arica, Chile. e-mail: erodriguez@uta.cl

Erwin Navarrete. Ingeniero y Licenciado en Administración de Empresas, Universidad Autónoma de Chile. Máster en Administración y Economía de la Empresa, Universidad de Salamanca, España. Estudiante de doctorado en Economía de la Empresa, Universidad de Valladolid, España Académico, Universidad Central de Chile, e Investigador Asociado, Universidad Autónoma de Chile. e-mail: erwineconomy@hotmail.com

Liliana Pedraja-Rejas. Ingeniera Comercial y Licenciada en Ciencias de la Administración de Empresas, Universidad de Tarapacá, Chile. Doctora en Ciencias de la Educación, Pontificia Universidad Católica de Chile. Doctora en Dirección de Empresas, Universidad Politécnica de Valencia, España. Profesora, Universidad de Tarapacá, Chile. e-mail: lpedraja@uta.cl

En primer término se debe señalar que en el mundo de la educación superior en Iberoamérica es extremadamente complejo dado que existe una enorme diversidad de organizaciones, según sea su carácter estatal o privado, fecha de fundación y trayectoria, misión declarada y tamaño, características de su cuerpo académico y estudiantil, peso relativo del posgrado y la investigación, vinculación con la sociedad civil y el Estado, grados de selectividad académica y social, relación con el sector productivo e incidencia en la esfera pública, acreditación y calidad de sus programas, internacionalización y prestigio de las instituciones y sus fuentes y modalidades de financiamiento (Brunner y Pedraja, 2017; Ganga-Contreras *et al.*, 2017)

A partir de lo anterior, al focalizar el tema de estudio en el campo universitario es fundamental indicar que el logro de entidades de excelencia y su viabilidad dependen de la calidad del liderazgo que se ejerza. Un liderazgo inapropiado dificulta enfrentar pertinentemente los problemas y tópicos relacionados con la eficiencia en organizaciones hipercomplejas como las universidades. No obstante esta tesis, tan clara desde el sentido común, no ha sido probada en forma categórica en Iberoamérica salvo escasas excepciones (López-Zárate, 2013; Badillo *et al.*, 2015; Araneda-Guirriman *et al.*, 2016).

Considerando este escenario surge la idea de la investigación: conocer la opinión de un grupo de expertos de universidades de Iberoamérica en relación a la incidencia del liderazgo de los máximos directivos universitarios en el éxito de sus casas de estudios. Para lograr los objetivos trazados se aplicó un cuestionario a expertos de universidades iberoamericanas y los datos recopilados fueron analizados con la finalidad de encontrar correlaciones con las variables 'grado académico' y 'años que lleva en la universidad' más significativas.

La presente investigación proporciona soporte empírico al rol del liderazgo en las instituciones universitarias. De igual modo avanza en el reconocimiento de la importancia de las variables de contexto y así lograr ponderar mejor la perspectiva del cuerpo directivo relativa al liderazgo del Rector, cuestiones fundamentales para comprender el funcionamiento de los gobiernos corporativos. Es un estudio con más de 800 opiniones, una muestra cuyo tamaño es inusual en el campo de las Ciencias Sociales y en el medio iberoamericano.

Importancia del Liderazgo

Cuando se piensa en la historia de la humanidad se aprecia que los

sucesos más trascendentes se han materializado gracias a la actuación armonizada y bien direccionada de los grupos humanos, los que invariablemente han requerido de ciertos referentes con condiciones especiales y capaces de asumir el rol de timonero de las metas trazadas. Es en estos escenarios donde germinan los liderazgos e indagar sobre ellos, por tanto, es una labor necesaria y siempre resultará altamente atractiva (Ganga y Navarrete-Andrade, 2014).

No es casual que el tema sea profusamente analizado y se haya transformado en un campo inextinguible de estudio; de hecho, Daft (2007) sostiene que múltiples indagaciones han dejado de manifiesto la existencia de una

enorme cantidad de definiciones e intentar comprenderlo pareciera ser un ejercicio necesario. A pesar de la abundancia de acepciones, en general los autores tienden a identificar tres elementos: líder, liderazgo y metas, los que son presentados de manera gráfica en la Figura 1.

El término liderazgo proviene del latín dirigere, aunque alternativamente se considera que procede de la raíz anglosajona "leit" y su derivado "lead". En ambos casos significa guiar, conducir, dirigir a un grupo. El liderazgo es un proceso social de influencia, el cual logra maximizar el esfuerzo de otros hacia el logro de una meta (Kruse, 2013). Líder es quien consigue que otros realicen con él o por él, lo que el líder quiere que hagan en pos de obtener una determinada meta. Constituye el patrón de conducta visto por terceros, así como la percepción de sí mismo, respecto de la posición y actuación del líder para cumplir con sus objetivos (Guillén *et al.*, 2015).

Se podría afirmar entonces que es un proceso complejo y multidimensional e implica ejercer influencia sobre la conducta para alcanzar adhesión a un propósito planteado. El liderazgo se enfoca en las actuaciones y las actividades que los líderes desarrollan con vistas a potenciar la motivación y los resultados de sus equipos (Kim y

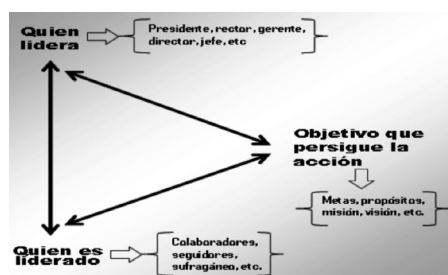


Figura 1. Elementos interrelacionados del liderazgo. Basado en Dessler (1996), Chiavenato (2000), Certo (2001), Gómez-Mejía *et al.* (2001), Dessler y Varela (2004) y Mondy y Noe (2005).



Figura 2. Elementos interrelacionados del liderazgo. Basado en Fernández-Rios 1999, Hillmann 2001, Certo 2001, Ganga y Navarrete 2013.

Sánchez, 2014, Calderón *et al.*, 2015). Certo (2001) de alguna forma simplifica el tema cuando enuncia que el liderazgo es el proceso de dirigir la conducta de otros hacia el alcance de algún objetivo. El argumento central, tal como se expresa en Ganga y Navarrete (2013) es lograr que se alcancen las cosas por medio de la gente, y en ese sentido, los líderes son verdaderos agentes de cambio, es decir, personas cuyos actos afectan a otras moviéndolas hacia un punto determinado.

De las definiciones citadas se desprenden cuatro campos o factores primordiales a la hora de entender el liderazgo: procesos intelectuales, propósitos o metas, elementos humanos y motivadores (mayores detalles en la Figura 2).

El ser humano y sus instituciones evolucionan a la par, transformándose estas últimas en entidades hipercomplejas e intrincadas cada vez más difíciles de manejar (Ganga *et al.*, 2017). En la actualidad no basta con buenos deseos y redes a la hora de asumir la dirección de las organizaciones; se requieren condiciones especiales, competencias particulares y nuevos conocimientos para alcanzar éxito en la conducción de equipos de trabajo.

Las personas dan cada día más connotación al liderazgo; se entiende que el líder, al desempeñar sus tareas no puede desentenderse de que el camino que debe recorrer seguramente estará plagado de dificultades y escollos, a veces difíciles de resolver. Es ineludible que cuente con los atributos y las características que le permitan administrar eficiente y eficazmente el talento humano, esencial para que las organizaciones consigan sus metas, lo que es particularmente relevante para las instituciones de educación superior (Scott y Webber, 2008; Garbanzo y Orozco 2010; Parrisch, 2015).

Dicho de modo claro, en un contexto de racionalidad limitada la base cognitiva y los valores de la alta dirección limitan el campo de la visión, influyendo sobre la percepción selectiva, la interpretación y, consecuentemente, en la selección de la estrategia (Hambrik y Mason, 1984). Se ha confirmado empíricamente que los estilos de liderazgo tienen una incidencia fundamental sobre la eficiencia y eficacia de los procesos estratégicos (Rodríguez-Ponce, 2007; Pedraja-Rejas y Rodríguez-Ponce, 2008; Pedraja-Rejas *et al.*, 2008).

Jehn *et al.* (1999), Bell *et al.* (2011) y Troster *et al.* (2014) subrayan la importancia de la diversidad de los equipos para lograr eficacia, aunque Shin y Zhou (2007) advierten el efecto decisivo del liderazgo sobre la configuración del equipo. Pedraja-Rejas y Rodríguez-

Ponce (2004), Pedraja-Rejas *et al.* (2006, 2009) y Pedraja-Rejas y Rodríguez-Ponce (2008), corroboran que los estilos de liderazgo son un determinante tan estructural de los resultados en las organizaciones, que instituye un factor que posee significancia en sí y por sí mismo.

No se debe desconocer que los equipos de trabajo pueden constituirse en subgrupos y en ese nivel el liderazgo al interior de estos es determinante del actuar del equipo (Carton y Cummings, 2012, 2013; Crawford y Le Pine, 2013). Mathieu *et al.* (2013), sugieren que en la integración de los mismos deben preservarse niveles de autonomía e independencia para favorecer la dinámica de trabajo en una perspectiva temporal y de largo alcance. Humprey y Aime (2014), revelan la transcendencia de generar una organización del equipo donde se dé cabida a nuevas interpretaciones y orientaciones previas a una decisión o discusión. Por consiguiente, sigue vigente la aportación de Sharfman y Dean (1997), quienes descubren que la flexibilidad cognitiva y la apertura mental, e ir más allá de las posiciones y cargos tradicionales y predefinidos, facilitará la toma de decisiones efectivas en los equipos de alta dirección.

Tales bases teóricas colocan en la médula del éxito organizacional al tema del liderazgo y, por ende, se intentará comprobar (al menos desde la mirada de expertos) en el mundo universitario. Se asume que el liderazgo es ejercido en las universidades por su máximo directivo (Rector); no obstante, interesa observar su posición en función de la relación que se establece con el máximo cuerpo colegiado (MCC: abreviatura usada originalmente en Ganga 2005).

Metodología

El trabajo tiene como objetivo analizar la opinión de expertos de Iberoamérica en lo concerniente al liderazgo en el ámbito del gobierno universitario. Para alcanzar esta finalidad, se aplicó un cuestionario con preguntas cerradas a una muestra intencionada de expertos del ámbito universitario, quienes participan en distintas instancias de la toma de decisiones en su universidad, contactando inicialmente a instituciones con las que se tienen relaciones de intercambio académico. Posteriormente, y gracias a los contactos iniciales, se amplió la muestra a otras instituciones y países, asegurando que estuvieran presentes personas que ocupen o hayan ocupado cargos de gestión, tales como jefes de área, carrera y/o programas, directores, decanos, vicerrectores y rectores; también se

incluyeron académicos y profesionales que estudien, tengan experiencia o conozcan los temas de gobierno organizacional o sistemas universitarios, de diversos países y establecimientos universitarios de Iberoamérica. La muestra quedó constituida por 858 expertos de 220 universidades de 19 países iberoamericanos.

Con los datos obtenidos, se calculó las frecuencias de las preguntas e ítems de la encuesta, como primer resumen del comportamiento de las opiniones. Posteriormente se utilizaron estadísticos como el χ^2 para identificar la existencia de correlaciones entre las preguntas relacionadas con el tema de liderazgo y las variables de contexto universitario que perfilan a los expertos, las cuales fueron dos: 1) el grado académico, entendido como el grado más alto adquirido por el experto, agrupados en tres grupos, Doctor y Post-Doctorado, Magister/MBA/Master, y Licenciado; y 2) los años que lleva trabajando en su institución universitaria, la cual se agrupó en cinco grupos para dar cuenta de la carrera académica del experto: ≤ 5 años, 6-12 años, 13-20 años, 21-30 años, y >30 años.

Tras comprobar la existencia de correlación, se realizó un análisis de correspondencia, que permite visualizar de forma gráfica la asociación de los valores de las variables estudiadas. Con este procedimiento se evidencia de manera más perceptible el grado de relación entre las categorías de cada variable; de ahí el nombre de mapas perceptuales. Cuando el grado de asociación es alto, las variables aparecen en el diagrama relativamente juntas (Figueras, 2003).

Resultados

Liderazgo y dimensión de los máximos cuerpos colegiados (MCC)

Dentro de los factores que inciden en el logro de las metas y objetivos organizacionales se encuentra el tamaño de los MCC. La determinación exacta de un número de miembros que permita mayores fuentes de información e intercambios de opiniones, y que logre congregarse las tareas eficientemente, es una cuestión bastante debatida en el mundo académico. En un estudio previo se determinó un 'tamaño ideal' de más de seis y menos de doce integrantes (Ganga y Burotto 2012). A pesar de reconocer cómo influye el tamaño apropiado del MCC en la eficiencia de la función fiscalizadora del cuerpo colegiado, al enfrentar la variable 'liderazgo del Rector' se observa que más del 75% de los expertos coincide en que es un factor más relevante que el número de miembros del MCC

y solo un 12,6% está en desacuerdo. Para el restante porcentaje (~12%) la presencia de un liderazgo visible o no del máximo directivo no afectaría al desempeño del MCC. Se trata de un sentir que no es independiente del grado académico, ya que al realizar la prueba chi cuadrado se tiene que $\chi^2(4, N666)= 15,118$; $p=0,004$; lo que denota una correlación entre el nivel de acuerdo y el máximo grado académico alcanzado por el experto (para los análisis de comparación de nivel 'acuerdo', se agruparon los valores originales en tres categorías: 'de acuerdo', 'indiferente' y 'en desacuerdo').

Mediante el análisis de correspondencia se advierte que entre los expertos con postgrado (tanto maestría como doctorado y post-doctorado) se concentra significativamente el 'estar de acuerdo' con la prevalencia del liderazgo del Rector sobre el tamaño del MCC. Los encuestados con título de licenciados convergen en la opinión 'indiferente' (Figura 3a).

Otra variable se relaciona con la cantidad de años que lleva el experto trabajando en la universidad. En este caso se obtuvo $\chi^2(8, N721)= 44,583$, $p=0,000$, lo que demuestra la existencia de correlación entre el nivel de acuerdo y la cantidad de años en la universidad.

En el análisis de correspondencia se distingue (Figura 3b) 'que la opinión de los expertos que llevan entre 13 y 30 años de trabajo respalda la alternativa 'de acuerdo' con el liderazgo del Rector por sobre el tamaño del MCC; quienes tienen una experiencia menos de 12 años, tienden a estar 'en desacuerdo' con la preeminencia del liderazgo del Rector por sobre el tamaño del MCC y aquellos con más de 30 años de servicio se declaran 'indiferente'.

Liderazgo y composición de los MCC

Los integrantes del MCC, su procedencia y formación (externos o internos, etc.) son otros de los factores que determinan la eficiencia y eficacia en el momento de concretar las metas proyectadas, así como su rol de fiscalización. Se les preguntó a los expertos si están de acuerdo o no con que 'independiente de la composición del MCC, lo más relevante es el liderazgo del Rector' y nuevamente irrumpió claramente el valor del liderazgo en el éxito de las organizaciones. En este caso se acredita empíricamente en vista de que prácticamente el 75% de los expertos manifiesta estar 'de acuerdo' con que el 'liderazgo del Rector' es más importante que la composición del MCC. Sólo un porcentaje menor, inferior al 11%, opina estar 'en desacuerdo'; un 14,6% se decanta por la posición 'ni de acuerdo o en desacuerdo'.

El grado académico arroja valores llamativos en la prueba de Chi-cuadrado, donde se obtuvo un $\chi^2(4, N657)= 18,199$; $p=0,001$; lo que confirma una asociación significativa entre los juicios relativos al liderazgo y la composición del MCC con el grado académico de los expertos consultados.

En el análisis de correspondencia se percibe (Figura 4a) que los expertos cercanos a la opción 'de acuerdo' poseen postgrado de maestría, doctorado o post-doctorado. Los licenciados están más próximos a la opinión 'indiferente' en lo atinente a que el liderazgo del Rector está por sobre la composición del MCC.

Para la variable 'cantidad de años' se obtuvo $\chi^2(8, N711)= 27,276$; $p=0,001$; lo que indica una asociación significativa entre el nivel 'de acuerdo' con el factor años de trabajo. Como se puede apreciar en la Figura 4b, los expertos de entre 13 y 30 años de trabajo están 'de acuerdo' de forma marcada con la importancia del liderazgo del Rector, mientras que los que llevan menos de 12 años en la universidad son más proclives a estar 'en desacuerdo' con el rol de liderazgo del

Rector por sobre la composición del MCC. Los encuestados con más de 30 años de antigüedad se inclinan por una postura 'indiferente'.

Liderazgo y sesiones anuales de los MCC

La periodicidad de las sesiones que se celebran durante el año es otro de los aspectos constitutivos de la estructura y funcionamiento de los MCC, dado que representan, de algún modo, cómo está funcionando el gobierno universitario. Independiente del tamaño del MCC o de la diversidad de sus miembros, si no se reúne de forma habitual su capacidad de fiscalización disminuye al distanciarse la contingencia de los procesos de gestión y de los espacios de discusión y diálogo imprescindibles en una buena administración.

Pese a su sentido y su fuerza, tal afirmación no es comparable a la potencia que se le atribuye al liderazgo en el logro de los objetivos organizacionales. Al solicitar a los expertos que definieran su nivel de acuerdo con: 'independiente del número de reuniones anuales de los MCC, lo más relevante es el

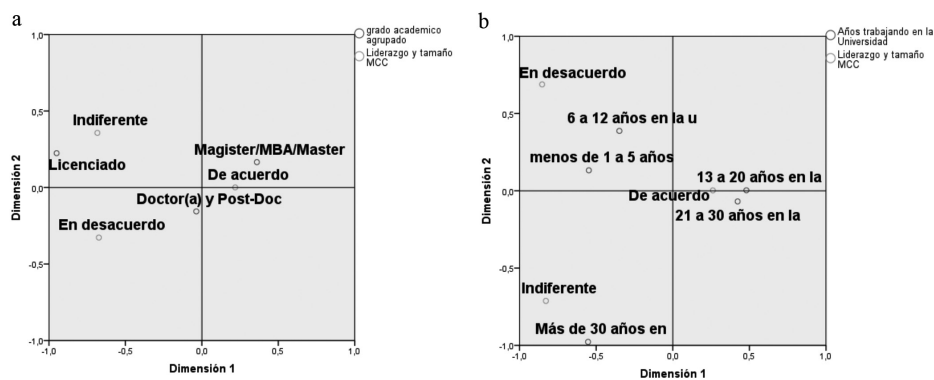


Figura 3. Análisis de correspondencia entre las variables 'grado académico del experto' (a) y 'años trabajando en la universidad' (b) con la variable 'independiente del tamaño de los MCC, lo más relevante es el liderazgo del Rector'.

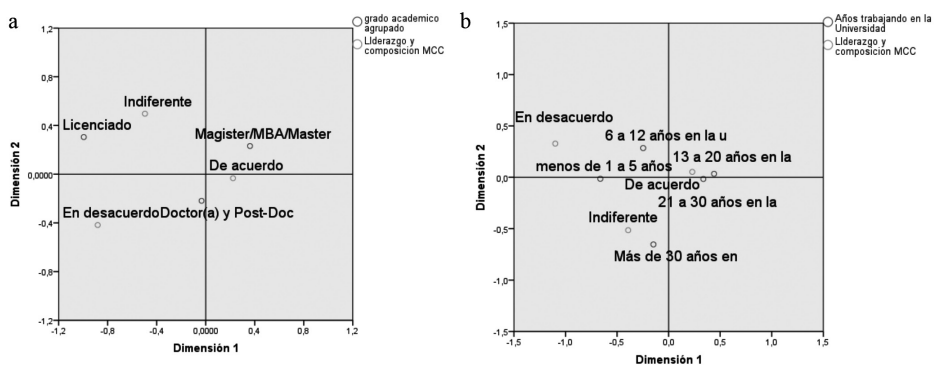


Figura 4. Análisis de correspondencia entre las variables 'grado académico del experto' (a) y 'años trabajando en la universidad' (b) con la variable 'independiente de la composición de los MCC, lo más relevante es el liderazgo del Rector'.

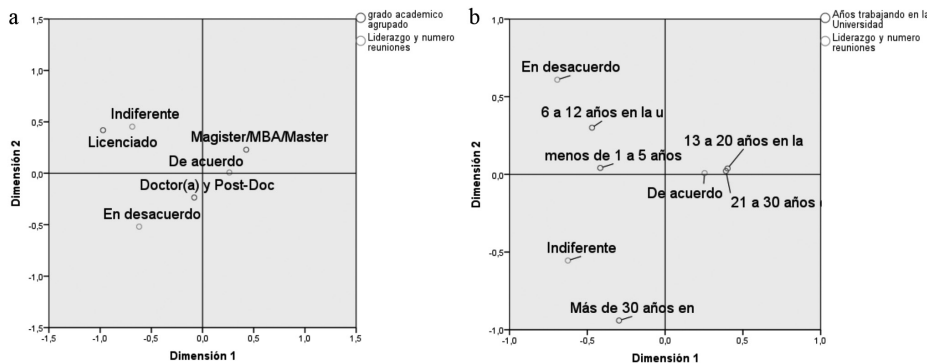


Figura 5. Análisis de correspondencia entre las variables 'grado académico del experto' (a) y 'años trabajando en la universidad' (b) con la variable 'independiente del número de reuniones anuales de los MCC, lo más relevante es el liderazgo del Rector'.

liderazgo del Rector para asegurar un buen funcionamiento de los MCC, más del 70% concordó con que el liderazgo del Rector es más significativo que el número de reuniones anuales del MCC. La opción 'en desacuerdo' apenas llegó al 13%, y la de 'indiferente' fue del 15%.

En este caso se obtiene $\chi^2(4, N664) = 22,584$; $p=0,000$; lo que patentiza una asociación significativa entre la variable acerca del liderazgo y el número de reuniones del MCC con el grado académico de los expertos consultados. La Figura 5a detalla que el análisis de correspondencia determina que la opinión más palpable recae en los encuestados con grado de master y magister, quienes concentran sus opiniones en estar 'de acuerdo' con la afirmación de liderazgo. Aquellos con grado de licenciado se acercan a una postura de 'indiferencia' en cuanto al liderazgo del Rector.

En lo referente a los años en la universidad del experto se obtiene un valor de $\chi^2(8, N721) = 26,450$; $p=0,001$; lo que expresa una asociación significativa entre el nivel 'de acuerdo' con el factor años de trabajo en la universidad. El análisis de correspondencia describe que la opción 'de acuerdo' se centraliza en los expertos con 13 y hasta 30 años de trabajo en la universidad. Mientras aquellos de entre 6 y 12 años son más propensos a estar 'en desacuerdo' con la afirmación (Figura 5b).

Liderazgo e Independencia de los MCC

Uno de los conflictos axiales entre el Rector y el MCC es el problema del doble rol (Ganga y Gajardo 2016), fenómeno que se produce cuando el máximo directivo participa con voz y voto y, además, preside la instancia que debiera tener entre sus atribuciones la tarea del monitoreo y/o control del agente (el MCC).

En un estudio anterior (Ganga 2012) se les planteó a rectores y

miembros del MCC chilenos la premisa de que 'si el Rector es el presidente del MCC, puede influir en la independencia objetiva de su rol'. Mayoritariamente respondieron que la doble función disminuía o al menos 'mellaba' la eficacia del MCC como ente fiscalizador.

En el caso se la presente investigación, se les pidió a los expertos de Iberoamérica que opinaran acerca del grado de acuerdo con respecto a la aserción: 'independiente del problema del doble rol, lo más relevante es el comportamiento ético del Rector' y otra vez se configura un escenario altamente favorable respecto de los valores y principios sobre los cuales se debe sustentar el desempeño del máximo directivo en una universidad. Prueba de ello es que más del 86% de los expertos manifestó estar 'de acuerdo' con esta afirmación y sólo un porcentaje levemente superior al 6% opinó estar 'en desacuerdo'; el restante 7,3% mantuvo una posición de indiferencia.

Parte del mayor porcentaje que asume la alternativa 'de acuerdo' se puede deber a que los expertos reconocen que un elemento que permite o evita el problema de doble rol pasa por que el

Rector reconozca que existe una especie de colisión entre las dos tareas, asumiendo que se engloba en la existencia de una 'suerte' de moral por parte de la máxima autoridad, y por lo mismo debiera responsabilizarse en una posición que no implique un abuso de las prerrogativas que le otorgan las respectivas normativas. En el análisis de correspondencia (Figura 6a), la opción 'de acuerdo', se fortalece en los expertos con postgrado (maestría, doctores y post doctores). Los licenciados rodean la opinión 'indiferente' en lo que atañe al compromiso ético del Rector.

En cuanto a la variable 'años en la universidad' los valores obtenidos de $\chi^2(8, N716) = 16,325$, $p=0,038$; lo que si bien indica asociación significativa entre el nivel 'de acuerdo' con el factor años de trabajo en la universidad, su valor es mucho más cercano a $p=0,05$, y resulta mínimo para considerar asociación, añadiéndose el hecho de que en dos casos no se obtuvo el recuento menor esperado. Al cotejar el análisis de correspondencia la situación se clarifica, pues los valores de la variable 'años en la universidad' se aproximan a 'de acuerdo', indicando que generalmente se juzga como relevante el comportamiento ético del Rector (Figura 6b).

Discusión

Entre los principales hallazgos de la investigación se observa que el liderazgo del Rector adquiere mayor relevancia que el tamaño del máximo órgano colegiado para el logro de la eficiencia de las funciones de fiscalización de la instancia directiva. Este resultado es coherente con Rodríguez-Ponce (2007), Pedraja-Rejas y Rodríguez-Ponce (2008) y Pedraja-Rejas *et al.* (2008), quienes comprueban empíricamente que en un contexto de racionalidad limitada los estilos de liderazgo inciden directamente en la eficiencia y eficacia de los procesos estratégicos.

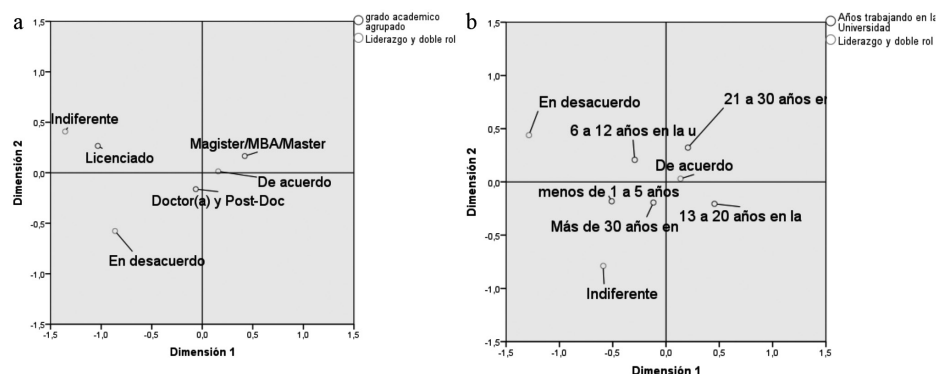


Figura 6. Análisis de correspondencia entre las variables 'grado académico del experto' (a) y 'años trabajando en la universidad' (b) con la variable 'independiente del problema de doble rol, lo más importante es el comportamiento ético del Rector'.

Un segundo acierto significativo es que el liderazgo del Rector goza de mayor preponderancia que la composición del MCC. Nuevamente aparece la importancia del liderazgo como un factor clave por sobre la diversidad y la configuración de los equipos de alta dirección. Bell *et al.* (2011) ponen de manifiesto la valía de la diversidad de los equipos para lograr eficacia. Lo anterior es coherente con los resultados presentados en los trabajos de Pedraja-Rejas *et al.* (2006, 2009), Shin y Zhou (2007) y Pedraja-Rejas y Rodríguez-Ponce (2008).

Un tercer hallazgo destaca que, independiente del número de reuniones anuales de los máximos organismos colegiados, lo más relevante es el liderazgo del Rector para asegurar un buen funcionamiento de los mismos. De acuerdo a Carton y Cummings (2012, 2013) y a Crawford y Le Pine (2013), los equipos de trabajo pueden constituirse en subgrupos, como por ejemplo el *board* de una institución universitaria y en ese nivel el liderazgo al interior del subgrupo es determinante del actuar del equipo de trabajo.

Finalmente, en el caso de los rectores que además presiden los máximos organismos colegiados, se descubre que un elemento que permite, amigabiliza o evita el problema de doble rol, pasa porque el Rector tenga la capacidad para percatarse de que existe incompatibilidad entre las dos tareas, asumiendo una conducta que no implique una extralimitación de las facultades que le reconocen los correspondientes marcos legales. En este sentido, Mathieu *et al.* (2013) sugieren que en la integración de los equipos deben preservarse niveles de autonomía e independencia para favorecer la dinámica de trabajo no solo de modo temporal sino que en una perspectiva de más largo alcance. A su turno, Humprey y Aime (2014) revelan la importancia de generar una organización del equipo en que existe una íntegra cabida a nuevas interpretaciones y orientaciones, a las que se tenían en forma previa a una decisión o discusión. Solo la apertura y flexibilidad cognitiva para abrir la mente y la mirada más allá de las posiciones y cargos tradicionales permitirá una toma de decisiones efectiva en los equipos de alta dirección (Sharfman y Dean, 1997).

CONCLUSIONES

Entre los resultados significativos de la investigación se puede indicar que se pudo percibir nítidamente que existe una opinión de los expertos consultados, en orden a reconocer que el liderazgo del Rector es el aspecto más

preponderante en la relación que éste tiene con el MCC. Reconociendo que pueden existir diferencias particulares, según características de los expertos consultados, la percepción global se construye en la premisa de que independiente de las posibles configuraciones organizativas que definen a la universidad, los rectores con perfiles enfocados al liderazgo, posibilitan la concreción de los resultados académicos y de gestión, que se esperan en sus instituciones universitarias.

El estudio evidencia que el liderazgo no es una condición útil solo a determinadas organizaciones, su relevancia en las universidades es crucial, especialmente si se considera que estas debiesen ser meritocráticas por esencia, donde debieran fluir naturalmente mecanismos lo suficientemente sólidos y capaces de propiciar la llegada a cargos directivos de aquellos que realmente lo merecen por sus conocimientos, aptitudes, actitudes y capacidades.

Los expertos, al ser invitados a evaluar el rol de las máximas autoridades universitarias (rectores) en su relación con los máximos cuerpos colegiados (MCC), no dejan de brindarle a la figura del Rector un papel preponderante del accionar de sus instituciones. Incluso en el escenario de los posibles conflictos endogámicos que se generarían al no reconocer los límites de responsabilidad de cada uno de los actores. Pese a ello apuestan a que en situaciones difíciles, como por ejemplo: frente a los peligros que encierra el denominado ‘conflicto de doble rol’, estos fenómenos puedan ser reconocidos por las partes, lo que permitiría ‘separar aguas’ cuando corresponda, y apelar a una suerte de ‘conciencia virtuosa’ de las autoridades universitarias.

Si bien los encuestados comparten en su mayoría esta especie de diálogo entre las distintas instancias con un Rector en calidad de *primus inter pares*, siguen existiendo voces que llaman a estar atentos a que la suma de responsabilidades arrojadas por el Rector pudiese generar un desequilibrio estructural y crear divergencias entre los intereses de los participantes.

Aunque en una primera instancia se quiso explorar las diferencias de opinión en función de las características de los encuestados, a la luz de los resultados se hace necesario indagar si las especificidades de cada casa de estudio condicionan mayores o menores críticas a la relación entre el Rector y el MCC. Igualmente, es factible preguntarse si las formas de elección del Rector, el tipo de control de gestión de la universidad, la presencia de distintos actores en el MCC o la

amplitud de las responsabilidades asignadas permitiría identificar condiciones universitarias más propensas a que ocurran divergencias entre los actores.

La opinión de los expertos conduce a un primer nivel de cuestionamiento del accionar del Rector en función de las responsabilidades de cada uno de ellos; no obstante, estimula la observación de los procesos macro que diferencian a las universidades y que en su propia naturaleza podrían estar condicionando conductas divergentes, asimétricas y desvinculadas internamente.

El Rector como líder es quien debería asumir mayor relevancia en el logro de eficacia y la eficiencia en los MCC, lo cual consolida estudios previos en términos de poner de manifiesto que el liderazgo es una condición esencial para el éxito en todo tipo de instituciones, incluyendo las universitarias como se demuestra empíricamente en esta investigación.

Como se ha observado, el trabajo representa solamente una parte reducida de lo que se puede indagar en este campo, ofreciendo por lo tanto una gran oportunidad a los académicos interesados en desarrollar esta línea investigativa.

AGRADECIMIENTOS

Este trabajo es parte de los resultados del Proyecto Fondecyt Regular N° 1161353 (Formas de Gobierno y Modelos de Valoración del Desempeño Universitario en Iberoamérica: Un Estudio Bajo un Enfoque Organizacional Multi-Teórico), por lo que los autores agradecen el apoyo y patrocinio de la Comisión Nacional de Ciencia y Tecnología (CONICYT) de Chile. Conjuntamente, los autores agradecen al programa FONDECYT por el apoyo en el Proyecto Fondecyt Regular N° 1170960.

REFERENCIAS

- Araneda-Guirriman CA, Neumann-González NA, Pedraja-Rejas LM, Rodríguez-Ponce ER (2016) Análisis Exploratorio de las Percepciones sobre los Estilos de Liderazgo de los Directivos Universitarios en el Norte de Chile. *Formac. Univ.* 9(6): 139-152.
- Badillo R, Buendía A, Krücken G (2015) Liderazgo de los rectores frente a la “tercera misión” de la universidad: visiones globales, miradas locales. *Rev. Mex. Inv. Educ.* 20(65): 393-417.
- Bell S, Villado A, Lukasik M, Belau L, Briggs A (2011) Getting specific about demographic diversity variable and team performance relationships: A meta-analysis. *J. Manag.* 37: 709-743.
- Braun S, Peus C, Weisweiler S, Frey D (2013) Transformational leadership, job satisfaction, and team performance: A multilevel mediation model of trust. *Leadersh. Quart.* 24: 270-283.

- Brunner J, Pedraja-Rejas L (2017). Los desafíos de la gobernanza de la educación superior en Iberoamérica. *Ingeniare* 25: 2-7.
- Carton AM, Cummings JN (2012) A theory of subgroups in work teams. *Acad. Manag. Rev.* 37: 441-470.
- Carton AM, Cummings JN (2013) The impact of subgroup type and subgroup configurational properties on work team performance. *J. Appl. Psychol.* 95: 732-758.
- Calderón D, Oriola S, Gustems J (2015) Liderazgo y música: la figura del director. *Artse-ducia* 10: 16-27.
- Certo S (2001) *Administración Moderna*. Prentice Hall. Bogotá, Colombia. 624 pp.
- Chiavenato I (2000) *Administración de Recursos Humanos*. Mc Graw Hill. Bogotá, Colombia. 700 pp.
- Crawford E, LePine J (2013) A configural theory of team processes: Accounting for the structure of taskwork and teamwork. *Acad. Manag. Rev.* 38: 32-48.
- Daft R (2007) *Teoría y Diseño Organizacional*. 9ª ed. Cengage. México. 620 pp.
- Day D, Fleenor JW, Atwater LE, Sturm RE, McKee RA (2014) Advances in leader and leadership development: A review of 25 years of research and theory. *Leadersh. Quart.* 25: 63-82.
- Dessler G (1996) *Administración de Personal*. Prentice-Hall. México. 700 pp.
- Dessler G, Varela, R (2004) *Administración de Recursos Humanos: Enfoque Latinoamericano*. Prentice Hall. México. 314 pp.
- Fernández-Ríos M (1999) *Diccionario de Recursos Humanos Organización y Dirección*. Días de Santos. Madrid, España. 1069 pp.
- Figueras S (2003) *Análisis de Correspondencia*. Scampus.com, Estadística. www.scampus.com/leccion/correspondencias (Conc. 03/ 2017).
- Ganga-Contreras F (2005) Análisis preliminar del gobierno universitario chileno. *Rev. Venez. Gerenc.* 10(030): 213-224.
- Ganga-Contreras F (2012) Conflicto de doble rol en el gobierno de las universidades chilenas. Opiniones de rectores y miembros de los Máximos Cuerpos Colegiados. Presentación en CLADEA 2012. http://cladea2012.esan.edu.pe/files/Programa_ponencias_11102012.pdf
- Ganga-Contreras F, Burotto J (2012) Dimensión de los máximos cuerpos colegiados de las universidades de Chile: una mirada de agente y principal. *Rev. Educ. Sup.* 41(162): 47-66.
- Ganga-Contreras F, Navarrete E (2013) Enfoques asociados al liderazgo eficaz para la organización. *Gaceta Lab.* 19: 52-77.
- Ganga-Contreras F, Navarrete-Andrade E (2014) Aportaciones teóricas significativas sobre el liderazgo carismático y transformacional. *Rev. Venez. Gerenc.* 19 (67): 456-476.
- Ganga Contreras F, Gajardo, G (2016) Valoración del comportamiento ético de los rectores de las universidades de Iberoamérica. *Argum. Razón Técn.* 19: 85-103.
- Ganga-Contreras F, Navarrete-Andrade E, Suárez-Amaya W (2017) Aproximación a los fundamentos teóricos del liderazgo auténtico. *Rev. Venez. Gerenc.* 22(77): 36-55.
- Ganga-Contreras F, Pedraja-Rejas L, Quiroz-Castillo J, Rodríguez-Ponce E (2017) Isomorfismo Organizacional (IO): Breves aproximaciones teóricas y algunas aplicaciones a la educación superior. *Espacios* 38(20): 31-43.
- Garbanzo G, Orozco V (2010) Liderazgo para una gestión moderna de procesos educativos. *Educación* 34: 15-29.
- Gómez-Mejía L, Balkin D, Cardy R (2001) *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. Prentice Hall. Madrid, España. 695 pp.
- Guillén L, Mayo M, Korotov K (2015) Is leadership a part of me? A leader identity approach to understanding the motivation to lead. *Leadersh. Quart.* 26: 802-820.
- Hambrick D, Mason P (1984) Upper echelons theory: The organizations as a reflection of its top managers. *Acad. Manag. Rev.* 9: 193-204.
- Hillmann K (2001) *Diccionario Enciclopédico de Sociología*. Herder. Barcelona, España. 1048 pp.
- Humphrey S, Aime F (2014) Team microdynamics: Toward an organizing approach to teamwork. *Acad. Manag. Ann.* 8: 443-503.
- Jehn K, Northcraft G, Neale M (1999) Why differences make a difference: a field study of diversity, conflict, and performance in workgroups. *Admin. Sci. Quart.* 44: 741-763.
- Kim W, Sánchez J (2014) Los cuatro pilares del liderazgo en la Estrategia del Océano Azul. *Gest. Desarr.* 11: 205-209.
- Kruse K (2013) What is leadership. *Forbes Mag.* 9(Abril): 3 pp.
- López-Zárate (2013) Percepciones de académicos, directivos y funcionarios sobre la legitimidad y el liderazgo de los rectores de las universidades públicas mexicanas. *Rev. Mex. Inv. Educ.* 18(58): 811-837.
- Mathieu J, Tannenbaum SI, Donsbach JS, Alliger GM (2013) A review and integration of team composition models: Moving toward a dynamic and temporal framework. *J. Manag.* 20: 1-31.
- Mondy R, Noé R (2005) *Administración de Recursos Humanos*. 9ª ed. Pearson. México. 560 pp.
- Morin E (2011) *Introducción al Pensamiento Complejo*. Gedisa. Barcelona, España. 167 pp.
- Parrish D (2015) The relevance of emotional intelligence for leadership in a higher education context. *Stud. Higher Educ.* 40: 821-837.
- Pedraja-Rejas L, Rodríguez-Ponce E (2004) Efectos del estilo de liderazgo sobre la eficacia de las organizaciones públicas. *Rev. Chil. Ingen.* 12: 63-73.
- Pedraja-Rejas L, Rodríguez-Ponce E (2008) Estilos de liderazgo, gestión del conocimiento y diseño de la estrategia: un estudio empírico en pequeñas y medianas empresas. *Interciencia* 33: 651-657.
- Pedraja-Rejas L, Rodríguez-Ponce E, Delgado-Almonte, Rodríguez-Ponce J (2006) Transformational and transactional leadership: A study of their influence in small companies. *Ingeniare* 14: 159-166.
- Pedraja-Rejas L, Rodríguez-Ponce E (2008) Estudio comparativo de la influencia del estilo de liderazgo y la congruencia de valores en la eficacia de empresas privadas e instituciones públicas. *Interciencia* 33: 8-13.
- Pedraja-Rejas L, Rodríguez-Ponce E, Rodríguez-Ponce J (2008) Importancia de los estilos de liderazgo sobre la eficacia: un estudio comparativo entre grandes y pequeñas y medianas empresas privadas. *Rev. Cs. Soc.* 14: 20-29.
- Pedraja-Rejas L, Rodríguez-Ponce E, Barreda M, Sagredo O, Segovia C (2009) Estilos de liderazgo y resultados del sistema de medición de la calidad de la educación: un estudio empírico en los colegios básicos de la ciudad de Arica-Chile. *Ingeniare* 17: 21-26.
- Rodríguez-Ponce E (2007) Leadership styles, strategic decision making and performance: an empirical study in small and medium-sized firms. *Interciencia* 32: 522-528
- Ruiz P, Ruiz C (2011) Factores determinantes del comportamiento ético/no ético del empleado: Una revisión de la literatura. *Inv. Eur. Dir. Empr.* 17(3): 29-45.
- Sánchez-Moreno M, López-Yáñez J, Altopiedi M (2015) Liderazgo en la universidad: perfil de mujeres y hombres gestores académicos. *Rev. Iberoam. Cal. Efic. Camb. Educ.* 17(3): 29-45.
- Scott S, Webber C (2008) Evidence-based leadership development: the 4L framework. *J. Educ. Admin.* 46: 762-776.
- Sharfman M, Dean JW (1997) Flexibility in strategic decision making: informational and ideological perspectives. *J. Manag. Stud.* 34: 191-217.
- Shin S, Zhou J (2007) When is educational specialization heterogeneity related to creativity in research and development teams? Transformational leadership as a moderator. *J. Appl. Psychol.* 92: 1709-1721.
- Solajà O, Idowu, F, James A (2016) Exploring the relationship between leadership communication style, personality trait and organizational productivity. *Serb. J. Manag.* 11: 99-117.
- Tröster C, Mehra A, van Knippenberg D (2014) Structuring for team success: The interactive effects of network structure and cultural diversity on team potency and performance. *Organiz. Behav. Human Decis. Proc.* 124: 245-255.

THE IMPORTANCE OF LEADERSHIP IN IBERO-AMERICAN UNIVERSITIES GOVERNMENT

Francisco Ganga-Contreras, Emilio Rodríguez-Ponce, Erwin Navarrete and Liliana Pedraja-Rejas

SUMMARY

Leadership has been extensively studied and analyzed since the 20th century, increasing its importance in present days. This is due to the decisiveness of this factor in the success and failure of organizations. However, this situation has been less studied in the case of universities, mainly in Ibero-American universities. This work focuses on analyzing the opinion of experts of Ibero-American universities regarding leadership in university governance, emphasizing the link between the high-

est university authorities and the superior collegiate body of the universities. To this end, a closed question survey was applied to a deliberate sample of 858 cases. In general terms, the interviewees agree that, aside from the bureaucratic conditions and the levels of complexity of the universities, their efficiency depends mainly on the leadership skills of their top level management. All of this confirms that this variable is definitely a critical factor of success for any kind of organization.

RELEVÂNCIA DA LIDERANÇA NO GOVERNO DAS UNIVERSIDADES IBEROAMERICANAS

Francisco Ganga-Contreras, Emilio Rodríguez-Ponce, Erwin Navarrete e Liliana Pedraja-Rejas

RESUMO

A liderança tem sido abundantemente estudada e analisada a partir do século XX, incrementando sua importância na atualidade. O anterior se deve a que este fator é determinante no sucesso ou fracasso de uma determinada organização; no entanto, esta situação tem sido menos estudada no caso das universidades, principalmente na Ibero América. Neste trabalho foi determinado, como propósito central, analisar a opinião dos especialistas das universidades de Ibero América, a respeito da liderança no âmbito do governo universitário, centrado na relação entre a máxima autoridade universitária e o

órgão colegiado superior presente na universidade. Para isto, se aplicou um questionário com perguntas fechadas, em uma amostra intencionada de 858 casos. Em termos gerais, os entrevistados coincidem em indicar que, independente das condições burocráticas e dos níveis de complexidade que tenha a universidade, sua maior ou menor eficiência deriva principalmente das capacidades de liderança que tenham seus máximos diretivos; tudo isto ratifica o fato de que definitivamente esta variável é um fator crítico para o sucesso de qualquer tipo de organização.