

Liderazgo universitario: un análisis cualitativo del estilo de liderazgo de rectores

The Leadership of Universities: A Qualitative Analysis
of the Leadership Style of Rectors of Universities

Artículo de investigación | Research Article

Fecha de recepción: 16 de diciembre de 2020
Fecha de aceptación: 08 de noviembre de 2021
Fecha de disponibilidad en línea: julio de 2022

doi: 10.11144/Javeriana.m15.luac

ROSALBA BADILLO-VEGA
rosalba.badillo@uaslp.mx

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE SAN LUIS POTOSÍ, MÉXICO

 ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6924-3463>

Para citar este artículo | To cite this article

Badillo-Vega, R. (2022). Liderazgo universitario: un análisis cualitativo del estilo de liderazgo de rectores. *magis, Revista Internacional de Investigación en Educación*, 15, 1-26. doi: 10.11144/Javeriana.m15.luac



Resumen

Para mejorar la comprensión sobre la dirección de las universidades, el presente estudio analiza el estilo de liderazgo de los rectores, tomando en cuenta factores individuales, características organizacionales y características de la sociedad en la cual están inmersos. El análisis cualitativo se realizó con rectores de universidades mexicanas. Los resultados demostraron que, debido a la naturaleza ecléctica de la universidad, los numerosos objetivos, el perfil altamente profesionalizado de sus miembros, la creciente complejidad de la organización y el entorno y las incertidumbres resultantes, los rectores combinan estrategias de liderazgo transformacional y transaccional, y solo adquieren un rol pasivo en situaciones específicas.

Palabras clave

México; liderazgo; universidad; psicología; sociología

Abstract

To better our understanding of the leadership of universities, this study analyzes the leadership style of university rectors, taking into account individual factors, organizational characteristics and the features of the society in which they are immersed. The qualitative analysis was done with rectors of Mexican universities. The results showed that, due to the eclectic nature of universities, their many objectives, the highly professional profile of their staffs, the growing complexity of their organization and ambit and the resulting uncertainties, the rectors combine transformative and transactional leadership strategies and only play a passive role in specific situations.

Keywords

México; leadership; universities; psychology; sociology

Descripción del artículo | Article description

Artículo de investigación derivado del proyecto *Präsidentiale Führungsstile in Hochschulen: vom Wandel zur Transformation*, apoyado por el Servicio Alemán de Intercambio Académico A/10/78801.

Introducción

El liderazgo existe en todas las organizaciones y es necesario para su funcionamiento. Sin embargo, este se diferencia según las características que dan forma a cada organización y a su naturaleza específica. Numerosos estudios discuten el papel de los líderes empresariales, y cada vez más la literatura en educación superior aborda el estudio de este fenómeno en las universidades (Erickson *et al.*, 2020; Graham & Donaldson, 2019; Kezar *et al.*, 2008; Liu *et al.*, 2020; López Zárate, 2007; Moreno-Socorro & Urquiza, 2020). A pesar de esto, todavía hay muy pocos estudios referidos a aspectos específicos de los rectores universitarios (Badillo-Vega *et al.*, 2021), pues este análisis se ha centrado principalmente en consideraciones teóricas o en las características sociodemográficas de los rectores. No obstante, estudios como los de Bensimon *et al.* (1989) y Kezar y Eckel (2008) en universidades estadounidenses, Engwall *et al.* (1999) en Suecia, Sloper (1985) en Australia, Kleimann (2018) en Alemania, López Zárate (2007) en México o Bargh *et al.* (2000) en el Reino Unido, presentan algunas excepciones al respecto. A pesar de ello, y en comparación con la literatura general sobre liderazgo, todavía muy pocos de estos estudios versan sobre el estilo de liderazgo adecuado para las características específicas que tienen las universidades.

Las universidades son instituciones académicas organizadas de manera descentralizada, con objetivos heterogéneos, ambiguos y competitivos. Además, la autonomía del trabajo científico tiene una importancia central en su estructura organizacional, ya que requiere de un gran grado de libertad que muchas veces es difícil de controlar. Así mismo, esta complejidad aumenta, en gran medida, como resultado de la expansión de un modelo universitario global, que requiere la inclusión de nuevas misiones, objetivos, personas, programas, etc., para satisfacer de manera efectiva las necesidades rápidamente cambiantes de la sociedad moderna (Meyer, 2009). En términos de misiones universitarias, la tercera misión o transferencia de conocimiento y tecnología (KTT por sus iniciales en inglés) ha pasado de una acción voluntaria e individual a una responsabilidad de toda la organización. Esta transformación ha tenido consecuencias inadvertidas y problemas para la investigación académica, ya que está vinculada a una mayor

rendición de cuentas, transparencia, actividades de gestión, etc., y por lo tanto complica la unidad de la organización y su gobierno (Badillo-Vega *et al.*, 2021).

Por estas razones, los conceptos y modelos de liderazgo, desarrollados principalmente en las áreas de negocios, no pueden transferirse automáticamente a contextos de educación superior, sino que tendrían que considerar las características de las universidades y sus miembros (Musselin, 2007). De acuerdo con Clark (1998), el desafío consiste en conciliar los valores de gestión con los valores académicos tradicionales. Para esto, deben considerarse procesos autoorganizados y una comprensión de la gestión basada en el manejo de la incertidumbre (Krücken & Meier, 2006). Ello adquiere una relevancia mayor en los tiempos actuales, en los que la incertidumbre será la característica principal y obligará a la generación constante de innovaciones.

En este sentido, se plantea la cuestión: ¿cuáles son las características específicas del liderazgo en organizaciones que están estructuradas de acuerdo con los principios de colegialidad e igualdad y, en general, funcionan de acuerdo con estos principios? Una respuesta radica en la estrecha integración de las universidades en la sociedad. Las demandas sociales, los rápidos cambios tecnológicos, la estructura cambiante de la población, la industria 4.0, las pandemias, etc., requieren universidades más modernas, flexibles y dinámicas, capaces de proporcionar respuestas efectivas. Estos fenómenos y los cambios resultantes crean nuevas incertidumbres y, por lo tanto, requieren de toma de decisiones, control y acción más efectivos (Meyer, 2009, p. 252). En este sentido, la universidad se ha convertido en un actor organizacional capaz de tomar sus propias decisiones (Krücken & Meier, 2006), lo que, entre otras cosas, da como resultado la creación de estructuras jerárquicas y el fortalecimiento de la administración universitaria.

Así mismo, la gestión en las universidades es una tarea que afecta a todos los miembros de la organización (Krücken, 2014) en la coordinación de acciones hacia los objetivos planteados. Por lo tanto, el liderazgo se vuelve más relevante, especialmente en la estructura social de la organización, porque las relaciones o expectativas formales e informales deben ser coordinadas. Los rectores universitarios son, en sí mismos, un buen ejemplo de las discrepancias entre las relaciones esperadas y las existentes en las universidades, ya que aunque su poder ha aumentado, por ejemplo, en el contexto de las reformas del así llamado *New Public Management*, las comunidades de profesores siguen considerándoles *primus inter pares* (Hüther & Krücken, 2018).

Además, debido a la estrecha relación de las universidades con el entorno, se considera a los rectores universitarios como actores fronterizos, *Grenzstellen* (Luhmann, 1964), que actúan dentro y fuera de la universidad y que tratan de darle sentido a esta institución como organización. Durante estas reflexiones surge una pregunta: ¿cómo pueden los rectores universitarios lidiar con la creciente complejidad dentro y fuera de la universidad? La respuesta está, en parte, en su estilo de liderazgo, que es visto como un acto simbólico y abierto a la interpretación en el contexto en el que se ejerce (Tierney, 1989). El liderazgo es, por lo tanto, una construcción social (Berger & Luckmann, 1967) y está conformado por el contexto, los actores, las racionalidades, etc. Para los fines de esta investigación, se define como la habilidad de influenciar y motivar a otros para contribuir a la efectividad y el éxito de las organizaciones de las cuales forman parte (House *et al.*, 2004).

El presente estudio toma en consideración factores individuales de los rectores, características organizacionales de las universidades y características de la sociedad en la que ellas están inmersas. La pregunta central de investigación es: ¿qué estilo de liderazgo tienen los rectores universitarios? Como el concepto de liderazgo ha sido probado con los rectores de universidades mexicanas, la siguiente pregunta es decisiva: ¿en qué medida los rectores de las universidades mexicanas utilizan estrategias transformacionales, transaccionales o *laissez-faire*?

Liderazgo - Full Range of Leadership

En la literatura sobre liderazgo, el *full range of leadership* (FRL) se identificó como un concepto que puede ayudar a reconstruir el fenómeno del liderazgo universitario. Con este concepto, Bass y Bass (2008) trataron de combinar todos los enfoques de liderazgo en tres estilos: transformacional (TFL), transaccional (TAL) y *laissez-faire* (LFL).

El TFL se refiere a la relación entre los líderes y los colaboradores que fomenta el cambio en las organizaciones y que mejora la motivación (Northouse, 2016). Este efecto aditivo de TFL se observa principalmente en las profesiones que requieren una mayor profesionalización. Como resultado, el rendimiento supera con creces las expectativas de la organización. El concepto ha sido reconocido entre las nuevas teorías de liderazgo como uno de los estilos de liderazgo más efectivos (Bryman, 2007).

El TFL tiene cuatro dimensiones: 1) influencia idealizada, que permite a los líderes transformacionales influir en los colaboradores como modelos a seguir a través de su función, cumpliendo con los principios éticos y morales

que esperan de sus seguidores; 2) estimulación intelectual, toda vez que los líderes se consideran parte de un proceso interactivo y creativo al cuestionar suposiciones y reinterpretar viejos problemas desde una nueva perspectiva; 3) motivación inspiradora, referida al interés especial de los líderes en las necesidades intrínsecas de los colaboradores, para promoverlos, apoyarlos y asesorarlos sistemáticamente; y 4) consideración individual, en la medida en que los líderes demuestran un alto grado de interés personal en las necesidades de sus colaboradores (Yukl, 2010).

Por otra parte, el TAL se refiere al establecimiento de una relación de intercambio entre líderes y colaboradores, cuyo objetivo es satisfacer los intereses de los colaboradores para alcanzar los objetivos de la organización (Bass & Avolio, 1994; Northouse, 2016). El estilo TAL tiene tres dimensiones: 1) recompensa contingente, basada en las relaciones de intercambio establecidas entre líderes y colaboradores para proporcionar recompensas psicológicas o materiales por el desempeño satisfactorio de las tareas; 2) gestión por excepción (activa), en la cual los líderes se concentran en desviaciones de las normas y errores y corrigen activamente el comportamiento de los colaboradores; y 3) gestión por excepción (pasiva), en la cual los líderes esperan la aparición de desviaciones de la norma antes de actuar (Bass & Riggio, 2006).

Finalmente, el LFL se define como un estilo de comportamiento ineficiente por parte de los líderes, pues evita la responsabilidad, retrasa la toma de decisiones y no se preocupa por los colaboradores y sus necesidades (Bass & Bass, 2008; Northouse, 2016). En la práctica, el LFL puede estar asociado con ejemplos de sustitutos de liderazgo (Kerr & Jermier, 1978), ya que estos surgen ante la falta de liderazgo. Sin embargo, la efectividad de los estilos de liderazgo en una organización específica como la universidad debe verse de manera diferente. Así mismo, debe tenerse en cuenta que la creciente complejidad de una organización puede obstaculizar el TFL o favorecer TAL y LFL, ya que de acuerdo a un estudio realizado por Dóci y Hofmans (2015), cuanto más compleja es la tarea, menos líderes ejercen TFL.

Entorno social

A diferencia de los rasgos o las teorías de comportamiento que consideran que el liderazgo es solo el resultado de ciertas características de los líderes, en el presente trabajo el liderazgo se maneja como una construcción social (Berger & Luckmann, 1967) que surge a través de las interacciones humanas y puede ser influenciado a través de diversas condiciones. Como resultado, cuando se analiza el estilo de liderazgo de los rectores

universitarios, la sociedad en la que está inmersa la universidad también debe tomarse en cuenta, porque en el sentido de la realidad social las funciones universitarias abarcan otra dimensión; sus límites se vuelven cada vez más borrosos y, por lo tanto, surgen diferentes relaciones de poder, áreas de especialización y conflicto de intereses. Según el modelo de House *et al.* (2004), las normas culturales de una sociedad basada en valores y acciones compartidas influyen en el comportamiento de liderazgo y, por lo tanto, en la cultura y las acciones de las organizaciones. La cultura es vista como un fenómeno y un conjunto de estructuras o como el contexto del cual emergen las teorías de liderazgo. Por lo tanto, debe notarse en este punto que el estudio empírico de este trabajo se realizó en el sistema de educación superior mexicano. A continuación, se explican brevemente aspectos de dicho sistema que pueden ser relevantes para el presente análisis.

Sistema de educación superior en México

El sistema de educación superior mexicano es heterogéneo y bastante grande en comparación con otros. Según López Zárate (2007), su complejidad y heterogeneidad pueden explicarse por cinco dinámicas que también caracterizan las relaciones entre sus actores: la masificación de la educación superior, la globalización, la sociedad del conocimiento, la escasez de recursos y la obsolescencia de los modelos de gobernanza en universidades públicas. Por un lado, es un sistema que está incrustado en los desarrollos globales, como lo demuestra la relación entre crecimiento y diferenciación, con un sector privado fuerte y la introducción de una nueva gestión pública y sus consecuencias. Además, hay características específicas que se deben principalmente a las dependencias de rutas históricas. Estas incluyen la alta proporción de profesores de tiempo parcial, la separación de la investigación y la enseñanza y, sobre todo, el hecho de que el cargo de rector en la universidad en México es, a menudo, la etapa preliminar para obtener una posición política, en el sentido más estricto (Acosta Silva, 2010).

En términos de su desarrollo histórico, los orígenes eclesiásticos de las universidades mexicanas y la influencia tanto de las órdenes religiosas como de los actores políticos en el sistema de educación superior mexicano explican en gran medida la importancia de la figura de los rectores universitarios en México, porque enfatiza el enfoque en el individuo como el jefe de la organización (López Zárate, 2007).

Además, el papel social de las universidades mexicanas ha sido una característica especial desde su creación. Su fuerte arraigo en la sociedad era intrínseco a la formación de élites políticas y de trabajadores calificados. Así mismo, las universidades mexicanas, especialmente las de carácter público,

desde sus orígenes se han utilizado de manera frecuente como un instrumento de legitimación, por ejemplo, para consolidar y promover gobiernos y partidos políticos (Acosta Silva, 2010; Kent, 1993). Mientras que es más probable que las universidades privadas estén orientadas a los fines para los que fueron creadas, por lo tanto, las decisiones tienden a estar menos influenciadas por el Gobierno y más relacionadas con las necesidades económicas (Levy, 1985).

Respecto a las características de los rectores universitarios, de acuerdo con López Zárate (2010) en México estos no tienen experiencia previa en el cargo, a diferencia de otros sistemas educativos como el de Estados Unidos, en el que la mayoría son hombres entre 40 y 50 años, casados y además oriundos del estado en el cual dirigen la universidad. La rectoría de las universidades en México está dominada por hombres. En 2017, el 8,9 % de los rectores universitarios eran mujeres, siendo este un porcentaje más alto que el 1,9 % de la media mundial (Badillo-Vega, 2018). Así mismo, López Zárate (2007) identificó cuatro trayectorias profesionales de estas personas: 1) trayectoria institucional dentro de la universidad a dirigir; 2) trayectoria académica; 3) trayectoria profesional externa a la universidad y no académica; 4) trayectoria en política externa a la universidad.

En lo que se refiere al gobierno de las universidades mexicanas, se puede argumentar que las decisiones sobre la asignación de recursos y los procesos académicos se toman entre los niveles medio y superior del liderazgo universitario. El ejercicio central del poder institucional en un contexto de negociaciones políticas con otros sectores, como sindicatos u organizaciones estudiantiles, está en manos del personal administrativo con poca o ninguna experiencia científica (Acosta Silva, 2010). Una evidencia de las prácticas o rituales entre dichos sectores puede ser la forma de elección de rectores. Buendía y Pérez (2018, p. 374) identificaron tres formas principales de elección en las universidades públicas: 1) designados por un órgano colegiado independiente en la conducción de la universidad; 2) designados por el máximo órgano colegiado de la universidad; o 3) electos por la comunidad universitaria mediante voto universal directo y secreto. Mientras que en las universidades privadas las formas de elección son similares, se destaca también la influencia de grupos de interés como: familias, órdenes religiosas, etc., que, generalmente, son los dueños de las instituciones.

Todas estas características hacen que la rectoría universitaria de hoy en México se convierta en una posición que requiere múltiples habilidades para administrar eficazmente una institución de este orden, entre ellas las de liderazgo, de comunicación interpersonal y de gestión organizacional y estratégica (Tolliver & Murry, 2017).

Metodología

La teoría FRL representa la base de la investigación en el análisis del estilo de liderazgo de este estudio. Sin embargo, una crítica al TFL es que se centra principalmente en las interacciones entre líderes y colaboradores y no puede medir con precisión las influencias del medio ambiente (Antonakis & House, 2014). Por lo tanto, en este estudio, características individuales de los rectores universitarios, características organizacionales de la universidad y características de la sociedad en la cual ella está inmersa se incluyeron como variables en los procesos de liderazgo. Banks *et al.* (2016) ya han identificado características personales, así como características organizacionales como predictores en el análisis general de TFL. Además, casi todos los estudios modernos sobre liderazgo han tomado en cuenta las condiciones que estructuran el contexto de su ejercicio (Deinert *et al.*, 2015; Graham & Donaldson, 2019; Kezar & Eckel, 2008; López Zárate, 2007). El entorno social en el que está integrada la universidad también está ganando importancia en la investigación de liderazgo universitario (Badillo-Vega *et al.*, 2021), ya que la complejidad de la organización ha aumentado considerablemente como resultado de una mayor integración de la universidad en la sociedad como, por ejemplo, las demandas sociales en cuanto a decisiones estratégicas.

El presente artículo reporta parte de los resultados de un estudio transversal e interdisciplinario más amplio que abarcó dos fases principalmente. En primer lugar, se realizó una encuesta estandarizada sobre el tipo de liderazgo de los rectores de universidades mexicanas, la cual estaba basada en el Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) (Badillo-Vega, 2018). En segundo lugar, después de la evaluación de la primera encuesta se realizaron entrevistas cualitativas con los rectores, para examinar los hallazgos visibles con más detalle y obtener una comprensión más profunda de los resultados anteriores. Para los fines de este trabajo, se presenta el análisis de las entrevistas cualitativas.

Para realizar estas encuestas, se seleccionaron representantes de las seis regiones de la Asociación Mexicana de Universidades (ANUIES), y se planificaron catorce entrevistas con los rectores que habían participado en la primera fase del estudio. El tipo de universidad se utilizó como una característica de selección para la muestra. Esta estrategia de selección es una designación de muestra deductiva y un muestreo de perfil, una técnica que generalmente se lleva a cabo después de una encuesta cuantitativa (Creswell & Plano Clark, 2010). Como resultado, se seleccionó al menos una universidad privada y una pública para cada región. En dos casos, se

entrevistaron rectores universitarios que acababan de terminar su mandato, pero que participaron en la encuesta cuantitativa como rectores en funciones. La tabla 1 ilustra las características de las universidades de las catorce personas entrevistadas.

Tabla 1
Características de las universidades

	Tipo	Tamaño	Edad	Región	Estructura organizacional
I1	Pública	>40,000	51-100	Sur-sureste	Facilita mucho las tareas
I2	Privada	>40,000	51-100	Noreste	Facilita mucho las tareas
I3	Privada	5,000-20,000	51-100	Centro-occidente	Facilita las tareas
I4	Pública	>40,000	51-100	Noroeste	Facilita las tareas
I5	Pública	20,000-40,000	51-100	Centro-sur	Facilita las tareas
I6	Pública	>40,000	<50	Metropolitana	Facilita poco las tareas
I7	Pública	>40,000	51-100	Noreste	Facilita mucho las tareas
I8	Privada	<5000	<50	Sur-sureste	Facilita mucho las tareas
I9	Pública	20,000-40,000	51-100	Noreste	Facilita las tareas
I10	Pública	20,000-40,000	>100	Centro-occidente	Facilita poco las tareas
I11	Pública	>40,000	51-100	Centro-occidente	Facilita mucho las tareas
I12	Pública	>40,000	51-100	Metropolitana	Facilita las tareas
I13	Pública	>40,000	51-100	Noroeste	Facilita las tareas
I14	Privada	>40,000	51-100	Metropolitana	Facilita las tareas

Elaboración propia.

Debido a que el acceso a los rectores universitarios es extremadamente difícil (Kezar & Eckel, 2008; López Zárate, 2007), las citas para las entrevistas se realizaron de tres formas: a través de una solicitud personalizada por correo electrónico a todos los rectores seleccionados, con el apoyo de colegas o mediante contactos en la Secretaría de Educación Pública y ANUIES. Las entrevistas duraron entre 40 y 90 minutos y fueron realizadas por dos entrevistadores en la oficina del respectivo rector, grabadas en cinta y completamente transcritas. Solo una de las personas entrevistadas era mujer. Las entrevistas se basaron en una guía temática general, que comprendió los siguientes conjuntos de preguntas: 1) la actitud general hacia el liderazgo y las nuevas funciones de los rectores; 2) las experiencias profesionales y personales que los prepararon para ser rectores, así como sus relaciones con colaboradores; 3) los principales desafíos de su mandato y sus actitudes hacia la internacionalización; y 4) su visión de futuro, cómo quisieran ser recordados y cuáles consideran que deben ser las características de sus sucesores.

Con base en los fundamentos teóricos, se planteó el diseño de esta investigación, que incluyó tres tipos de variables independientes: 1) factores individuales de los rectores universitarios (género, edad, área de formación, grado académico, estudios en el extranjero, tiempo en el cargo y trayectoria profesional); 2) factores institucionales de las universidades (tipo público/privado, años de existencia, tamaño y región); y 3) factores del entorno social (percepción de inseguridad en la ciudad donde se encuentra la universidad). Las variables dependientes fueron los tres tipos de liderazgo del FRL con sus dimensiones.

El material obtenido se evaluó mediante un análisis de contenido deductivo, de acuerdo a Mayring (2010), y se codificó utilizando el software MAXQDA. Para este propósito, se consideraron las frecuencias descriptivas de las afirmaciones de todos los rectores sobre las categorías. Este enfoque de análisis de contenido fue elegido para el presente estudio, porque se caracteriza por el uso de categorías derivadas de modelos teóricos. En este sentido, las categorías para el análisis fueron los tres estilos de liderazgo (LFL, TAL y TFL) con sus subcategorías correspondientes, en este caso: TFL (influencia idealizada, motivación inspiradora, estimulación intelectual y consideración individual) y TAL (recompensa contingente, gestión por excepción activa, gestión por excepción pasiva). Para la codificación de los estilos de liderazgo, se hizo referencia al trabajo de Kezar y Eckel (2008), que examina el TAL y TFL de los rectores de universidades estadounidenses en términos de promoción de una agenda de diversidad. Para garantizar aún más la confiabilidad del análisis de contenido, los resultados del presente estudio fueron revisados por un coinvestigador y discutidos con dos rectores universitarios encuestados. Lo último se entiende como validación comunicativa (Creswell & Plano Clark, 2010).

En un segundo paso, los resultados del análisis de contenido se cuantificaron mediante valores promedio y fueron evaluados con un análisis comparativo cualitativo (QCA) (Buche & Carstensen, 2009; Jäckle, 2015), para determinar las relaciones causales de todas las variables del diseño de la investigación.

Resultados

En concordancia con los hallazgos teóricos y los resultados de varios estudios empíricos, el TFL fue el estilo de liderazgo que apareció con mayor frecuencia en el análisis de contenido cualitativo de entrevistas con rectores de universidades mexicanas (220 códigos). En segundo lugar está el TAL, con 152 códigos, y LFL, que fue codificado solo cinco veces en las entrevistas. En la tabla 2 se muestra una descripción general del número de pasajes

codificados. Estos hallazgos están en línea con los hallazgos de Kezar y Eckel (2008), quienes muestran que los rectores tienden a usar estrategias transformacionales y transaccionales en diferentes situaciones para crear cambios y lograr objetivos organizacionales. Esto coincide también con los resultados de Vinger y Cilliers (2006), quienes además afirman que los rectores ocasionalmente utilizan estrategias asociadas a LFL.

Tabla 2

Estilo de liderazgo de los rectores universitarios mexicanos

	Número de códigos
Liderazgo Transformacional (TFL)	220
Influencia idealizada	79
Motivación inspiradora	40
Estimulación intelectual	57
Consideración individual	57
Liderazgo Transaccional (TAL)	152
Recompensa contingente	110
Gestión por excepción (activa)	32
Gestión por excepción (pasiva)	9
Liderazgo Laissez-Faire (LFL)	5

Elaboración propia.

Respecto a la correlación de las variables independientes (factores individuales, organizacionales y del entorno social), los resultados del QCA conducen a un alto grado de apoyo a las hipótesis sobre la conexión entre TFL y el tipo de universidad, su antigüedad y su estructura organizacional. De manera que, de acuerdo con estos resultados, los rectores de universidades privadas, con una antigüedad menor a cincuenta años y con una estructura organizacional que facilita las tareas, se tiende a utilizar estrategias ligadas con el TFL y todas sus dimensiones. Igualmente, en relación con el entorno social, los resultados indican que los rectores de universidades que se encuentran en ciudades cuya percepción de inseguridad es alta, utilizan estrategias ligadas con el TFL y todas sus dimensiones. Respecto a las características individuales, solo el tiempo en el cargo (mayor a cuatro años) presenta una correlación débil con las dimensiones de consideración individual e influencia idealizada; los rectores con trayectoria institucional dentro de la universidad presentan una leve tendencia a utilizar estrategias relacionadas con la consideración individual.

A continuación, se presentan los resultados del análisis de contenido con el fin de ilustrar cómo, en los discursos de los rectores entrevistados, se evocan estrategias asociadas a los tres tipos de liderazgo y sus dimensiones.

Liderazgo transformacional

El TFL representa el estilo de liderazgo que obtuvo más códigos (220).

Influencia idealizada

La influencia idealizada fue la dimensión transformacional que se codificó con mayor frecuencia (79 códigos). En este sentido, los rectores han enfatizado fuertemente en la estrecha relación de la universidad con la sociedad, centrándose principalmente en la importancia de su responsabilidad social para el desarrollo nacional. Esto es consistente con los hallazgos de Waldman *et al.* (2006) sobre la relación entre el TFL de los CEO y la responsabilidad social de sus organizaciones. Estos resultados confirman que la sociedad y sus demandas a las universidades influyen en el estilo de liderazgo de los rectores. I7 explica:

iLa universidad es un todo, completo, donde se tiene que estar pendiente del cambio social! iSi no somos factor de cambio, no somos universidad! [...] tenemos que estar pendientes de lo que la sociedad necesita para poder definir las acciones correspondientes.

Los rectores transformacionales no ven la rectoría como una oficina sino como un servicio. Detrás de esta percepción puede estar la evasión de la disonancia cognitiva en relación con su tarea. Sin embargo, la rectoría suele ser la culminación de la carrera de los rectores y, por ello, la oficina se caracteriza por los importantes componentes emocionales (Cohen & March, 1974). La siguiente cita aclara esto:

¿Por qué te gusta ser rector de todo el IES-3? [...] porque para mí, repito, el poder no es vicio o placer, no lo gozo como el poder por poder [...] ilo GOZO como la gran oportunidad de servir! (I2)

En este contexto, los rectores a menudo se refieren a su capacidad persuasiva o legítima ante actores internos y externos involucrados en la operación más compleja de la universidad, y la transmiten y configuran mediante varios símbolos. Aunque Weber (1925) define el carisma como algo extraordinario, parece operacionalizarse en la práctica de las universidades a través de la influencia idealizada e institucionalizada por el papel de los rectores. En este sentido, I7 explica:

[...] logré convencer a la iniciativa privada. Hice la primera unidad de shock-trauma aquí en el estado [...] Y para eso, bueno, tuve buenos apoyos de los empresarios, buenos amigos. Logré convencer a los diputados [...] Y en ese momento, me consolidé y me gustó. Entonces consideré que podía.

Motivación inspiradora

La motivación inspiradora es la dimensión transformacional que menos estaba codificada en el análisis de contenido (40 códigos). En esta dimensión, los rectores se refirieron a su capacidad para inspirar a los miembros de la universidad, a descubrir y desarrollar sus propias habilidades. Las afirmaciones de I8 aclaran esto:

[...] otra labor del liderazgo es lo que yo podría decir algo como una labor inspiradora [...] un líder debe pretender inspirar a su gente y debe pretender inspirar en aquello que son los propósitos, valores, ideales, claridades fundamentales de una institución.

El entusiasmo por el cambio es un objetivo de esta dimensión y los rectores se consideran sus agentes. En este sentido, la planificación estratégica a menudo se entiende como una motivación inspiradora, ya que los rectores, a través de sus discursos, metáforas atractivas y otros símbolos, buscan establecer una misión integral para alcanzar los objetivos universitarios. Sin embargo, también se interpreta como una estrategia transaccional, porque implica complejos procesos administrativos, reglas y procedimientos para la colaboración y descripción de funciones claras. Esto es consistente con los hallazgos de Chaffee (1984) sobre el hecho de que los rectores efectivos basan sus acciones en asuntos tanto simbólicos como sustantivos. Con respecto a esto, I12 explica:

[...] ¡y motivar para que lo hagan con el convencimiento de que ellos también son parte de ese proyecto! No es la línea vertical de mando, de porque yo soy la jefa ¡se tiene que hacer así! sino se buscaría el que se comparta el interés por el objetivo, de tal forma que lo hagan propio y por tanto la motivación para trabajarlo sea la mejor posible.

Estimulación intelectual

Esta dimensión fue codificada 57 veces en el análisis de contenido. La estimulación intelectual implica una variedad de estrategias mediante las cuales los rectores desafían y alientan a sus colaboradores y a la comunidad universitaria en general a dar forma al futuro de la organización, a ser creativos e innovadores y así afrontar más eficazmente la complejidad creciente.

Aquí, se relacionan predominantemente con las innovaciones necesarias para poder responder adecuadamente a los nuevos paradigmas didácticos o tecnológicos, entre otros. La globalización así como la KTT influye predominantemente en las preocupaciones de los rectores respecto a este tipo de estrategias. La siguiente cita ejemplifica esto:

[...] ahorita estamos ante cambios didácticos, estamos ante plataformas [...] icon un cambio completo de paradigma! Cómo enseñar entonces los retos más importantes de una institución, repito, como nosotros es su impacto social, su transformación, su apertura que debe de ser, y estar en la innovación, si no somos innovadores, no estamos cambiando. Y si no transformamos, tampoco somos universidad. (I7)

La colegialidad adquiere particular importancia cuando los rectores afirman que están buscando el consenso con los expertos en decisiones estratégicas: esto les otorga legitimidad y, en consecuencia, fomenta certezas en las universidades. A un hallazgo semejante llegó Kleimann (2018) en el análisis de los rectores universitarios alemanes. I13 explica:

[...] la mayor parte de mis funcionarios de primer nivel eran miembros del sistema nacional de investigadores, ¡hablábamos el mismo lenguaje! Y eso me permitió establecer canales de comunicación mucho más directa y poder implementar los programas de desarrollo para la universidad, eso para mí fue un gran apoyo, ¡porque los convencí de que se convirtieran en administradores por un tiempo!

KTT está estrechamente relacionado con la estimulación intelectual. En este sentido, los rectores afirman que desafían a los académicos a ampliar sus perspectivas y a ver el entorno externo, considerando las necesidades de la sociedad y la economía, y viendo la investigación aplicada como una ganancia. I4 ilustra esto de la siguiente manera:

[...] también hemos invertido en la formación en cada campus de profesores; que conozcan cómo funciona el tema de la propiedad intelectual, la propiedad industrial, el tema de los protocolos para las patentes, ¡icon la idea de que vaya permeando la idea y de tener monitores en cada unidad académica en cada campus!

Consideración individual

Esta dimensión obtuvo 57 códigos en el análisis de contenido. La consideración individual se refiere principalmente a estrategias que promueven el contacto entre los rectores y los miembros de la comunidad universitaria.

Los rectores muestran su accesibilidad no solo al recibir personas en sus oficinas, sino también al usar medios electrónicos a través de teléfonos celulares, correos electrónicos, SMS o incluso servicios de mensajería instantánea. Las siguientes citas ilustran estos aspectos:

[...] hicimos tres foros y al final un congreso universitario [...] y estaba el rector y los funcionarios universitarios escuchando, iyo me echaba 400 o 500 ponencias de los universitarios y las discutía! (I1)

[...] los directores se comunican conmigo por el teléfono i por mensaje de texto! o sea nos vemos seguido [...] i en esta oficina estoy, cuando mucho, un día [...] veo las cosas, platico con la gente y voy a los campus! (I4)

Respecto a la consideración individual, en las entrevistas los rectores hacen hincapié en las contribuciones individuales de los miembros de la universidad, el trabajo en equipo y, en particular, la cooperación en varios cuerpos colegiados para lograr los objetivos de la planificación estratégica. Asimismo, entienden su papel en el fortalecimiento o potenciación del comportamiento de liderazgo de los demás para lograr los objetivos de la organización juntos. Destacan la responsabilidad conjunta de construir el futuro de la universidad, especialmente en los cuerpos colegiados. I10 explica:

Yo más bien me siento muy apoyado por el consejo y creo que ellos se sienten con la responsabilidad compartida, porque ir a un cuerpo colegiado a hacer lo que el rector quiere, pues no tiene chiste ¿no?, pero tomar decisiones con las que ellos sienten que están haciendo historia, eso los hace sentir importantes y, además, lo son.

Liderazgo transaccional

En el análisis, el estilo de liderazgo transaccional se codificó 152 veces. En esta parte, se hace una diferenciación de las estrategias asociadas a las tres dimensiones transaccionales.

Recompensa contingente

La recompensa contingente fue la dimensión transaccional que obtuvo más códigos (110) en el análisis. En este contexto, la planificación estratégica es una característica esencial para hacer frente a la complejidad de la organización. Al crear, actualizar y dar seguimiento a la planificación estratégica, los rectores de las universidades establecen prioridades y objetivos, incluso definen el liderazgo como la capacidad de lograr esos objetivos. La siguiente declaración ilustra estos aspectos:

Mi función principal [...], por un lado, es diseñar a donde vamos, o sea la estrategia de la institución! La primera cosa importante es tener en claro a donde voy a llevar la institución los próximos años. (I2)

Además, la continuidad es una estrategia esencial y una cuestión de especial interés para los rectores. Esto está en línea con los periodos de dirección, que generalmente son de cuatro a seis años en las universidades mexicanas (Acosta Silva, 2010; López Zárate, 2007). Por esta razón, constantemente se establecen nuevas prioridades y se cancela el progreso anterior. Debido a ello, los rectores otorgan gran importancia a la percepción adecuada de los tiempos, la identificación de los desafíos importantes que enfrentan las universidades y la participación de los interesados. I7 explica esto:

[...] lo más importante es la continuidad. Cuando tú tienes un equipo y tienes un programa, tienes realmente un plan estratégico; [...] la persona que siga, hombre o mujer, tendrá que tener la habilidad de darle continuidad [al plan].

La creación de nuevas unidades organizacionales también se identifica como una estrategia transaccional que da respuesta a la gran complejidad de demandas de la sociedad a la universidad. Ello está relacionado con las tendencias internacionales de mayor diferenciación o especialización de la administración universitaria (Krücken, 2014). En este sentido, I8 explica cómo se ha organizado el trabajo administrativo:

[...] entonces fue necesario generar otra estructura que permitiera que esto se moviera de una manera más armónica; evidentemente no fue golpeando sino respetando el presupuesto!

Además, la recaudación de fondos es la tarea que toma más tiempo a los rectores y constituye una función esencial para la supervivencia de las universidades, pues se considera una herramienta para ganar más autonomía y asegurar la calidad de la universidad. Aquí, se consideran alianzas estratégicas con actores externos y *benchmarking*. I5 explica:

[...] los retos que tenemos las instituciones de educación superior mexicanas y, yo creo que, de muchas partes de mundo son [...] que también se convierten en generadoras de fondos [...] y captadoras de fondos [...] ¡Los recursos federales y estatales son etiquetados, vienen con fines específicos y eso limita que la universidad pueda cumplir con otro tipo de funciones!, y la IES-11 tiene otro modelo [...], maneja empresas universitarias que generan recursos frescos para inyectar a la universidad.

También se enfatizó en las entrevistas en el cabildeo y en la negociación con actores políticos para obtener más recursos para las universidades públicas como estrategias transaccionales. En este orden de ideas, los rectores definen su papel como actores fronterizos (Luhmann, 1964) al tratar de comprender diferentes racionalidades para transmitir y contribuir a la resolución de conflictos. I1 explica:

[...] hicimos cosas como por ejemplo ir al Congreso a defender nuestro proyecto [...] ¡Yo iba con los indicadores! Entonces el Congreso aprobaba recursos adicionales que luego el gobierno de Estado no, nunca pagó.

De igual manera, el liderazgo se entiende como el control y la generación de indicadores para el logro de objetivos. Los rectores que utilizan estrategias transaccionales tienden a reemplazar los componentes personales con procesos abstractos, regulaciones y procedimientos administrativos para asegurar y mantener la viabilidad de la organización en un entorno extremadamente complejo. Esto también se refiere a la fuerte correlación de las recompensas contingentes con TAL y TFL, que otros estudios también demostraron (Goodwin *et al.*, 2001). I14 explica:

¿Qué es lo que creo que nos aglutina? Nos aglutina, primero que nada, la claridad de los indicadores de desempeño. Sabemos exactamente quién está siendo medido y por qué, ¡entonces nuestro tablero de control creo que es muy claro!

Gestión por excepción (activa)

Esta dimensión transaccional obtuvo 32 códigos en el análisis de contenido. Según los resultados de las entrevistas, su implementación en las universidades mexicanas se refiere, sobre todo, al monitoreo continuo y al seguimiento del logro de los objetivos de planificación estratégica. Los rectores reafirman que tienen indicadores de desempeño o esquemas de control basados en diagnósticos y en la planificación misma; por esta razón, logran la eficiencia operativa de la organización y aseguran la gestión. I12 explica:

¡De tal manera que hay que coordinar, supervisar y, en cierta forma, hasta controlar lo que son las actividades que se llevan a cabo para que toda esa pirámide funcione adecuadamente!

En esta dimensión, de acuerdo con las entrevistas, los rectores se reúnen regularmente con sus equipos no solo para hablar con ellos, lo que

sería una estrategia transformacional, sino para obtener informes y brindarles apoyo funcional. I3 responde a la pregunta sobre el significado de la colegialidad:

Sí, no, no, es fundamental! pero también yo digo que es fundamental distinguir que la colegialidad tiene cabeza. Yo insisto mucho que los jefes no están para contar votos sino para escuchar, para buscar consensos, para iluminar, pero finalmente para tomar decisiones y ser responsables de ellas.

Los rectores se refieren básicamente a las declaraciones de otros para aclarar la gestión por excepción (activa). A este respecto, afirman que se los describe como "autoritarios" o "gruñones". Dicen que actúan vigorosamente y señalan aspectos críticos de la gestión. La siguiente cita ejemplifica:

Hay comunidades [que dicen] "el rector es un autoritario" [...] les digo: autoritario no, porque [eh] si usted no cumple con su compromiso, iba a recibir una sanción! (I4)

Gestión por excepción (pasiva)

En el análisis de contenido cualitativo, se asignaron nueve códigos para esta dimensión transaccional, que se corresponden con la teoría. En la versión pasiva de la gestión por excepción, los líderes solo actúan cuando los problemas ya están ahí y tienden a usar patrones de refuerzo negativos (Northouse, 2016) como despidos, transferencias o recortes salariales. De este modo, en las entrevistas los rectores se refieren principalmente al personal administrativo. I7 explica:

[...] una regla que no lo dije, pero que si se debe ser es que así como pones, ¡puedes quitar! y esa es una regla del líder ¡eh! el líder tiene que ser frío [...] Este [colaborador] no funciona ¡ni modo! ¡Porque al final te hace más daño! Aunque lo quieras mucho o la quieras mucho.

En esta dimensión, las estrategias transaccionales consisten en la presión que los rectores ejercen a sus equipos y en la expectativa de determinado rendimiento, y si ese desempeño no se cumple, estos deben tomar medidas correctivas. I1 ilustra esto de la siguiente manera:

[...] indudablemente siempre estuvieron bajo presión, porque los puse en cc en las respuestas [de correo electrónico], así que hice que reaccionaran y si no respondían y resolvían un problema al tercer día, ¡se las tenían que ver conmigo!

Laissez-Faire

En contraste con los otros estilos de liderazgo, el LFL es el estilo que menos ha sido identificado en el análisis de contenido de las entrevistas (5 códigos). Los rectores se expresan en sus discursos de una manera principalmente transformacional y luego transaccional, evitando expresiones asociadas al LFL. Probablemente, prefieran parecer autoritarios y transaccionales en lugar de líderes pasivos.

Teóricamente, LFL se define generalmente como un estilo de comportamiento ineficiente de los líderes porque eluden responsabilidades, retrasan la toma de decisiones y no se preocupan por los empleados y sus necesidades (Bass & Bass, 2008; Northouse, 2016). En la práctica, LFL puede estar asociado con ejemplos de sustitutos de liderazgo que surgen ante la falta de liderazgo (Kerr & Jermier, 1978). Por lo tanto, surge la pregunta sobre si las características únicas de la universidad definen la eficiencia de sus líderes de manera diferente o requieren un estilo de liderazgo especial para la coordinación de la estructura social. La motivación intrínseca del personal académico, la creciente complejidad de la universidad y los recursos limitados que tienen los rectores universitarios también pueden influir en la aplicación de estrategias de *laissez-faire*. Aún más, el LFL puede ser particularmente efectivo para los empleados orientados a tareas no relacionales (Buch, Martinsen *et al.*, 2014) como en el trabajo científico. Adicionalmente, Dóci y Hoffmanns (2015) llegaron a la conclusión de que cuanto más compleja es la tarea, menos TFL muestran los líderes. Como resultado de esto, un hallazgo particular de este trabajo es que el LFL podría tener un impacto positivo en contextos universitarios, proporcionando al personal espacio para maniobrar y empoderarse, y así ayudar a alcanzar los objetivos universitarios específicos.

Al analizar este estilo de liderazgo, se identificaron cuatro razones principales por las que se presenta el LFL en las universidades. Por un lado, la existencia de procedimientos o reglas muy claros constituye un sustituto del liderazgo (Kerr & Jermier, 1978) que lleva a los rectores a una acción pasiva. En este sentido, I5 explica:

[...] no tengo que tener ideas brillantes [...] No puedo levantarme por la mañana y decir: ¡ay que brillante soy! ¡hoy voy a transformar a la universidad! hoy voy a implementar en la universidad algo que sea innovador que nunca se ha hecho. Eso, aun cuando administrar es un estilo y ser líder también es un estilo [eh] yo tengo un plan de desarrollo [...] ¡hay muchos objetivos muy claros! por mes, por año, por periodo, que tenemos la obligación de cumplir.

En segundo lugar, la colegialidad limita el margen de maniobra de los rectores. Su espacio de decisión o poder está limitado por el marco organizativo y estructural de las universidades, donde la toma de decisiones se basa en intercambios colegiados y, por lo tanto, los poderes de los líderes universitarios son limitados (Hüther & Krücken, 2018). Se enfatiza su condición de *primus inter pares*. I13 aclara esto de la siguiente manera:

[...] que el propio líder se asuma dentro de la organización como un miembro más y los acuerdos se puedan tomar de manera colegiada.

Los factores individuales también pueden desempeñar un papel en LFL. Debido a la naturaleza aislada del trabajo científico, que puede requerir un cierto desapego del entorno social, los científicos que ocupan puestos de liderazgo en un momento determinado pueden mostrar cierta inseguridad en el curso de los procesos de liderazgo. Estas características no se consideran necesariamente desventajosas en el contexto de la educación superior, porque, a su vez, pueden promover la acción autónoma y la generación de ideas creativas o innovadoras de sus equipos (Deinert *et al.*, 2015). En este sentido, I13 agrega:

¡Nunca me gustó mejor dicho por temor a lo que quieras tomar decisiones en lo individual!, sino más bien comprometer al equipo.

Finalmente, y particularmente en las universidades mexicanas, la influencia de grupos de interés, familias o individuos específicos dentro de ellas es tan grande que los rectores perciben su propio liderazgo como muy limitado. Como resultado, no pueden identificarse adecuadamente con su papel. En este sentido, I5 respondió a la pregunta de los principales desafíos de un rector de la siguiente manera:

[...] ¡aceptarme como rector! [...] una situación es que el honorable consejo y la comunidad de universitarios me hayan designado, me hayan elegido como rector, y otra cosa es que yo me acepte como rector.

Por último, la suposición de que los rectores universitarios ejercen un estilo de liderazgo que incluye prioritariamente estrategias transaccionales y transformacionales, y solo en ocasiones específicas optan por estrategias asociadas a LFL parece ser sostenible a través de los resultados de la investigación.

Conclusiones

Para concluir, los resultados empíricos de este estudio indican que los rectores de universidades mexicanas tienden a combinar, principalmente, los estilos de liderazgo transformacional y transaccional; esto se puede interpretar como la preferencia por un rol activo y de influencia en la implementación de cambios en la educación superior. Debido a la naturaleza compleja de las universidades, sus objetivos, numerosos y a menudo competitivos, el perfil altamente profesionalizado de su personal, la creciente complejidad de la organización y su entorno, así como las incertidumbres resultantes, los rectores combinan estrategias transformacionales y transaccionales para lograr un liderazgo orientado a objetivos ante una racionalidad limitada.

En el análisis solo se identificaron cuatro situaciones en las que los rectores optan por un rol pasivo o LFL: 1) la existencia de procedimientos o reglas muy claros que constituyen sustitutos del liderazgo; 2) la colegialidad que puede limitar su margen de maniobra; 3) algunos factores individuales asociados a la naturaleza aislada del trabajo científico; y 4) la gran influencia de grupos de interés, familias o individuos específicos dentro de algunas universidades mexicanas. Estos hallazgos resultan interesantes en una organización de expertos como es la universidad y pueden ser tema de un futuro estudio.

Respecto a la correlación con factores individuales de los rectores, factores organizacionales de las universidades que dirigen y factores del entorno social, solo los factores organizacionales (tipo, antigüedad de la institución y estructura organizacional) y del entorno social (percepción de inseguridad) muestran una correlación más evidente con la utilización de estrategias asociadas con TFL y todas sus dimensiones. Estos hallazgos podrían ser también objeto de futuros análisis.

Este estudio tiene algunas limitaciones. En primer lugar, se basa en auto reportes de los propios rectores, por lo que se recomienda un estudio más amplio que incluya la visión de otros actores para reconstruir el fenómeno del liderazgo en la educación superior de manera más consistente. Así mismo, el análisis no considera los procesos de elección de los rectores, que pueden ser clave para su legitimidad y desempeño. Por lo tanto, una nueva investigación podría ayudar a comprender mejor la relación en estos procesos y los estilos de liderazgo de los rectores, o la innovación que produce la universidad. Además, otro aspecto que no pudo analizarse en profundidad fue el género y la relación con los estilos de liderazgo en estas universidades, ya que solo una de las personas entrevistadas era mujer. Estos temas podrían encender investigaciones futuras sobre estilos de liderazgo en educación superior.

Agradecimientos

Se agradece el apoyo de Alejandra Garza y Luis Enrique Lozano en la finalización de este artículo.

Sobre los autores

Rosalba Badillo-Vega tiene estudios en psicología en la Universidad Iberoamericana, México, y en la Ruprecht-Karls Universität Heidelberg, Alemania. Doctora en economía y ciencias sociales de la Universidad de Kassel, Alemania. Desde 2018 es profesora investigadora de tiempo completo en la Universidad Autónoma de San Luis Potosí, México, y directora de Gestión del Conocimiento y la Innovación. Es autora de diferentes artículos y libros.

Referencias

- Acosta Silva, A. (2010). *Príncipes, burócratas y gerentes. El gobierno de las universidades públicas en México* (1.ª ed.). ANUIES.
- Antonakis, J., & House, R. J. (2014). Instrumental leadership: Measurement and extension of transformational-transactional leadership theory. *The Leadership Quarterly*, 25(4), 746-771. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2014.04.005>
- Badillo Vega, R. (2018). *Präsidentiale Führungsstile in Hochschulen: Vom Wandel zur Transformation*. Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH; Springer VS. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-19817-6>
- Badillo-Vega, R., Krücken, G. & Pineda, P. (2021) Changing analytical levels and methods of leadership research on university presidents. *Studies in Higher Education*, 46(4) 677-689. 10.1080/03075079.2019.1647417
- Banks, G. C., McCauley, K. D., Gardner, W. L., & Guler, C. E. (2016). A meta-analytic review of authentic and transformational leadership: A test for redundancy. *The Leadership Quarterly*, 27(4), 634–652. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.02.006>
- Bargh, C., Boccock, J., Scott, P., & Smith, D. (2000). *University leadership: the role of the chief executive*. Society for Research into Higher Education.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*. SAGE Publications.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership* (2.ª ed.). L. Erlbaum Associates.
- Bensimon, E. M., Neumann, A., & Birnbaum, R. (1989). *Making Sense of Administrative Leadership: The "L" Word in Higher Education*. School of Education and Human Development, The University.
- Berger, P. L., & Luckmann, T. (1967). *The social construction of reality: A treatise in the sociology of knowledge* (reprint). Anchor Books.
- Bryman, A. (2007). Effective leadership in higher education: A literature review. *Studies in Higher Education*, 32(6), 693-710. <https://doi.org/10.1080/03075070701685114>

- Buch, R., Martinsen, Ø. L., & Kuvaas, B. (2014). The Destructiveness of Laissez-Faire Leadership Behavior: The Mediating Role of Economic Leader–Member Exchange Relationships. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 22(1), 115-124. <https://doi.org/10.1177/1548051813515302>
- Buche, A. & Carstensen, J. (2009). Qualitative Comparative Analysis: Ein Überblick. En P. Kriwy & C. Gross (Eds.), *Klein aber fein!* (pp. 65-92). VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Buendía Espinosa, A. & Pérez Díaz, A.B. (2018). *Análisis del sistema universitario mexicano: Perfil institucional, datos e indicadores*. Universidad Autónoma Metropolitana.
- Chaffee, E. E. (1984). Successful Strategic Management in Small Private Colleges. *The Journal of Higher Education*, 55(2), 212-241.
- Clark, B. R. (1998). *Creating Entrepreneurial Universities: organizational pathways of transformation* (3.ª ed.). Pergamon.
- Cohen, M. D., & March, J. G. (1974). *Leadership and Ambiguity: The American College President*. Harvard Business School Press.
- Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2010). *Designing and conducting mixed methods research* (2.ª ed.). SAGE.
- Deinert, A., Homan, A. C., Boer, D., Voelpel, S. C., & Gutermann, D. (2015). Transformational leadership sub-dimensions and their link to leaders' personality and performance. *The Leadership Quarterly*, 26(6), 1095-1120. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.08.001>
- Dóci, E., & Hofmans, J. (2015). Task complexity and transformational leadership: The mediating role of leaders' state core self-evaluations. *The Leadership Quarterly*, 26(3), 436-447. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.02.008>
- Engwall, L., Levay, C., & Lidman, R. (1999). The Roles of University and College Rectors. *Higher Education Management*, 11(2), 75-93.
- Erickson, M., Hanna, P., & Walker, C. (2020). The UK higher education senior management survey: a stactivist response to managerialist governance. *Studies in Higher Education*, 7(3), 1-18. <https://doi.org/10.1080/03075079.2020.1712693>
- Goodwin, V. L., Wofford, J. C., & Whittington, J. L. (2001). A theoretical and empirical extension to the transformational leadership construct. *Journal of Organizational Behavior*, 22(7), 759-774. <https://doi.org/10.1002/job.111>
- Graham, S. W., & Donaldson, J. F. (2019). Academic leaders' response to the volatility of higher education: the influence of institutional logics. *Studies in Higher Education*, 1-14. <https://doi.org/10.1080/03075079.2019.1586867>
- House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., & Gupta, V. (2004). *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies*. Thousand Oaks, Sage Publ.
- Hüther, O., & Krücken, G. (2018). *Higher Education in Germany—Recent Developments in an International Perspective* (vol. 49). <https://doi.org/10.1007/978-3-319-61479-3>
- Jäckle, S. (2015). QCA. En A. Hildebrandt, S. Jäckle, F. Wolf & A. Heindl (Eds.), *Methodologie, Methoden, Forschungsdesign* (pp.191-214). Springer Fachmedien Wiesbaden.

- Kent, R. (1993). Higher education in Mexico: From unregulated expansion to evaluation. *Higher Education*, 25, 73-83.
- Kerr, S., & Jermier, J. M. (1978). Substitutes for leadership: Their meaning and measurement. *Organizational Behavior and Human Performance*, 22(3), 375-403. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(78\)90023-5](https://doi.org/10.1016/0030-5073(78)90023-5)
- Kezar, A., & Eckel, P. D. (2008). Advancing diversity agendas on campus: Examining transactional and transformational presidential leadership styles. *International Journal of Leadership in Education*, 11(4), 379-405. <https://doi.org/10.1080/13603120802317891>
- Kezar, A., Eckel, P. D., Contreras-McGavin, M., & Quayle, S. J. (2008). Creating a web of support: an important leadership strategy for advancing campus diversity. *Higher Education*, 55(1), 69-92. <https://doi.org/10.1007/s10734-007-9068-2>
- Kleimann, B. (2018). (German) Universities as multiple hybrid organizations. *Higher Education*, 77(6), 1085-1102. <https://doi.org/10.1007/s10734-018-0321-7>
- Krücken, G. (2014). Higher education reforms and unintended consequences: A research agenda. *Studies in Higher Education*, 39(8), 1439-1450.
- Krücken, G., & Meier, F. (2006). Turning the University into an Organizational Actor. En G. S. Drori, J. W. Meyer, & H. Hwang (Eds.), *Globalization and organization: World society and organizational change* (pp. 241-257). Oxford University Press.
- Levy, D. C. (1985). Latin America's Private Universities: How Successful Are They? *Comparative Education Review*. *Comparative Education Review*, 29(4), 440-459.
- Liu, L., Hong, X., Wen, W., Xie, Z., & Coates, H. (2020). Global university president leadership characteristics and dynamics. *Studies in Higher Education*, 1-9. <https://doi.org/10.1080/03075079.2020.1823639>
- López Zárate, R. (2007). Four trajectories of rectors in Mexican public universities. *Comparative Education Review*, 54(6), 795-817. <https://doi.org/10.1007/s10734-006-9025-5>
- López Zárate, R. (2010). Los rectores de las universidades públicas. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, 15(46), 969-974.
- Luhmann, N. (1964). *Funktionen und Folgen formaler Organisation*. *Schriftenreihe der Hochschule Speyer* (vol 20). Berlin Duncker Humblot.
- Mayring, P. (2010). *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken* (Studium Pa). Beltz.
- Meyer, J. W. (2009). Globalization and the expansion and standardization of management. En G. Krücken & G. S. Drori (Eds.), *World society: The writings of John W. Meyer* (pp. 251-260). Oxford University Press.
- Moreno-Socorro, E. C., & Urquiza, R. de A. (2020). Evaluación del liderazgo de los directivos de la educación superior cubana: un procedimiento metodológico. *Revista Cubana De Educación Superior*, 39(1).
- Musselin, C. (2007). Are universities specific organisations? En G. Krücken, M. Torka, & A. Kosmützky (Eds.), *Towards a multiversity?: Universities between global trends and national traditions* (pp. 65-84). Piscataway, NJ: Transcript.
- Northouse, P. G. (2016). *Leadership: Theory and practice* (7.ª ed). SAGE.

- Sloper, D. W. (1985). A social characteristics profile of Australian vice-chancellors. *Higher Education*, 14(4), 335-386. DOI: <https://doi.org/10.1007/BF00136511>
- Tierney, W. G. (1989). Symbolism and Presidential Perceptions of Leadership. *The Review of Higher Education*, 12(2), 153-166. 10.1353/rhe.1989.0027
- Tolliver, D., & Murry, J. (2017). Management skills for the contemporary college president : a critical review. *Journal of Research on the College President*, 1(3), 9-17. <https://doi.org/https://doi.org/10.54119/jrcp.2017.102>
- Vinger, G., & Cilliers, F. (2006). Effective Transformational Leadership Behaviours for Managing Change. *Journal of Human Resource Management*, 4(2), 1-9.
- Waldman, D. A., Siegel, D. S., & Javidan, M. (2006). Components of CEO Transformational Leadership and Corporate Social Responsibility. *Journal of Management Studies*, 43(8), 1703–1725. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2006.00642.x>
- Weber, M. (1925). *Wirtschaft und Gesellschaft* (2., verm A). Mohr.
- Yukl, G. A. (2010). *Leadership in organizations* (7.ª ed.). Pearson.