

RELACIÓN ENTRE CULTURA – LIDERAZGO: EVIDENCIAS EN UNA INSTITUCIÓN DE EDUCACIÓN SUPERIOR

Indalecio Medina Hernández, Universidad Tecnológica de Torreón
María de la Luz Trasfi Mosqueda, Universidad Tecnológica de Torreón
María del Carmen Armenteros Acosta, Universidad Autónoma de Coahuila
Gabriela Margarita Reyna García, Universidad Autónoma de Coahuila

RESUMEN

Cada organización tiene su propia cultura, producto de su clima laboral, de sus políticas, valores y las directrices que aplican los ejecutivos o altos directivos; ya que a través de ésta, los colaboradores dirigirán sus esfuerzos y competencias para orientarse al logro de objetivos y metas trazados. Por ello, el objetivo del trabajo es analizar la relación entre la cultura – liderazgo, mediante estudio empírico en una Institución de Educación Superior. Como metodología, se aplicaron dos cuestionarios para identificar el tipo de cultura organizacional predominante y el nivel de desarrollo de las competencias directivas, utilizando técnicas estadísticas descriptivas e inferencial. Los resultados reflejan un ligero predominio de la cultura colaborativa por lo que la institución avanza hacia una cultura que propicia un cambio estratégico basado en la innovación, el aprendizaje organizacional y la gestión del conocimiento, que el desempeño de las competencias gerenciales está en un nivel de bajo-muy bajo y el umbral de lo que se desea alcanzar está por debajo de este nivel y que el liderazgo participativo y transformacional tiene asociación significativa con las restantes competencias gerenciales.

PALABRAS CLAVES: Cultura Organizacional, Liderazgo, Estrategia Organizacional

CULTURE – LEADERSHIPRELATION: EVIDENCES AT AN INSTITUTION OF HIGER EDUCATION

ABSTRACT

Each organization has its own culture, product of its work environment, policies, values and guidelines governing executives or senior managers. Through this, contributors direct their efforts and skills to orient themselves to the achievement of objectives and goals. Therefore, the objective of this work is to analyze the relationship between culture-leadership, through an empirical study in an institution of higher education. Two questionnaires were applied to identify the type of predominant organizational culture and level of development of managerial competencies, using descriptive statistical techniques and inferential. The results reflect a slight predominance of collaborative culture. So the institution moves into a culture that encourages strategic based innovation, organizational learning and knowledge management. The performance of management skills is at a low level and the threshold of what is to be achieved is below this level. Participatory and transformational leadership has a significant association with the remaining management skills.

JEL: M10, M12, M14

KEYWORDS: Prevailing Culture, Leadership, Strategic Planning

INTRODUCCIÓN

El tema del liderazgo cobra hoy mayor relevancia en las ciencias administrativas al mostrar la importancia de revalorar la aportación de las personas al desarrollo y a los logros de las organizaciones. En un mundo donde el signo principal es el cambio, resulta apremiante el estudio de la capacidad de dirigir, orientar y fortalecer el esfuerzo colectivo hacia la continua innovación y adaptación a las nuevas circunstancias. Es indispensable la detección y formación de los hombres y mujeres que sean capaces de encontrar los nuevos rumbos y opciones cuyas fronteras aún son desconocidas. En la dirección y gestión de las empresas e instituciones modernas se necesita la formación de líderes que favorezcan la reconversión de las plantas industriales y las nuevas demandas de servicio para poder enfrentar el reto de la competitividad, la innovación y la adaptación al cambio acelerado (Crosby *et al.*, 1990). La estrategia de una organización describe de qué forma intenta crear valor para sus accionistas y clientes. Si el activo intangible de una organización representa más del 75% de su valor, entonces la formulación y ejecución de su estrategia requiere que se contemple explícitamente la movilización y alineación de los mismos. Sin alineación no se pueden implementar nuevas estrategias para el actual entorno cambiante de competencia global, desregulación, soberanía del cliente, tecnología avanzada y ventajas competitivas derivada de los activos intangibles, principalmente el capital humano y el de información. Cuando los tres componentes de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, el capital humano, de información y organizacional, están alineados con la estrategia, la institución tiene un alto grado de preparación organizacional: tiene la capacidad de movilizar y sostener el proceso de cambio requerido para ejecutar su estrategia (Kaplan & Norton, 2004). La cultura organizacional y el liderazgo orientan las acciones rumbo a la estrategia, parte fundamental del presente estudio.

Como antecedente de estudio previos, está el realizado en el contexto regional en diversos sectores de la economía incluida el servicio (Armenteros *et al.*, 2012) que obtuvo como resultado, que la cultura prevaleciente es de tipo Jerárquica, la cual fue determinada conforme a la aplicación de la metodología empleada por Cameron & Quinn (2011), así como el análisis de las competencias gerenciales según modelo adaptado de Cardona y Chinchilla (1998) en diversos sectores empresariales (Medina *et al.*, 2012). Dando seguimiento a la investigación, en este estudio se plantea como objetivo analizar la cultura organizacional y el liderazgo a través del nivel de desarrollo de las competencias gerenciales en una institución educativa superior, con el fin de obtener información para el rediseño e implementación de la Planeación Estratégica del 2013- -2018, con mayores expectativas de éxito y considerando la posibilidad de establecer las bases para proyectarlo a todo el Subsistema de Universidades Tecnológicas, sustentado en las directrices del Plan Nacional y Estatal de Desarrollo. La institución objeto de estudio, con su propia estrategia a lo largo de quince años se ha colocado en un sitio privilegiado en un mercado altamente competitivo en la región. El desarrollo del trabajo se estructura en tres partes: fundamento teórico – metodológico mediante la revisión de la literatura, la metodología utilizada en el estudio empírico, y el análisis de los resultados en cuanto a las características de la cultura y el liderazgo en la institución objeto de estudio y las conclusiones.

REVISIÓN DE LITERATURA

La cultura es un conjunto aprendido de creencias, valores y conductas que se aceptan como suficientemente satisfactorias como para transferirse a las nuevas generaciones (Hitt, 2006). Tal definición ofrece una imagen completa de la cultura y de la manera en que se forma. Como lo sugiere la propia definición, una cultura empieza cuando un grupo de seres humanos enfrenta una serie de retos. En una organización, la cultura podría comenzar a formarse cuando los primeros miembros enfrentan los retos iniciales de asegurar la fundación de aquella, de crear el producto, de distribuirlo a los clientes, etcétera. Los pioneros (o primeros líderes) casi siempre tienen un conjunto de creencias que guían sus conductas y sus elecciones. En general, las decisiones y las prácticas de los fundadores se conservan mientras funcionan. Éste es el motivo por el cual los pioneros tienen una influencia tan significativa en la justa naturaleza de la cultura

de una compañía. Las creencias, los valores y las conductas que son exitosas se enseñan a los nuevos participantes. En una organización, los nuevos integrantes son las contrataciones recientes. Por lo tanto, para los nuevos miembros la cultura es algo que se aprende, no algo que se hereda. La cultura se enseña a los nuevos integrantes, con el paso del tiempo, valores, creencias y conductas determinados empiezan a compartirse entre los miembros del grupo. No obstante, como las circunstancias cambian, lo que en un momento específico se consideraban respuestas convenientes también llegan a evolucionar y cambiar. En consecuencia, la cultura se va adaptando al entorno (Hitt, 2006).

Por ello, es importante identificar la cultura que prevalece en una organización antes de querer hacer cambios estratégicos que marquen un camino de retos, y confirmar si es posible el implementar las acciones o primeramente hay que ajustar algunos factores para que el impacto sea realmente significativo y pueda llevarse de una manera más eficiente y competitiva. La Real Academia Española define el liderazgo “como una situación de superioridad en que se halla una empresa, un producto o un sector económico, dentro de su ámbito” (2001). El liderazgo, según Kaufmann (1997), es una forma de comunicación, por lo que la persona que dirige tiene mucho que ver cómo se comunica. El término liderazgo posee diferentes significados atendiendo a los rasgos individuales, comportamientos, influencias sobre otras personas, modelos de interacción, roles, ocupaciones, puestos jerárquicos, percepciones vinculadas a legitimidad e influenciar. El liderazgo es un proceso de influencia y poder, que trata sobre logros y alcances, sobre cómo llegar a alguna parte y para ello se necesita tener un fin y una visión sobre lo positivo que se busca y sobre cómo se trabajará para lograrlo. Pedraja y Rodríguez (2004) han demostrado la pertinencia y la importancia del liderazgo para explicar la eficacia a nivel de las organizaciones. El liderazgo, por lo tanto, tiene que tener un objetivo, tiene que tener dirección o no es liderazgo (Afkhani *et al.*, 2012).

Pedraja, L. *et al.* (2006) plantea que tanto el diseño como la implementación de la estrategia dependen del proceso de toma de decisiones estratégicas, proceso éste es la resultante de los estilos de liderazgo. Existen diversas tipologías de los estilos de liderazgo, se asumen en esta investigación la clasificación de Ogbonna (2000): el estilo de liderazgo participativo, el estilo colaborativo y el instrumental. El estilo participativo se caracteriza por que el líder considera la opinión de los subordinados, y les consulta para decidir. El estilo colaborativo es donde el líder ayuda a los suyos en los trabajos encomendados, está atento al bienestar del grupo, trata a todos por igual y se afana en los detalles para que todos se sientan bien. Por último el liderazgo instrumental es donde el líder explica a sus subordinados cómo llevar a cabo el trabajo, decide el modo en el cual las cosas se deben hacer, define los estándares de desempeño y los esquemas de trabajo, sin consultar a nadie (Ogbonna & Harris, 2000).

Bass (1985) basado en las teorías de Burns considera que el liderazgo debe medir la efectividad de un líder a partir de la respuesta de sus seguidores. Así mismo manifestaba que el liderazgo transformador superaba al transaccional que se definía por hacer concesiones a los intereses personales mediante recompensas contingentes y a la gestión por excepción. Mientras que el transformador estaba compuesto por el carisma (desarrollar una visión), inspiración (motivar altas expectativas), tolerancia psicológica (prestar atención, respeto y responsabilidad a los seguidores) y la estimulación intelectual (proporcionar nuevas ideas y enfoques). El liderazgo transformacional determina la importancia del líder al promover y cultivar una visión que dé sentido y significado a los propósitos y actuaciones organizativas. Leithwood *et al.* (2005) dentro de sus estudios de liderazgo transformacional considera a las organizaciones como imperfectas, permanentes e imprescindibles para la sociedad, las cuales son instrumentos de cambio social que tienen el objetivo de desarrollar la participación en el logro de la visión institucional e incrementar la capacidad de los miembros de la comunidad escolar para superar los obstáculos. Tener y compartir una visión sistémica de la organización implica el cambio de paradigma sobre la forma de trabajar, de relacionarse y de depender unos de otros. Muchas de las tendencias administrativas modernas, tales como la “polivalencia”, el “crecimiento horizontal”, la “Gestión del Conocimiento” y muchas más, difícilmente tendrían cabida en un sistema de trabajo por funciones. Si el mercado abierto demanda de las organizaciones nuevas estrategias para responder a las nuevas exigencias, una visión sistémica es el punto

de partida para el proceso de ajuste. Las organizaciones trabajan por resultados, no importa la naturaleza de las mismas ni si sus objetivos son de carácter económico, social o mixto. Estos objetivos, fruto de la Visión, Misión y Estrategias competitivas de la empresa, son obtenidos a través de la ejecución de actividades o tareas. Las actividades, a su vez, se agrupan en cargos, responsabilidades o procesos, de acuerdo con el sistema de trabajo que se tenga implementado. Son las personas quienes en esos cargos, en esos procesos, o con esas responsabilidades, conducen las actividades y las personas hacia el logro de los objetivos. Pero, para alcanzarlos, los empleados y directivos deben poseer las competencias requeridas, es decir, contar con todos los conocimientos, habilidades, y demás elementos de personalidad, aplicados al ejercicio del trabajo y traducidos a comportamientos laborales concretos en términos de productos o servicios (Cancino *et al.*, 2012).

METODOLOGÍA

La investigación, de carácter exploratoria y descriptiva, se planteó como objetivo determinar la cultura predominante y las características del liderazgo en una institución de educación superior de la región, mediante la aplicación de encuestas, que permitieran conocer las expectativas, opiniones y percepciones del personal involucrado: directivos, profesores, personal administrativo y de apoyo. Para el diagnóstico de la cultura organizacional y en particular para determinar los aspectos prevalecientes según el tipo competitiva vs colaboradora, se conformaron 34 ítems obtenidos de Cloke & Goldsmith (2002), con preguntas afirmativas sobre las percepciones del comportamiento de las personas, con una escala de likert ascendente de entre 1 muy bajo hasta 5 muy alto. La Tabla 1 refleja las dimensiones, variables e ítems del cuestionario aplicado. La muestra abarcó a 109 personas, integrado por profesores, personal administrativo y de apoyo y directivos de primer y segundo nivel de dirección, con el fin de tener las percepciones de personas de diferentes perfiles de cargo que laboran en el institución, con una representación adecuada de la población total, un 79%, 92% de los directivos, 82% de los profesores de tiempo completo y 70% del personal administrativo.

Tabla 1: Operacionalización de las Variables Sobre la Cultura Organizacional

Dimensión	Variable	Ítems
Normas Organizacionales	Las normas se construyen colectivamente; las normas se construyen por la Alta Dirección con Apoyo de los mandos medios.	2
Aprendizaje en la Organización	Se recibe apoyo por parte de la dirección para el aprendizaje permanente; el apoyo para aprender es convencional.	2
Características del tipo trabajo predominante	El trabajo es innovador; rutinario; compartido; propio; retador, aburrido.	5
Compromiso con metas de la organización	Todo se comprometen con éxito colectivo; no se cree en las posibilidades de éxito de los otros; interacciones dinámicas; interacciones estáticas.	4
Creatividad e innovación	Indagación y curiosidad; aceptación de prácticas existentes; pericia distribuida, pericia aislada.	4
Toma de decisiones	Democrática; autoritaria; solución informal de problemas; lloriqueos y quejas; centrada en procesos; centrada en búsqueda de errores y culpar a otros.	6
Comunicación	Empatía con los demás; estereotipando a otros; Interconexiones frecuentes; aislamiento.	4
Resolución de problemas	Expectativas de madurez; infantilismo; diferir a la dirección; estimular conflictos y resolverlos; profesionalismo profesional; evitar conflictos y acumularlos de manera que se toman insolubles.	5

Fuente: *Elaboración propia*

El diagnóstico sobre el liderazgo se analizó mediante el nivel de desarrollo de las competencias directivas, en el primer y segundo nivel de instancias de dirección, ya que las capacidades de dirección han sido definidas en investigaciones previas como las que más efecto tienen en el éxito y competitividad de las organizaciones. El modelo y clasificación de competencias gerenciales en estratégicas, intratécnicas y de eficacia personal de Cardona y Chinchilla (1998), fue adoptado por su amplia difusión en el contexto latinoamericano y sector de servicios como salud, aunque no tanto en el sector educativo. Con este

instrumento, además de las competencias, también en elaboradas en forma afirmativa, se incluyeron variables de control para el análisis posterior como: edad, sexo, cargo, experiencias o antigüedad en cargos de dirección de 1 y 2do niveles. También se utilizó una escala likert ascendente de 1 muy bajo a 5 muy alto. Con la finalidad de aplicar la técnica 360 grados para la evaluación de las competencias, buscando diferentes perspectivas como fuente de datos, se incluyó en la determinación del nivel de desempeño o desarrollo: el nivel ideal para la institución, el nivel de los directivos y la autoevaluación. La operacionalización de las variables se refleja en la Tabla 2. El total encuestados fue de 24 personas entre mandos medios y superiores, de los cuales el 68% fueron hombres y el 34% mujeres, y de ellos el 46% manifestaron tener experiencia a nivel dirección previa, representando el 100% de los cargos de dirección altos y medios de la institución.

Tabla 2: Operacionalización de las Variables Sobre Competencias Directivas

Dimensión	Competencia	Descripción	Items
Estratégicas	Comprensión del entorno organizacional	Capacidad para relacionarse con el entorno organizacional (clientes, proveedores, etc.), con el objeto de trazar el cambio estratégico de la organización.	7
	Orientación al cliente o/y necesidades sociales	Capacidad para focalizar los esfuerzos en la detección y la satisfacción de las necesidades de los clientes, tanto internos como externos y asociación con ellos.	
	Orientación al logro/ orientación a resultados	Es el esfuerzo por trabajar adecuadamente tendiendo al logro de estándares de excelencia, el establecimiento de metas desafiantes para lograr las competencias distintivas de la organización.	
	Planificación	Capacidad para determinar eficazmente las metas y prioridades estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos para alcanzarlas.	
	Pensamiento Analítico	Capacidad de entender problemas, desglosándolos en partes e identificando las relaciones causa-efecto y las interrelaciones internas y externas.	
	Toma de decisiones	Capacidad para tomar decisiones analizando y seleccionando alternativas bajo condiciones de incertidumbre y de riesgo.	
Intratégicas	Iniciativa e innovación para la solución de problemas	Capacidad para buscar alternativas creativas (novedosas) en la solución de problemas y potenciar la innovación propia y de las personas involucradas en la situación de cambio.	7
	Motivación	Capacidad para persuadir, e inspirar confianza y promover cambios de comportamiento o actitud sobre otra persona o grupo.	
	Comunicación efectiva	Capacidad para transmitir ideas de forma clara, con fluidez y coherencia y de escuchar.	
	Trabajo colaborativo	Capacidad y disposición para cooperar con otros y apoyar activamente decisiones grupales, incentivando el trabajo en equipo.	
	Uso de la Información	Capacidad para generar, conservar y usar integralmente la información en la TD.	
Eficacia Personal	Desarrollo de las personas	Capacidad para promover el desarrollo de las personas y actuar como entrenador y orientador, generando espacios de participación y análisis de experiencias con fines formativos, etc.	3
	Delegación y compartir a autoridad	Capacidad para delegar y compartir autoridad.	
	Liderazgo participativo y transformacional	Capacidad para crear y compartir propósitos, visión y dirección, generando un gradual compromiso y participación de los trabajadores como agentes del cambio estratégico de la organización.	
Eficacia Personal	Autoaprendizaje	Capacidad para asimilar nueva información, mantenerse actualizado en la profesión y aplicar con eficacia sus conocimientos.	3
	Administración del tiempo y el estrés	Capacidad para mantener bajo control las propias reacciones emocionales y adaptación a condiciones nuevas o imprevistas. Capacidad para organizar bajo prioridades el tiempo.	
	Manejo o administración de conflictos	Capacidad para manejar exitosamente situaciones conflictivas, buscando soluciones favorables para las partes.	

Fuente: Elaboración propia

Ambos instrumentos fueron validados en cuanto a la confiabilidad de los constructos mediante el Alfa de Cronbach, obteniendo valores aceptables de 0.820 y 0.934 como se observa en la Tabla 3. El estudio exploratorio fue realizado en el período de septiembre a noviembre del 2012.

Tabla 3: Confiabilidad de Instrumentos

Instrumento	N	Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach Basada En Elementos Estandarizados	N de Elementos
Cultura Organizacional	109	0.820	0.820	34
Competencias Directivas	24	0.931	0.934	18

Fuente: Elaboración propia

Los datos de las encuestas fueron capturados en base de datos del sistema SPSS, procesándose con estadística descriptiva e inferencial. Para el análisis de evaluación del nivel de competencias gerenciales se obtuvo el valor de datos reales, el rango mínimo y máximo, así como la media y la desviación estándar para cada una de las ellas. Dada la participación de diferentes sujetos según sus cargos en la institución, se aplicó la triangulación de fuentes en el procesamiento de los datos. Para la correlación bivariada entre variables de la cultura organizacional y liderazgo se aplicó la estadística no paramétrica con la prueba de Kruskal Wallis dada el carácter cualitativo de la escala de medición y el tamaño de la muestra, para comprobar las siguientes hipótesis de investigación:

H1 Existe asociación entre el liderazgo participativo y transformacional con las restantes competencias gerenciales.

H0 No existe asociación entre el liderazgo participativo y transformacional con las restantes competencias gerenciales.

H2 Existe relación entre el liderazgo participativo y transformacional con la edad, sexo, antigüedad y experiencia de dirección.

H0 Existe relación entre el liderazgo participativo y transformacional con la edad, sexo, antigüedad y experiencia de dirección.

RESULTADOS

La Institución Educativa Superior, objeto de estudio es un Organismo Público Descentralizado del Gobierno del Estado de Coahuila. Que tiene como finalidad principal el impartir educación de nivel Técnico Superior Universitario, Licenciatura Profesional, Licenciatura (Ingeniería) y Posgrado, con el propósito de contribuir a la formación de profesionales aptos para la aplicación de conocimientos y la solución creativa de problemas con un sentido de innovación mediante la incorporación de los avances científicos y tecnológicos. Así como efectuar investigación tecnológica que coadyuve con aportaciones concretas al fortalecimiento de la enseñanza técnica profesional, ofrecer y fomentar el desarrollo de nuevos perfiles profesionales en la Educación Superior y desarrollar programas de vinculación con los sectores productivos de bienes y servicios, público, privado y social, mediante proyectos de investigación aplicada e innovativa y certificación y evaluación de competencias laborales.

Cultura Organizacional

El primer resultado corresponde a la identificación del tipo de cultura predominante en la institución, reflejado a través del valor de las medias obtenidas, sobre la cultura colaborativa y competitiva. Si bien, el resultado en cuanto a la cultura colaborativa, según se observa en la tabla 4 es satisfactorio por cuanto, excepto en la solución informal de los problemas, todos los restantes ítems obtienen valores superiores a 3, y el 52,9 % de los indicadores están valorados con medias superiores a 3,5, cercanas a un nivel aceptable. Solo el ítem de trabajo retador obtuvo valoración de 4 en el grupo de los directivos. Sin embargo, no

alcanza el nivel requerido para el compromiso colectivo que exige un cambio estratégico para el tránsito hacia organización basada en el aprendizaje colectivo y compartido.

Tabla 4: Descriptivos de la Cultura Colaborativa (Media)

Afirmaciones	Total	Docentes	Directivos	Admón
Las normas se construyen colectivamente en mi organización.	3.6	3.3	3.86	3.76
Se recibe apoyo por parte de la dirección para el aprendizaje permanente	3.79	3.66	3.86	3.88
El trabajo es innovador	3.6	3.61	3.73	3.53
El trabajo es compartido.	3.6	3.69	3.65	3.65
El trabajo es retador.	3.91	3.92	4.13	3.78
Todos se comprometen con el éxito colectivo.	3.39	3.24	3.43	3.51
Interacciones dinámicas.	3.41	3.4	3.56	3.34
Indagación y curiosidad.	3.25	3.36	3.27	3.14
Toma de decisiones democráticas.	3.34	3.3	3.47	3.3
Solución informal de problemas.	2.87	2.83	2.69	3.02
Pericia distribuida.	3.13	3.04	3.17	3.2
Centrada en procesos.	3.7	3.6	3.91	3.67
Empatía con los demás.	3.18	3.14	3.3	3.16
Interconexiones frecuentes.	3.25	3.19	3.68	3.09
Expectativas de madurez.	3.6	3.4	3.81	3.67
Profesionalismo personal.	3.82	3.66	3.82	3.97
Estimular conflictos y resolverlos razonablemente.	3.25	3.07	3.21	3.44

Fuente: Elaboración propia . Esta Tabla refleja primero la media total obtenida de todos los encuestados y la correspondiente a cada uno de los grupos de sujetos que intervino en la investigación. Predomina el nivel de desarrollo medio con valores superiores a 3, excepto la solución informal de problemas.

La Tabla 5 referida a la cultura competitiva refleja que el nivel de desarrollo de los ítems asociados a la misma tiene un nivel bajo pues el 52,7% obtuvieron valores de 2 y sólo aceptable un 17,6% por encima de 3,5. El único ítems que obtuvo valor de 4.08 fue el de las normas se construyen por la alta dirección, coincidiendo las opiniones de directivos y personal administrativo, pero no así los docentes.

Tabla 5: Descriptivos de la Cultura Competitiva

Afirmaciones	Total	Docentes	Directivos	Admón
Las Normas en mi organización se construyen por la Alta Dirección con apoyo de los mandos medios.	4.08	3.85	4.21	4.23
El apoyo para aprender es convencional, de conformidad con las reglas.	3.72	3.69	3.86	3.67
El trabajo es rutinario.	3.05	2.88	3.04	3.23
El trabajo es propio.	3.69	3.95	3.78	3.38
El trabajo es aburrido.	2.2	2.46	1.47	2.35
No se cree en las posibilidades de éxito de los otros.	2.77	2.7	2.34	3.06
Interacciones estáticas.	3.07	3.02	2.65	3.35
Aceptación de prácticas existentes.	3.58	3.7	3.69	3.4
Toma de decisiones autoritaria.	2.88	2.78	2.5	3.19
Lloriqueos y quejas.	2.57	2.78	2.3	2.52
Pericia aislada.	2.68	2.75	2.52	2.71
Centrada en búsqueda de errores y culpar a otros.	2.55	2.59	2.52	2.53
Estereotipando a otros.	2.91	2.95	3.18	2.73
Aislamiento.	2.5	2.78	2.21	2.58
Infantilismo.	2.49	2.76	2.17	2.39
Diferir a la dirección.	3.12	3.21	2.72	3.23
Evitar conflictos y acumularlos de manera que se tornan insolubles.	2.92	2.76	2.56	3.27

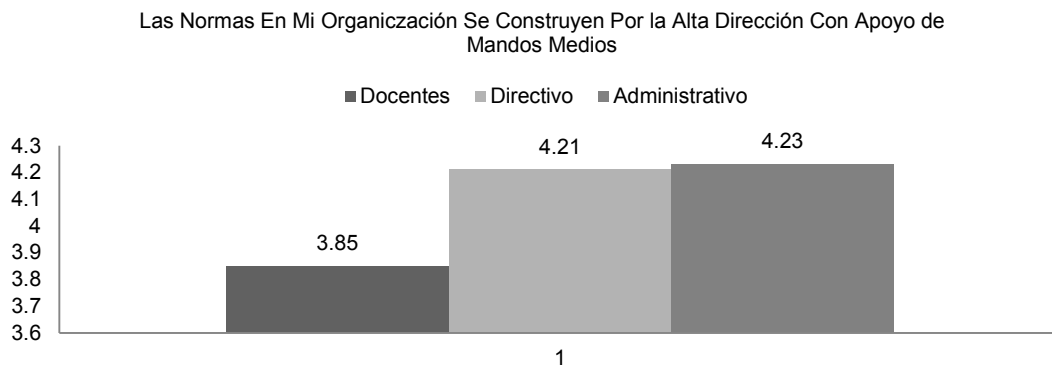
Fuente: Elaboración propia. En la tabla se refleja que el 52,7% de los indicadores obtuvieron valoración inferior a 3, es decir nivel bajo de desarrollo de este tipo de cultura por encima de 3,5 sólo de 17,6%.

Por lo tanto, aunque no con grandes diferencias como para afirmar que predomina un tipo de cultura, se podría considerar que la institución avanza de una cultura competitiva hacia una cultura colaborativa, que

propicia en cambio estratégico basado en la innovación, el aprendizaje organizacional y la gestión del conocimiento.

Dentro de los Ítems considerados para cada tipo de cultura se adoptó la participación colectiva en la construcción de las normas y la toma de decisiones como factores decisivos en la caracterización del liderazgo, lo cual se expone en las siguientes figuras.

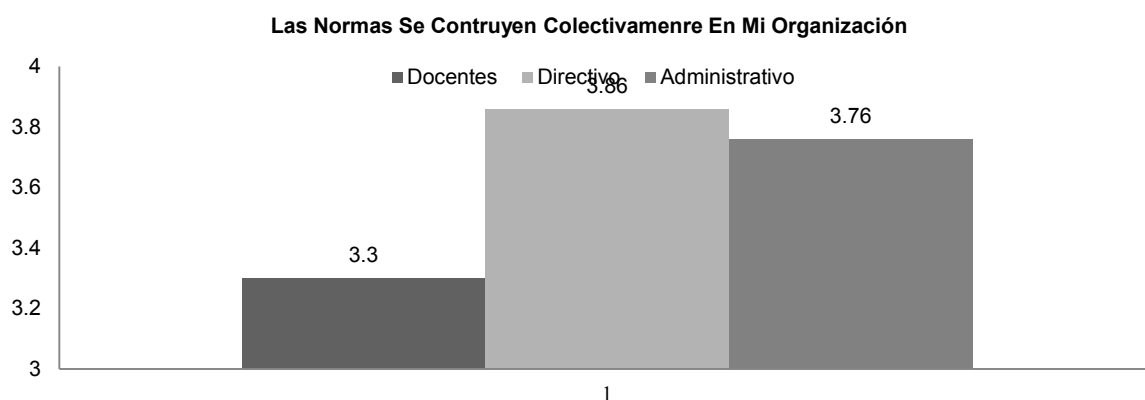
Figura 1: Sobre la Construcción de las Normas



Fuente: Elaboración propia. En esta figura se muestra la percepción de los administrativos, directivos y profesores de tiempo completo (PTC) en relación a cómo consideran que se construyen las normas de la Universidad Tecnológica de Torreón, de acuerdo a cada cultura, donde colectivamente se referencia a la cultura colaborativa y por la Alta Dirección a la cultura competitiva.

Este mismo factor se refleja en cada cultura con los datos que enlistaremos a continuación. Los datos de la Figura 1 reflejan que con respecto a la construcción colectiva de las normas, entre los diferentes sujetos existe una percepción general orientada a “más de acuerdo” (nivel bueno, pero no óptimo), sin embargo son los propios directivos lo que le asignan un valor menor. Destaca además la dispersión en las valoraciones otorgadas por los profesores (PTC) hacia “más en desacuerdo” y ninguna percepción definida (“ni de acuerdo, ni en desacuerdo”). Por lo tanto, debe mejorarse la cuestión de difundir cómo se realiza la normatividad, quiénes intervienen y cómo cada uno de los colaboradores participa dentro de la misma. Y la figura 2, proyecta de manera más clara la inclinación de sus respuestas a que las normas las construyen los altos directivos; con una igualdad en las respuestas para los que se encuentran en ni en acuerdo ni en desacuerdo.

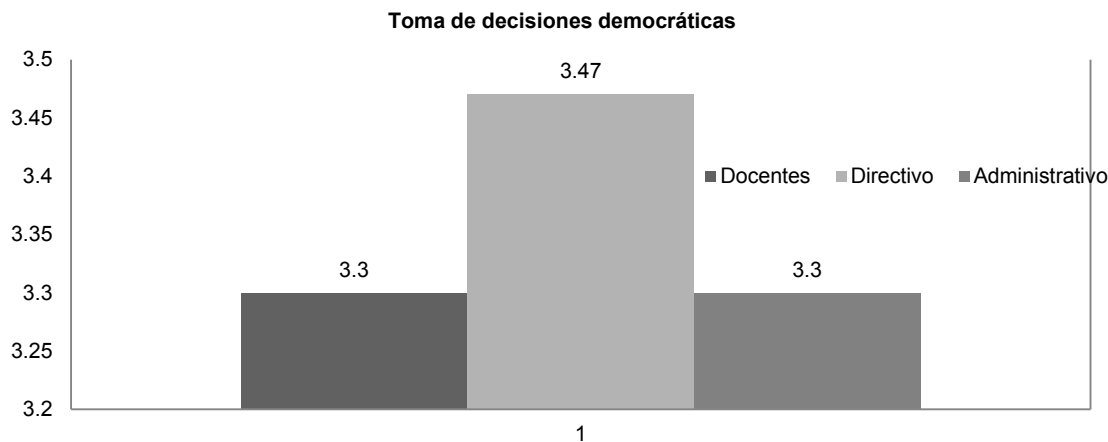
Figura 2: Las Normas Se Construyen Colectivamente En Mi Organización



Fuente: Elaboración propia. En esta figura se muestra la percepción de los administrativos, directivos y profesores de tiempo completo (PTC) en relación a si consideran que las normas de la Universidad Tecnológica de Torreón se construyen colectivamente.

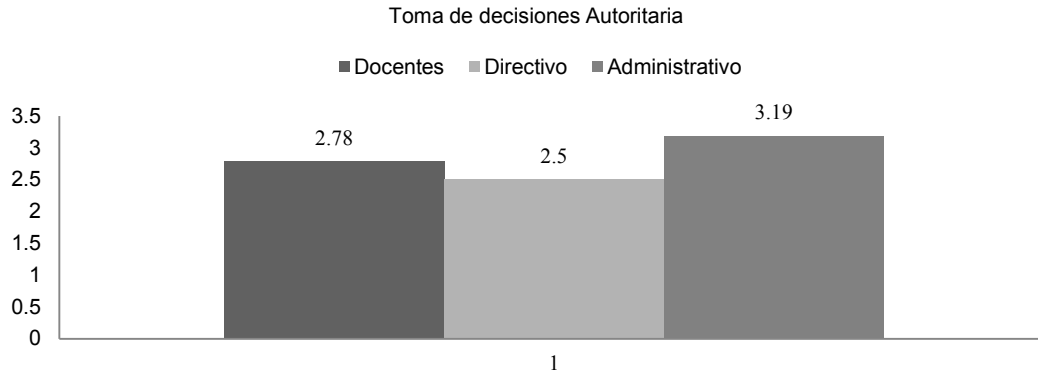
Con respecto a la participación en la toma de decisiones, la figura 3 muestra resultados interesantes, en su mayoría no tienen un criterio formado sobre la variable seleccionar “ni en acuerdo ni desacuerdo”, sobre todo los administrativos y los profesores, y en relación a los directivos, éstos oscilan entre la variable mencionada y “más de acuerdo”.

Figura 3: Toma de Decisiones Democráticas



Fuente: Elaboración propia. Figura que denota la manera en que se toman las decisiones al interior de la Universidad Tecnológica de Torreón dirigida a la toma de decisiones democrática.

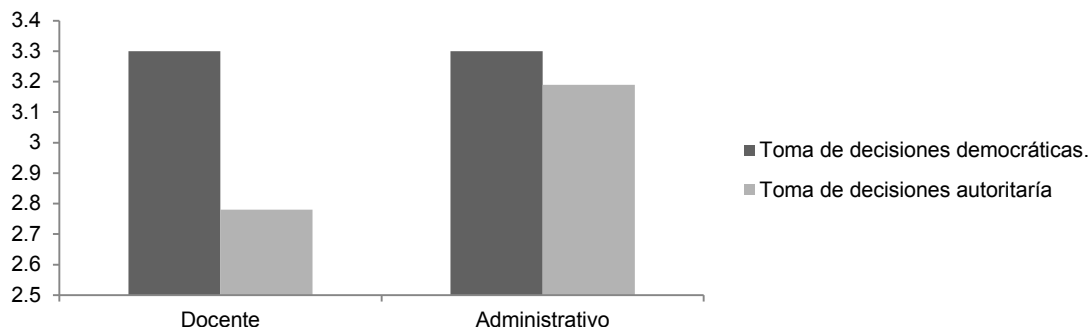
Figura 4: Toma de Decisiones Autoritaria



Fuente: Elaboración propia. Figura que denota la manera en que se toman las decisiones al interior de la Universidad Tecnológica de Torreón, dirigida a la toma de decisiones autoritaria.

Las respuestas en la Figura 4, denota la indecisión en la toma de decisiones autoritaria por parte de los administrativos, lo que puede inferir en la apreciación que tengan de manera particular por cada uno de los jefes inmediatos y no sea considerado de manera genérica en el total de los directivos, además de que en ambos aspectos (democrático y autoritario) su respuesta es similar en forma porcentual, lo que muestra que no tienen claro qué tipo de liderazgo se ejerce para ejecutar las acciones. Por otra parte, los directivos y profesores de tiempo completo están más en desacuerdo con que la toma de decisiones sea autoritaria y se inclinan más porque es de tipo democrática. Este aspecto es importante en la cultura y liderazgo participativo, por lo que debe ser objeto de atención mediante acciones estratégicas de la institución.

Figura 5: Comparación En Toma de Decisiones



Fuente: Elaboración propia.

Esta última figura muestra la percepción de los administrativos y profesores de tiempo completo, para el factor de la toma de decisiones de acuerdo a la cultura democrática se refleja una cultura colaborativa y autoritaria en una cultura competitiva.

Evaluación de Competencias Gerenciales

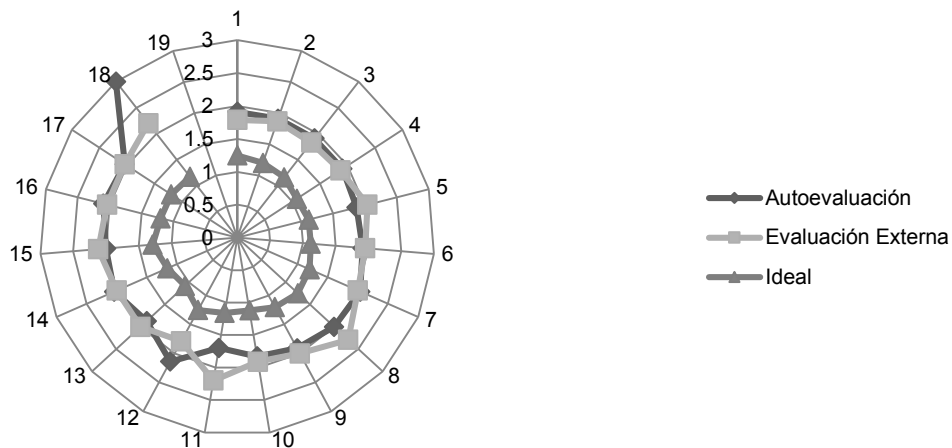
Complementando el tipo de liderazgo, se presentan los resultados obtenidos en la evaluación de competencias gerenciales, considerando el total de mandos medios y superiores. De ellos, la edad oscila entre los 31 y 66 años, con una antigüedad en la institución entre 8 - 15 años y el 46% del sexo femenino.

Tabla 6: Nivel de Desarrollo de las Competencias Directivas Desde Tres Perspectivas

Competencias Gerenciales	Autoevaluación	Evaluación a Directivos	Ideal a Alcanzar
Comprensión del entorno organizacional	1.91	1.79	1.25
Orientación al cliente y/o necesidades sociales	1.91	1.87	1.2
Orientación al logro / orientación a resultados	1.91	1.83	1.16
Planificación	1.91	1.87	1.08
Pensamiento analítico	1.87	2.04	1.12
Toma de decisiones	1.91	1.95	1.12
Iniciativa e innovación para la solución de problemas	2.04	2	1.2
Motivación	2	2.29	1.25
Comunicación afectiva	1.91	2	1.2
Trabajo colaborativo	1.83	1.91	1.12
Uso de la información	1.7	2.2	1.16
Desarrollo de las personas	2.14	1.79	1.25
Delegación y compartir autoridad	1.87	2	1.08
Liderazgo participativo y transformacional	2.04	2	1.16
Autoaprendizaje	2	2.12	1.29
Administración del tiempo y el estrés	2.1	2.04	1.2
Manejo o administración de conflictos	2.04	2.04	1.2

Fuente: Elaboración propia. La tabla refleja tres perspectivas de la evaluación; la autoevaluación de cada uno, la evaluación de los directivos de la institución, y el ideal factible alcanzar mediante las medias de la escala de Likert. Todas fueron valoradas a un nivel de bajo-muy bajo y el umbral de lo que se desea alcanzar está por debajo de este nivel.

Figura 6: Valoración de las Competencias Gerenciales Por Tres Grupos de Sujetos Participantes



Fuente: Elaboración propia. Las competencias directas fueron valoradas en un nivel muy bajo.

En la Tabla 6 y la figura 6 sobre el nivel de desarrollo de las competencias gerenciales se observa en el tanto en la autoevaluación como en la valoración del desempeño de los directivos que no superan el nivel de bajo – muy bajo, mientras que en las competencias factibles de alcanzar (ideal) está a nivel muy bajo, lo cual resulta contradictorio. Por lo general el nivel real de desempeño debe ser rebasado en lo ideal o aspiración de las personas, lo cual debe ser objeto de análisis de sus causas en el desarrollo ulterior de la investigación. Sólo 6 competencias (33%) obtienen los valores superiores en las dos primeras perspectivas, aunque no rebasando el nivel bajo: administración de conflictos y de tiempo y autoaprendizaje, liderazgo participativo y transformacional, motivación, iniciativa e innovación en solución de problemas. Por la importancia dentro de los objetivos de la investigación en el liderazgo realizamos una contrastación con cada una de las restantes competencias gerenciales, mediante la prueba de Kruskal Wallis obteniendo los resultados que se exponen en la Tabla 7.

La tabla 7 comprueba la Hipótesis de investigación 2 de que existe asociación un 60,41% entre el liderazgo participativo y transformacional con las restantes competencias gerenciales según las tres grupos de sujetos, al obtener el 60,41% valores con nivel de significancia Resalta sobre todo la valoración de los directivos con el 81,3% y el ideal o aspiración factible, con 62,5% de relaciones significativas, y el menor valor fue de 37,5% en la autoevaluación. Por lo tanto se afirma que el liderazgo participativo y transformacional tiene asociación significativa con las restantes competencias gerenciales. Además, la Tabla 8 comprueba que se rechazan las hipótesis de investigación de que existe relación entre el liderazgo participativo y transformacional con la edad, sexo, antigüedad y experiencia de dirección (H3), desde las diferentes perspectivas utilizadas en el estudio: autoevaluación, evaluación e ideal; por cuanto obtienen valores superiores a $p \leq 0.05$; excepto la experiencia de dirección en la evaluación de las competencias gerenciales de los directivos.

Tabla 7: Contrastación Entre Liderazgo Participativo y Transformacional Con las Restantes Competencias Gerenciales

Competencia Gerencial	Sig. Asintót. a Directivos	Sig. Asintót. Autoevaluación	Sig. Asintót. Ideal
Comprensión del entorno organizacional	0.08*	0.39	0.00***
Orientación al cliente y/o necesidades sociales	0.08*	0.39	0.00***
Orientación al logro / orientacion a resultados	0.01***	0.1*	0.05**
Planificación	0.08*	0.62	0.19
Pensamiento analítico	0.01***	0.41	0.41
Toma de decisiones	0.01***	0.27	0.01***
Iniciative e innovación para la solución de problemas	0.14	0.11	0.00***
Motivación	0.04**	0.57	0.01***
Comunicación afectiva	0.08*	0.06*	0.00***
Trabajo colaborativo	0.07*	0.04**	0.41
Uso de la información	0.008***	0.14	0.33
Desarrollo de las personas	0.05**	0.07*	0.00***
Delegación y compartir autoridad	0.009***	0.02**	0.00***
Autoaprendizaje	0.17	0.10*	0.03**
Administración del tiempo y el estres	0.19	0.13	0.82
Manejo o administración de conflictos	0.03**	0.61	0.82

Fuente: Elaboración propia. La tabla muestra la existencia de relaciones significativas entre el liderazgo participativo y transformacional con el 60,41% de las restantes competencias gerenciales, obteniendo valores de $p \leq 0.01$ ***; 0.05** y 0.1*.

Tabla 8: Estadístico de Contraste Entre El Liderazgo Participativo y Transformador con las Variables de Control

	Autoevaluación	Evaluación Externa	Ideal
Edad	0.92	0.93	0.16
Sexo	0.58	0.26	0.12
Antigüedad	0.74	0.37	0.75
Experiencias de dirección	0,26	0.05**	0.38

Fuente: Elaboración propia. Esta Tabla comprueba que no se rechazan las hipótesis nulas acerca de que no existe relación entre el liderazgo participativo y transformacional con la edad, antigüedad y experiencia de dirección (H3), en la diferentes tipos de grupos de sujetos participantes en la indagación por cuanto obtienen valores superiores a $p \leq 0.05$; excepto la experiencia de dirección en la evaluación de las competencias gerenciales de los directivos

Lo expuesto conecta el primer resultado de la cultura predominante la cual resultó colaborativa con el hecho de que liderazgo se ejecute de manera participativa y con asociación con las restantes competencias gerenciales, lo cual es decisivo para obtener grandes logros. Ello contrasta con el estudio previo en la región de Armenteros et al (2013) que comprobó la prevalencia en diversos sectores de la cultura de tipo Jerárquica, atendiendo a la clasificación y metodología de Cameron & Quinn, (2006). Sin embargo los resultados imprecisos sobre la toma de decisiones democrática, junto con la motivación, planificación y la comunicación efectiva, cuyos resultados se ubican en el nivel medio, requieren de acciones para su perfeccionamiento, ya que la implementación y seguimiento de la nueva estrategia, requiere de

competencias vanguardistas, de empuje, de reto, dirigidas hacia el éxito y la competitividad, impulsando así, el cambio deseado basado en la alineación estratégica.

CONCLUSIONES

Conforme avanza el siglo XXI la complejidad y la velocidad de los cambios se van incrementando, lo que exige transformaciones de las organizaciones al adaptarse para responder a los nuevos desafíos, lo que conduce al replanteamiento de las estrategias, estructuras y procesos. (PNC, 2014). La institución de educación superior objeto de estudio, consciente de los nuevos retos, redirecciona su estrategia con los impulsores internos que la han distinguido y las capacidades y competencias que la caracterizan, con estrategias en la calidad, excelencia y competitividad. Por ello, la cultura organizacional y el liderazgo son dos aspectos de importancia trascendental para promover e implementar un cambio estratégico en las instituciones educativas. El estudio exploratorio realizado reflejó el predominio de una cultura colaborativa, que es más favorable que la cultura jerárquica predominante en un estudio anterior de la región. Sin embargo, resulta una necesidad imperiosa, para el éxito de las estrategias de la institución, adoptar acciones para lograr una mayor participación en la toma de decisiones y las normas establecidas que propicien un compromiso colectivo y un liderazgo más participativo, con ello dar paso a la consolidación de una cultura colaborativa e innovadora. El análisis del nivel de desempeño de las competencias gerenciales, desde tres perspectivas la autoevaluación, evaluación e ideal de los mandos medios y superiores, evidenció que las competencias más desarrolladas son: administración de conflictos y de tiempo y autoaprendizaje, liderazgo participativo y transformacional, motivación, iniciativa e innovación en solución de problemas, aunque no rebasan el nivel bajo obtenido.

Dentro de las competencias gerenciales, el liderazgo participativo y transformacional resultó de los mejores valorados y se confirmó que tiene una relación significativa con las restantes competencias gerenciales, no así con la edad, antigüedad, sexo y experiencia de dirección, lo que favorece la transformación estratégica de la organización en ejecución, pero plantea brechas o debilidades existentes en cuanto a las impresiones de la toma de decisiones democráticas, y los valores medios obtenidos por las competencias de toma de decisiones, planificación y la comunicación efectiva. El aporte de la investigación realizada reside, como caso de estudio, en ofrecer información fidedigna, tanto de fortalezas como debilidades, que propician la interiorización de los elementos necesarios para que la institución reoriente su cultura organizacional y liderazgo y pueda dirigirse hacia la nueva etapa de su estrategia, con metas de mayor alcance en el mercado competitivo de la región y del país. Este análisis constituye uno de los fundamentos para el diseño e implementación del enfoque de procesos sustentado en la alineación estratégica que desarrolla la institución, sirviendo así como punto de referencia para las prácticas de gestión educativa de todo el subsistema educativo. Los resultados presentados tienen como limitación que sólo abarcan un caso de estudio, la necesidad de la búsqueda de explicación a la evaluación de los niveles de desempeño de las competencias gerenciales sobre todo desde la perspectiva del ideal a alcanzar, así como seguir ampliando la aplicación y evaluación de herramientas de gestión estratégica para el cambio organizacional, en su etapa de implementación.

BIBLIOGRAFÍA

Afkhami, M., Eisenberg, A., & Vaziri, H. (2012). *Leading to Choices* (Spanish Edition).

Armenteros, M. R., Liliana Guerrero, Noyola, F., & Molina, V. (2013). *Cultura Organizacional y Organización que aprende: Un análisis desde la perspectiva de la innovación. Revista Internacional Administración & Finanzas*, 5(1), 33-55.

Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*: Collier Macmillan.

Cameron, K., & Quinn, R. (2011). Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework: John Wiley & Sons.

Cancino, J., Morales, M., & Rez, J. (2012). Score de Competencias: Palibrio.

Cardona, P., & Chinchilla, N. (1998). Cuestionario de competencias directivas (CCD). IESE, Barcelona, 7.

Crosby, L., Evans, K., & Cowles, D. (1990). Calidad de la relación en la venta de servicios: Una perspectiva de la influencia interpersonal. *Revista de marketing*, 54, 68-81.

De la Lengua Española, D. (2001). Real Academia Española. Vigésima, 1.

Goldsmith, J., & Cloke, K. (2002). El arte de despertar a la gente. Cultivando la Autenticidad y Conciencia en el Trabajo. Publicado por el Centro Coordinador de Estudios de Dirección (CCED) Ministerio de Educación Superior. La Habana.

Hitt, M. (2006). Administración: Pearson Educación.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). Mapas estratégicos, cómo convertir los activos intangibles en resultados tangibles. Harvard Business School Publishing, Barcelona, España, Disponible en: www.gestion2000.com.

Kaufmann, A. E. (1997). Liderazgo transformador y formación continua. *Reis*, 163-184.

Leithwood, K., Begley, P. T., & Cousins, J. B. (2005). Developing expert leadership for future schools: Routledge.

Medina, M., Armenteros, M., Guerrero, L., & Barquero, J. (2012). Las competencias gerenciales desde una visión estratégica de las Organizaciones: Un procedimiento para su identificación y evaluación del desempeño. *Revista Internacional Administración & Finanzas.*, 5(2), 33-52.

Ogbonna, E., & Harris, L. C. (2000). Leadership style, organizational culture and performance: empirical evidence from UK companies. *International Journal of Human Resource Management*, 11(4), 766-788.

Pedraja, L., Rodríguez, E., & Rodríguez, J. (2006). Leadership styles and effectiveness: a study of small firms in Chile. *Interciencia-Caracas*, 31(7), 500.

Pedraja, R., & Rodríguez, P. (2004). Efectos del estilo de liderazgo sobre la eficacia de las organizaciones públicas. *Revista facultad de ingeniería-Universidad de Tarapacá*, 12(2), 63-73.

BIOGRAFÍA

Indalecio Medina Hernández, mexicano. Candidato a Doctor de la Universidad Autónoma de Coahuila. Titulado de Ing. en Industrial Mecánica con especialidad en Térmica (1999) por el Instituto Tecnológico de la Laguna; Maestría en Ciencias en Ingeniería Industrial por el Instituto Tecnológico de la Laguna (2005). Rector en la Universidad Tecnológica de Torreón (2006-actual). Dirección institucional: Universidad Tecnológica de Torreón, Blvd. Torreón Matamoros Km. 10 Ejido el Águila, CP 27400, Torreón, Coahuila, México. E-mail: indamedina@hotmail.com

María de la Luz Trasfi Mosqueda, mexicana. Candidato a Doctor de la Universidad Autónoma de Coahuila. Licenciatura en Administración de Empresas (1993) y Especialización en Docencia Universitaria (2002) Universidad Autónoma de la Laguna; Maestría en Administración, Universidad Autónoma de Coahuila (2002). Director de Planeación y Evaluación en la Universidad Tecnológica de Torreón (1999-actual). Dirección institucional: Universidad Tecnológica de Torreón, Blvd. Torreón Matamoros km. 10 Ejido el Águila, CP 27400, Torreón, Coahuila, México. Correo electrónico: trasfim@hotmail.com

María del Carmen Armenteros Acosta, cubana. Licenciatura en Historia (1966) y Licenciatura en Ciencias Políticas (1977), Universidad de La Habana. Dra. en Ciencias Económicas (1983) Universidad Estatal de Kiev, Ucrania. Actualmente catedrática investigadora de la UAdeC. Dirección institucional: FCA-UA de C, Unidad Torreón. Boulevard Revolución 151 Oriente. Colonia Centro CP 27000. Torreón, Coahuila, México. E-mail: m_armewnteros@yahoo.es

Gabriela Margarita Reyna García, mexicana. Candidato a Doctor de la Universidad Autónoma de Coahuila. Titulado de Lic. En Ciencias Jurídicas (1993) y Maestro en Administración por la Universidad Autónoma de la Laguna. Gerente Regional de Operadora Wanb del 2004 - 2012. Profesor invitado en ITESM-Campus Laguna Torreón, México. Desde el 2011 catedrático investigador de la UAdeC, Dirección institucional: FCA-UAdeC, Unidad Torreón. Boulevard Revolución 151 Oriente. Colonia Centro CP: 27000. Torreón, Coahuila, México. E-mail: greynag@prodigy.net.mx

