

## EL LIDERAZGO, UN FACTOR QUE CONTRIBUYE AL DESARROLLO DE LOS GRUPOS ACADÉMICOS EN LAS UNIVERSIDADES

## THE LEADERSHIP, A FACTOR THAT CONTRIBUTES TO THE DEVELOPMENT OF ACADEMIC GROUPS IN UNIVERSITIES

Belinda Izquierdo García (1)  
Juan Schuster Fonseca (2)

### ABSTRACT

The document presents a study due to a particular situation. The method used to carry out the method was based on descriptive, analytical and empirical, which instituted the direct perception of the problem, based on practical experience. Where is expressed in the context of academic performance, the problems being experienced by the academic (CAs) of the Universidad Veracruzana. Therefore, the purpose of this study was to examine some of the causes that are determining the disintegration of the CAs. In support we present some descriptive statistics, accompanied by pictures, which reflect part of the problem, leading to a diagnosis, as well as the relevance to the exercise of leadership as a strategy for progress in these CAs. Finally, we present some suggestions to strengthen the position and prevent the disappearance of the CAs.

**Key words:** Leadership, development, academic group.

### RESUMEN

El documento que se presenta obedece a un estudio sobre una situación particular. El método que se utilizó para llevarlo a cabo, se basó en el método descriptivo, analítico y empírico, que instituyó la percepción directa del problema, fundado en la experiencia práctica. Donde se expresa en el marco del desempeño de los académicos, la problemática por la que atraviesan los Cuerpos Académicos (CAs) de la Universidad Veracruzana. Por lo tanto, la finalidad del estudio, fue analizar algunas causas que están determinando la desintegración de los CAs. Como fundamento se presentan ciertas estadísticas descriptivas, acompañadas de cuadros, donde se refleja parte de la problemática, que da lugar a un diagnóstico, como también la relevancia al ejercicio de liderazgo como estrategia de avance en estos CAs. Finalmente se presentan sugerencias para reforzar el posicionamiento y evitar la desaparición de los CAs.

**Palabras clave:** Liderazgo, desarrollo, cuerpos académicos.

**Código JEL:** I2, I23

(1) Investigadora de Tiempo completo de la UV. Dra. en Filosofía y C. E. UNED Madrid España. Dr. Honoris Causa. ODAEE Argentina. Miembro del S N I, Perfil PROMEP. Ha publicado temas de investigación, relacionado con la línea de generación y aplicación del conocimiento de Administración del Potencial Humano (APH), en Revistas de circulación nacional e internacional. bizquierdo@uv.mx

(2) Investigador de Tiempo de la UV, Candidato a Doctor en Sociología, Universidad de París III-Sorbonne Nouvelle, Perfil PROMEP. Ha publicado temas de investigación, relacionado con la línea de generación y aplicación del conocimiento APH, en Revistas nacionales e internacionales. jschuster@uv.mx

## INTRODUCCIÓN

En la organización y desarrollo del trabajo académico en las Instituciones de Educación Superior, la constitución de grupos que permitan el trabajo en equipo que incremente la productividad y la calidad, parece ser una tarea fundamental, a la cual se orientan las políticas y los esfuerzos institucionales.

Los diagnósticos recientes sobre el desempeño de las comunidades académicas reflejan los problemas y las dificultades de los grupos académicos constituidos formalmente conforme a la nueva normativa, pero que en la práctica su funcionamiento como equipo de trabajo deja mucho que desear, en la medida en que no tienen una producción académica ni una vida colegiada intensa, como lo demandan los programas constituidos al efecto.

En el contexto de esta problemática, se inscriben los aspectos relacionados con el liderazgo como un factor determinante para el desarrollo de los grupos de trabajo académico.

La necesidad de constituir nuevos liderazgos o fortalecer los existentes al interior de las comunidades académicas, representa uno de los mayores retos para avanzar en la transformación de las instituciones de educación superior.

Con base en lo anterior e interesados en la temática del liderazgo, se realizó un análisis en lo particular del trabajo, rol y tipo de liderazgo en un grupo de trabajo, denominado Cuerpo Académico (CA) "Estudios del Capital Humano en las organizaciones" de la Universidad Veracruzana, en el cual se cultivan líneas de investigación encaminadas a identificar factores inmersos en el entorno del capital humano y el comportamiento humano en las organizaciones.

Para tal caso, se halló que el liderazgo juega un papel importante, ya que sin ello los grupos no logran alcanzar sus cometidos. También, para ubicar el estudio, se creyó pertinente analizar el desarrollo de grupos académicos líderes de la Universidad Veracruzana.

El trabajo está constituido por los siguientes apartados: El primero dedicado al estado del

arte, en donde se aborda el contenido de liderazgo, algunos paradigmas sobre las estructuras funcionales y la relación de liderazgo y autoridad en grupos de trabajo. En el segundo se encamina a la normativa y estructura de los grupos académicos, denominados Cuerpos Académicos,

(CAs). En el tercero se despliega un diagnóstico, en donde se muestra la problemática que existe en los grupos académicos constituidos como CAs, en la Universidad Veracruzana. Posteriormente, se plantea la trayectoria que ha tenido el CA Estudios del Capital Humano en las Organizaciones. Seguidamente una discusión sobre las debilidades y fortalezas del liderazgo de los grupos de trabajo o cuerpos académicos. Finalmente se muestra una bibliografía, la cual sirvió de apoyo para los apartados que integran el presente estudio sobre una situación particular, así como una propuesta.

## ESTADO DEL ARTE

### Liderazgo y Grupos de Liderazgo

Liderazgo es un concepto que consiste en la capacidad o habilidad que tiene una persona para influir, inducir, animar o motivar a otros a llevar a cabo determinados objetivos, con entusiasmo y por voluntad propia, que se viene utilizando desde que aparece la administración, desde los postulados de Henry Fayol, que ha servido como base para las acciones grupales y que hoy en día se han aplicado de diferentes formas que han dado resultados.

En el caso de una empresa, tradicionalmente el liderazgo se suele aplicar de una persona perteneciente a un determinado nivel jerárquico hacia otras de un nivel jerárquico inferior, por ejemplo, del dueño del negocio hacia sus empleados, o de un supervisor o jefe hacia sus subordinados, lo cual pertenece al concepto de autoridad. Luego entonces, el liderazgo también puede y debe aplicarse entre trabajadores que pertenezcan a un mismo nivel jerárquico, por ejemplo, el liderazgo que brinda un trabajador entusiasta y proactivo hacia sus compañeros.

A través de la historia aparecen diferentes formas de dividir los estilos de liderazgo, estilos que se

identifican con muchos personajes en la vida académica, social y política, entre ellos a manera de ilustración, se refieren algunos estilos de liderazgo

Para el estudio en cuestión, se instituye tres tipos o estilos de liderazgo: liderazgo autoritario, liderazgo democrático y liderazgo liberal.

#### *Liderazgo autoritario*

Este tipo de liderazgo se basa en estilo dominante por parte del líder, éste suele tomar decisiones sin necesidad de la participación de sus subordinados y sin la necesidad de tener que justificarlas.

El líder autoritario se caracteriza por ser dominante, restrictivo, exigir obediencia y supervisar constantemente a sus trabajadores.

#### *Liderazgo democrático*

En este tipo de liderazgo, el líder busca ser un miembro más del grupo o equipo, las decisiones se suelen tomar entre los trabajadores, pero bajo la supervisión, guía y consentimiento del líder.

El líder democrático se caracteriza por escuchar a los miembros de su grupo, ser amistoso, ser accesible, ayudar a sus trabajadores en sus problemas personales, mostrar consideración e interés por los demás, promover la participación de todos y en ser permisivo.

#### *Liderazgo liberal*

Este tipo de liderazgo se basa en una participación mínima del líder, éste otorga total libertad en las decisiones grupales o individuales o, en todo caso, su participación en las decisiones es limitada; por ejemplo, presenta algunos esbozos de lo que hay que hacer y aclara que suministrará más información sólo si la solicitan.

#### **Reflexiones sobre cada estilo de liderazgo**

Bajo un liderazgo exclusivamente autoritario, es posible lograr una mayor cantidad de trabajo, pero a costa de generar tensión, falta de espontaneidad y de iniciativa en los trabajadores;

además del hecho de que el trabajo suele desarrollarse sólo cuando el líder está presente.

Bajo un liderazgo netamente liberal, pueden obtenerse pobres resultados en cuanto a calidad y cantidad, además de que las tareas comúnmente se desarrollan al azar y suele perderse tiempo, por ejemplo, en discusiones personales no relacionadas con el trabajo en sí.

En un liderazgo únicamente democrático, el nivel de producción no siempre es igual al de los trabajadores sometidos bajo un liderazgo autoritario, pero la calidad del trabajo suele ser superior; además, bajo este liderazgo, los trabajadores muestran mayor eficiencia, mayor creatividad, comunicación, responsabilidad y compromiso.

Adoptar un liderazgo democrático pareciera ser la mejor opción de las tres, sin embargo, en la práctica esto no es correcto, y se hace necesario aplicar los tres tipos de liderazgo, de acuerdo a la situación que se esté dando, a las personas a liderar y a la tarea o trabajo que se tenga que ejecutar.

En ocasiones, requiere mostrarse autoritario y hacer cumplir las órdenes; otras, incentivaremos la participación y consultaremos a nuestros trabajadores antes de tomar decisiones y, en otras, dejaremos que ellos mismos las tomen.

Se requiere de un liderazgo autoritario, por ejemplo, cuando las tareas sean rutinarias y repetitivas, cuando haya indisciplina en los trabajadores, no estén haciendo bien su trabajo, o cuando un trabajador cometa errores o faltas reiteradamente.

En cambio, se requiere de un liderazgo democrático, por ejemplo, cuando los trabajadores estén haciendo bien su trabajo y el negocio esté creciendo sostenidamente; cuando el trabajador muestre un alto nivel de eficiencia y responsabilidad.

#### **Grupo de liderazgo**

La noción de "grupo de liderazgo" está basada en lo que uno puede observar a lo largo de la vida académica: que hay ciertos grupos que hacen

investigación en conjunto, que normalmente tienen algún líder que impulsa su trabajo, que normalmente terminan vinculándose a algún posgrado para seguir formando, y que para seguir reproduciéndose como grupo normalmente salen a estudiar y hacen ligas con otros grupos, en el entorno nacional y en el extranjero. Esta es la forma natural de trabajo que ha permitido desarrollar la calidad académica en algunas instituciones y la idea es estimularlo, impulsarlo y darle un lugar en la universidad a este tipo de procesos de gestión de liderazgo académico.

El liderazgo basado en equipos, afirman Eisenstat y Cohen (1990; citados por Bensimon y Newman 1994:3), es más sabio, activo, comprensivo, competente, talentoso, aceptable, eficiente, equitativo y colaborador que el liderazgo basado en una sola persona.

#### **Estructuras funcionales de un sistema**

Para el desempeño del líder en grupos de trabajo académico, cabe mencionar algunos paradigmas que reflejan su desarrollo en las actividades de los elementos funcionales. En el texto de Merton King Robert, 1964, distingue claramente entre los elementos funcionales y disfuncionales de un sistema y reconoce la posible existencia de elementos redundantes. Refiere la función social a consecuencias objetivas observables y no a actitudes subjetivas. Distingue entre las funciones manifiestas, que son consecuencias objetivas que contribuyen al ajuste del sistema y son reconocidas y queridas por los miembros integrantes del mismo, y las funciones latentes, que los miembros del sistema no reconocen ni quieren como propias. Evita y aclara la confusión entre motivación consciente y consecuencias objetivas de los hechos, y presta especial atención a los efectos laterales de las acciones.

Afirma el principio del "balance positivo" de las consecuencias funcionales de las formas culturales persistentes; y el principio de las "alternativas funcionales": cualquier función puede ser cumplida por varias vías alternativas. Finalmente, por razones empíricas, rechaza algunos postulados originarios del funcionalismo, referidos a la unidad funcional, el

funcionalismo universal y la imprescindibilidad funcional.

El enfoque que Merton hace del análisis funcional fue expuesto por él en un "paradigma" de once puntos. Es una especie de guía metodológica-pedagógica, que preparó para sus alumnos y que presenta un gran interés para la investigación en ciencias sociales, incluida la Ciencia Política, por su orientación fuertemente empírica y su preocupación por la precisión:

- 1) Elementos a los que se atribuyen funciones:
  - Descripción pura.
  - Alternativas desechadas.
  - Sentido de la actividad para los miembros del grupo.
  - Motivos de los actores.
  - Regularidades de comportamiento.
- 2) Diferenciación entre los motivos de los participantes y las actitudes y creencias.
- 3) Consecuencias objetivas de los fenómenos.
- 4) Los sistemas sociales son plurales.
- 5) Exigencias funcionales: Condiciones esenciales para el mantenimiento o estabilidad del sistema.
- 6) Mecanismos de realización de las funciones.
- 7) Alternativas o equivalentes funcionales.
- 8) Contexto estructural: estrecha relación entre estructura y función.
- 9) Dinámica y principios de cambio.
- 10) Problemas de verificación.
- 11) Implicaciones ideológicas del análisis: esclarecer la propia parcialidad.

En este paradigma del análisis funcional, cabe destacar algunas características principales: la importancia asignada al trabajo de campo y a la investigación concreta; la conceptualización estrechamente ligada a la observación, y la oposición a los intentos de formular teorías generales.

Es una guía metodológica que intenta conducir hacia la formulación de planteos claros y de fácil comprobación empírica. En realidad, más que una "teoría funcional", lo que ofrece es un método de investigación rigurosa, exigente, poco usual especialmente en el campo de la Ciencias administrativas y políticas, es una aportación a los trabajos sobre la relación entre el comportamiento individual y los valores sociales.

Merton dice que "...debido precisamente a que el comportamiento de los individuos está modelado por los valores fundamentales de la sociedad, se puede hablar de una masa de hombres como de una sociedad. Sin un fondo de valores que sean comunes a un grupo de individuos (la conciencia colectiva de Durkheim) puede haber relaciones sociales, intercambios desordenados entre los hombres, pero no sociedad" la burocracia, especialmente en el sector de los "análisis de situaciones entre los miembros de un sistema".

En los sistemas de trabajo del líder, existe la comunicación, la cual enfatiza la del liderazgo y la autoridad, por ello, a continuación se presenta otro de los paradigmas que tiene relación estrecha con el trabajo colectivo.

#### **Relación entre liderazgo y autoridad**

Liderazgo en su sentido más amplio es la relación entre uno que guía y uno que es guiado; sin embargo, con el propósito de no confundir liderazgo con influencia, se requiere delimitar el liderazgo a ciertos tipos de autoridad, entendida ésta como un poder que por una parte se ejerce consciente e intencionalmente y que, por la otra, se acepta y se reconoce espontáneamente.

La autoridad entendida como una especie de poder, tal como se ha manifestado en la ciencia administrativa, es el de definirla como una relación de poder establecido e institucionalizado en la que los súbditos prestan obediencia incondicional. En este sentido, se tiene autoridad cuando el sujeto pasivo de la relación de poder adopta como criterio de su propio comportamiento el mandato o la orientación del sujeto activo, sin evaluar por su parte el contenido. La obediencia se basa únicamente en el criterio formal de la recepción de un mandato o de una señal proveniente de una cierta fuente. A

esta actitud del sujeto pasivo le puede corresponder una actitud particular también en quien ejerce la autoridad: éste transmite el mensaje sin dar razones y espera que se acepte incondicionalmente.

Para Max Weber en su texto *Economía y Sociedad*, 1964, las relaciones de mandato y obediencia más o menos continuas en el tiempo, que se hallan típicamente en la relación de poder, tienden a basarse no solamente en fundamentos materiales o en la pura costumbre de obedecer que tienen los sometidos sino también y principalmente en un específico fundamento de legitimidad. De este poder legítimo, que es frecuentemente designado con la palabra autoridad, Weber individualizó tres tipos "puros": el poder legal, el poder tradicional y el poder carismático; que corresponden a su vez a los tres tipos de liderazgo.

El poder legal, característico de la sociedad moderna, se funda en la creencia en la legitimidad de ordenamientos estatuidos que definen expresamente el papel del detentador del poder. La fuente del poder es la ley, a la cual obedecen tanto el que presta obediencia, como el que manda. El aparato administrativo del poder es el de la burocracia, con su estructura jerárquica de superiores y de subordinados, en la cual las órdenes son impartidas por "funcionarios" dotados de competencias específicas.

El poder tradicional se basa en la existencia del carácter sacro del poder existente "desde siempre". La fuente de este poder es la tradición, que impone también vínculos al contenido de los mandatos que el "señor" imparte a los "súbditos". En el modelo más puro de poder tradicional, el aparato administrativo es de tipo patriarcal y está compuesto de "servidores" ligados personalmente al señor.

El poder carismático, se basa en la sumisión afectiva a la persona del jefe y al carácter sacro, la fuerza heroica, el valor ejemplar o la potencia del espíritu y del discurso que lo distinguen de manera excepcional. La fuente del poder se conecta con lo que es nuevo, que no ha existido jamás y por ello el poder tiende a no soportar vínculos predeterminados. El que manda es

típicamente el “guía” (el profeta, el héroe guerrero, el gran demagogo) y aquellos que le prestan obediencia son los “discípulos”. El aparato administrativo es escogido sobre la base del carisma y de la entrega personal y no constituye por ello ni una burocracia ni un aparato de servidores.

La autoridad está relacionada con el concepto de legitimidad lo que hace que lo requerido sea aceptado por el otro y de esta manera podemos decir que existe un particular tipo de relación entre el poder y la autoridad. La autoridad implica tener poder; pero no siempre el poder puede llegar a significar que se tiene autoridad. La autoridad al ser legítima implica la capacidad de ejercer y además justificar su ejercicio; y al ser aceptado ese poder hablamos de que es legítimo.

El tipo de autoridad burocrática se basa en dos dimensiones principales: lo legal (formal) y lo racional. Bajo este tipo de autoridad se asume una racionalidad entre los medios y los objetivos y Max Weber considera que los estados modernos, las fuerzas armadas y las grandes corporaciones operan bajo esta propuesta. Se caracteriza por el hecho de que las posiciones de los participantes organizacionales se basan en la “meritocracia”. La ley es lo que “hace justicia” y la legitimación es puesta en marcha como resultado de que se promulgan y reglamentan normas legales previamente definidas para todos los involucrados. El aparato administrativo que sostiene a este tipo de autoridad recibe el nombre de Burocracia.

## **MARCO NORMATIVO Y ESTRUCTURA DE LOS CAS**

### **Normativa de los CAs**

El Programa de Mejoramiento del Profesorado (PROMEP), es un programa estratégico creado para elevar permanentemente el nivel de habilitación del profesorado con base en los perfiles adecuados para cada subsistema de educación superior. Así, al impulsar la superación sustancial en la formación, dedicación y desempeño de los cuerpos académicos de las instituciones se eleva la calidad de la educación superior.

El PROMEP responde a los propósitos del Programa Sectorial de Educación 2007-2012, que establece como uno de sus objetivos estratégicos: “Eleva la calidad de la educación para que los estudiantes mejoren su nivel de logro educativo, cuenten con medios para tener acceso a un mayor bienestar y contribuyan al desarrollo nacional”, y como objetivo particular “Fortalecer los procesos de habilitación y mejoramiento del personal académico”.

### **Estructura de los Cuerpos académicos**

#### **Concepto y características de los Cuerpos Académicos (CAs)**

Es un conjunto de profesores-investigadores que comparten una o más líneas de estudio, sus objetivos y metas están destinados a la generación y/o aplicación de nuevos conocimientos. Además, por el alto grado de especialización que alcanzan en conjunto a ejercer la docencia, logran una educación de buena calidad. Los CAs sustentan las funciones académicas institucionales y contribuyen a integrar el sistema de Educación Superior.

En las Universidades Públicas Estatales y afines: Los CAs son grupos de profesores de tiempo completo que comparten una o varias líneas de generación y aplicación innovadora del conocimiento (LGAC) en temas disciplinares o multidisciplinares y un conjunto de objetivos y metas académicos. Adicionalmente, sus integrantes atienden programas educativos (PE) en varios niveles para el cumplimiento cabal de las funciones institucionales.

#### **Características de un CA consolidado**

La mayoría de sus integrantes tienen la máxima habilitación académica que los capacita para generar o aplicar innovadoramente el conocimiento de manera independiente. Cuentan con amplia experiencia en docencia y en formación del potencial humano.

La mayoría cuenta con el reconocimiento de perfil deseable, tienen un alto compromiso con la institución, colaboran entre sí y su producción es evidencia de ello. Demuestran una intensa actividad académica manifiesta en congresos,

seminarios, mesas y talleres de trabajo, etc., de manera regular y frecuente, con una intensa vida colegiada, y sostienen una intensa participación en redes de intercambio académico con sus pares, en el país y en el extranjero, así como con organismos, instituciones nacionales y del extranjero.

#### Características de un CA en consolidación

Más de la mitad de sus integrantes tienen la máxima habilitación y cuentan con productos de generación o aplicación innovadora del conocimiento. La mayoría de ellos tiene reconocimiento de perfil deseable. Participan conjuntamente en líneas de generación o aplicación innovadora del conocimiento bien definidas. Por lo menos, la tercera parte de quienes lo integran cuenta con amplia experiencia en docencia y en formación del potencial humano, y colaboran con otros CAs.

#### Características de un CA en formación

Tienen identificados a sus integrantes, de los cuales, al menos la mitad tiene el reconocimiento del perfil deseable. Tienen definidas las líneas de generación o aplicación del conocimiento. Se identifican con algunos otros CAs afines, y de alto nivel, de otras instituciones del país o del extranjero con quien desean establecer contactos. (<http://promep.sep.gob.mx>).

### PROBLEMÁTICA DE LOS CUERPOS ACADÉMICOS

Respecto a los Cuerpos Académicos de la Universidad Veracruzana, en 2003 estaban registrados 2,971 (91% con grado de desarrollo en Formación, 7% en Consolidación y 2% Consolidados). En 2007, el registro se incrementó a 3,402 (71.16% en Formación, 19.99% en Consolidación y 8.85% Consolidados). El 56% de profesores de tiempo completo registrados en PROMEP forma parte de algún Cuerpo Académico. (<http://promep.sep.gob.mx>).

Por otra parte, en un estudio realizado por la Dirección de Planeación Institucional de la Universidad Veracruzana, denominado "Evaluación y Renovación de la Organización

del trabajo académico de la Universidad Veracruzana", editado por la propia Universidad, en 2008, se consigna lo siguiente:

(...) El desarrollo de los CAs, es un elemento fundamental de la dinámica universitaria, en donde se encontró:

180 CA en proceso de formación  
23 CA están en proceso de consolidación  
1 consolidado.

Estas cifras reflejan por un lado, el crecimiento numérico de CAs al interior de la universidad, pero también reflejan claras inconsistencias en su desarrollo, pues muchos de ellos se han estructurado de manera formal, pero no comparten una temática común, no tienen una producción académica, ni tienen una vida colegiada intensa.

Según PROMEP, los CAs deben formarse en el marco de las políticas institucionales y los profesores que lo conforman se agrupan por un interés genuino en el desarrollo de sus líneas de generación y aplicación del conocimiento.

Sin dejar de lado las consideraciones del PROMEP y aún más, con la finalidad de tomar medidas pertinentes que orienten a un mejor desempeño de los CAs para un crecimiento institucional y un mayor nivel de calidad, se considera necesario un diagnóstico de la situación actual de las comunidades académicas, pudiendo detectar las causas que le han impedido un desarrollo óptimo y permanente (...)

Otro de los datos que refleja el desarrollo y conformación de CAs en la Universidad es el que reporta el Departamento de Superación Académica de la UV, expresado en el cuadro 1.

REGIÓN	LGAC	CAEF	CAEC	CAC	TOTAL	PTC
Artes	3	1	1	5	26	11
Biológico - agropecuaria	21	4	3	28	126	73
Ciencias de la salud	21	1	2	24	132	42
Económico - administrativa	18	3	0	21	127	57
Humanidades	22	10	0	32	152	65
Técnica	20	9	1	30	182	56
Total UV por área académica	105	28	7	140	745	304

FUENTE: DGDA, Departamento de Superación académica. Conformación de CA a marzo 2009.

Donde se aprecia que el mayor número de CAs (32), se ubica en el Área de Humanidades, que es una de las que concentra el mayor número de PTC, después del Área Técnica.

Por otro lado, están los datos que se obtienen de la Dirección de Planeación Institucional de la UV, expresados en el cuadro 2, en donde se refleja el número de PTC y su distribución de acuerdo al grado académico.

**Cuadro 2. Profesores de TC (PTC) en Programas registrados en las 27 dependencias de Educación Superior. (DES) UV. 2009**

TOTAL DE PTC	1703
Con Doctorado	27%
Con Maestría	47%
Con Especialidad	10%
Licenciatura	16%
Perfil PROMEP	25%
Adscritos al SIN/ SNC	11%

FUENTE: Dirección de Planeación, UV 2009.

Se menciona que del total de Académicos de Tiempo Completo, menos de la tercera parte posee el grado de doctorado; solo la cuarta parte tiene el Perfil PROMEP y poco más del 10% pertenece al Sistema Nacional de Investigadores.

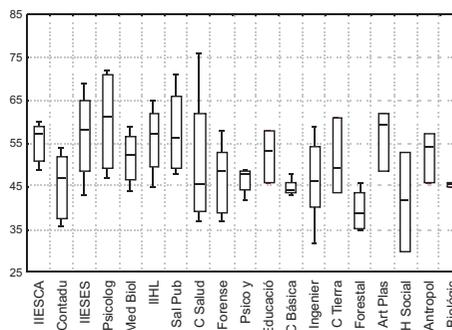
Asimismo, en un estudio que se realizó recientemente ("La salud un factor que influye en la producción científica de los investigadores de la UV, 2006-2008"), se hallaron algunos factores que inciden en el desarrollo de CA y que a continuación señalamos:

#### Factores individuales

Es en este tipo de factores en donde recae mayormente el estudio. Se presentan los relacionados con los académicos, correspondientes al envejecimiento de la planta académica-jubilación, producción académica y presencia de padecimientos, sustentado en los resultados de una investigación realizada por la coautora de este artículo en 2006-2008<sup>3</sup>

(3) "La Salud, un factor que influye en las funciones sustantivas de los investigadores". Universidad Veracruzana, Xalapa, 2007.

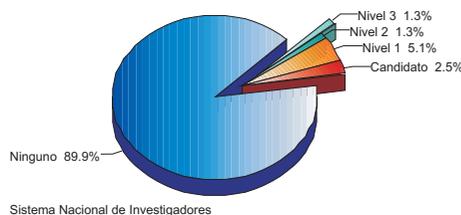
**Gráfico 1. Diagrama de cajas y alambres de la edad por institutos**



FUENTE: Investigación directa 2007.

El gráfico de cajas muestra que existe gran variabilidad entre las edades de los académicos de los institutos. Por ejemplo, en el IIESCA, el IIESES, Psicología, Instituto de Investigaciones Históricas Sociales (IIHS), Salud Pública, Artes Plásticas y Antropología el 50% de sus Investigadores tienen más de 55 años.

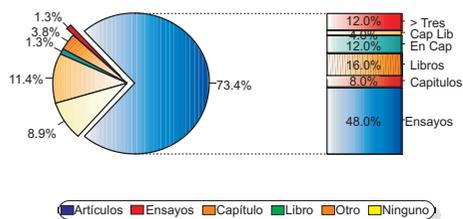
**Gráfico 2. Proporción de investigadores que se encuentran dentro de alguna categoría del SINI**



FUENTE: Investigación directa 2007.

El gráfico ostenta que más de tres cuartas partes de los Investigadores no están incorporados al Sistema Nacional de investigadores. De los que sí están inscritos, sobresalen los que tienen el Nivel 1.

**Gráfico 3. Productividad de los investigadores**

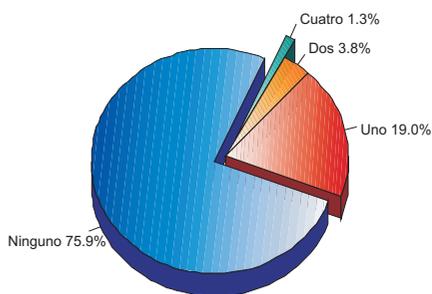


FUENTE: Investigación directa 2007.

Puede apreciarse que un elevado número de investigadores 73.4% tienen material de publicación y, de tal porcentaje, un 43.1% generan artículos y capítulos e incluso libros, mientras que 11.4% sólo realizan capítulos y un 1.3% ensayos.

Sin embargo, un porcentaje significativo de investigadores no tienen producción alguna, arrojando que 1 de cada 10 no están cumpliendo eficientemente con su labor.

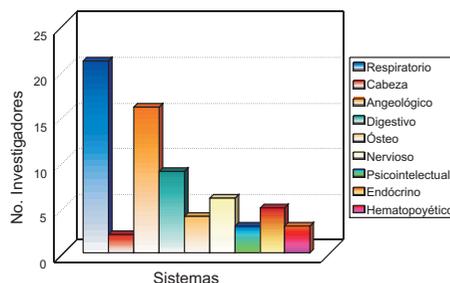
**Gráfico 4. Porcentaje de convenios realizados**



FUENTE: Investigación directa 2007.

Es importante mencionar que los convenios a los cuales se refiere, son los que se tienen con los institutos e instituciones públicas. Se manifiesta que tres cuartas partes de los Investigadores no tienen alguna vinculación con instituciones de otros sectores.

**Gráfico 5. Principales padecimientos reportados por los investigadores**



FUENTE: Investigación directa 2007.

El gráfico muestra la frecuencia de padecimientos por sistemas que presentan los investigadores, sobresaliendo los respiratorios, los angiológicos y los digestivos.

Lo anterior refleja en los académicos: la frecuencia de padecimientos, la falta de desarrollo académico, nivel de habilitación e innovación educativa, aunado a la falta de:

- Líderes
- Grado preferente
- Compromiso con la intensa actividad académica
- Apoyo por la institución en tiempo y forma, para participar en eventos nacionales e internacionales (Congresos, seminarios, mesas de trabajo, entre otros)
- Capacitación continua en materia investigativa

Asociado a las relaciones humanas, abuso de poder por algunos directivos y la falta de organización en las instituciones, lo que condiciona una serie de dificultades que atrasan a las actividades en conjunto.

**Factores colectivos externos**

Respecto a los factores colectivos que inciden en los CAs, los cuales se mueven en un contexto y que son constituidos por una serie de elementos y para efecto del presente trabajo, por su extensión, indicaremos algunos de ellos.

Estos factores, se adjudican principalmente a los grupos colegiados denominados cuerpos

académicos, que de tal magnitud se ven reflejados por su bajo desarrollo y poca gestión, ocasionados en la mayoría de los casos, por la falta de:

- Producción científica en conjunto
- Definición, claridad e interpretación de las líneas de generación
- Intereses en común
- Carencia de evidencias en conjunto
- Participación en eventos nacionales e internacionales
- Cultura colaborativa y trabajo en equipo
- Seguimiento y evaluación de Planes de trabajo de CA

Aunado al desarrollo de infraestructura (acervo físico y material), actualización en la formación investigativa, actualización de la normativa universitaria, subrayando la simplificación administrativa, falta de liderazgo en los CA.

#### **TRAYECTORIA DEL CA ESTUDIOS DEL CAPITAL HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES**

El antecedente de este Cuerpo Académico se encuentra en la creación de un grupo disciplinario inicialmente denominado: *Crecimiento, Desarrollo y Evaluación de los Recursos Humanos en las Organizaciones*, el cual fue registrado en el mes de marzo de 2002.

Dada la importancia de la gestión del potencial humano en las organizaciones y de la gestión de la cultura en este entorno, se consideró pertinente conformar un cuerpo integrado por académicos con diferentes perfiles y enfoques, estudiosos del elemento humano en el marco de la administración y de las temáticas especificadas, a fin de cultivar, generar y aplicar el conocimiento.

Teniendo como justificación que el ser humano se constituye como objeto de estudio de diversas disciplinas y que la que corresponde al quehacer de la dependencia Económico-Administrativa (DES), la Administración, no se puede soslayar la importancia que el Capital Humano tiene para el desarrollo organizacional, independientemente de la naturaleza de cada uno de sus entornos.

La Administración de Recursos Humanos, ahora Administración del potencial humano, materia de estudio estrechamente vinculada con otras disciplinas, ha tomado paulatinamente un carácter primordial tanto en el desarrollo humano como organizacional, generándose otros enfoques teóricos como los del capital humano y su gestión.

A partir de las experiencias y de la revisión de los trabajos de investigación realizados en el seno del cuerpo académico denominado *Crecimiento, Desarrollo y Evaluación de los Recursos Humanos en las Organizaciones*, y del estado del arte de las disciplinas en correspondencia a los lineamientos establecidos en el PLADEA 2008 de la dependencia y de los objetivos institucionales de la Universidad Veracruzana y otras entidades educativas, los miembros de este cuerpo creyeron conveniente redefinir el enfoque de estudio de la LGAC que actualmente cultiva.

Por ello decidieron cambiar el enfoque y a su vez la denominación.

Dicho enfoque, ahora orientado a un concepto más amplio, *El estudio del capital humano en las organizaciones, comprende un análisis que involucra aspectos relacionados con el comportamiento organizacional y el entorno del capital humano. Cultivando las líneas: Entorno del capital humano y comportamiento humano en las organizaciones.*

El impacto que se busca, es contribuir con responsabilidad social a la generación y aplicación del conocimiento de la ciencia administrativa en el campo del estudio del capital humano; en la docencia, participar en la formación de profesionales calificados en la especialidad, en programas académicos de licenciatura y posgrado, así como contribuir a la solución de problemas sociales mediante convenios de vinculación con los sectores público y privado.

#### **Impacto y liderazgo del CA estudios del capital humano en las organizaciones**

Las fortalezas descansan en la multidisciplinariedad debido a los diferentes

perfiles, enfoques y perspectivas de los integrantes y a los vínculos que se tienen con diferentes instituciones tanto a nivel nacional como internacional, lo que ha permitido crear redes para actividades académicas con instituciones educativas de nivel superior del país y del extranjero.

**Impacto local.** A través de las investigaciones realizadas, de las cátedras que se imparten a nivel de posgrado, y de actividades tales como conferencias, asesorías, ponencias, evaluaciones del desempeño humano, entre otras, se contribuye a la formación de capital humano altamente calificado que se incorpora a la vida productiva del municipio de Xalapa y otros municipios conurbados. Asimismo, la difusión de avances y resultados de las investigaciones, permiten coadyuvar a la reorientación de la administración de dicho potencial en las organizaciones.

**Impacto estatal.** Con base en las actividades mencionadas en el apartado anterior, se contribuye a la solución de problemas sociales del estado de Veracruz, así como a la formación del capital humano calificado que se incorpora a la vida productiva de la sociedad veracruzana. Igualmente, la difusión de avances y resultados de las investigaciones, permiten contribuir a optimar la administración del talento humano en las organizaciones.

**Impacto nacional.** En el marco de la función investigativa se han generado programas de formación y capacitación que han sido tomados como referencia por organismos del sector público y privado de nuestro país.

Universidades de otros estados han tomado algunas de las ponencias presentadas en foros a nivel nacional. Al igual que en los ámbitos local y estatal, la calidad en la formación del potencial humano que se da por medio de los programas de posgrado que se imparten en el Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores de las Ciencias Administrativas, ha permitido la incorporación de sus egresados en diversos niveles de responsabilidad del Gobierno Federal, y de empresas a nivel nacional.

Desde principios de 2007 el CA participa, junto con CAs de otras 5 Universidades, como miembro fundador de la Red de Estudios sobre Instituciones Educativas (RESIEDU), habiendo participado a la fecha en 6 Encuentros Nacionales y 3 Internacionales, de los cuales, al CA le correspondió organizar y ser sede del V Encuentro Nacional y Primer Seminario Internacional. El trabajo realizado en la Red ha generado productos que han sido publicados en las Memorias de los eventos, textos, así como proyectos conjuntos de investigación.

**Impacto internacional.** Como resultado del reconocimiento a miembros de este Cuerpo Académico por universidades europeas y Latinas. Se han realizado publicaciones en revistas indexadas de la Unión Europea y América Latina donde se han presentado ponencias y conferencias. Asimismo, algunos miembros del C.A. han realizado estancias académicas tanto en Europa como en Chile, Argentina, Estados Unidos y Canadá.

Respecto al liderazgo del CA, actualmente se ha visto reforzado por los académicos que lo integran, los cuales han hecho lo propio en la contribución de la generación y aplicación del conocimiento, ya que el trabajo en equipo da muestra de ello. Sin embargo en el marco de su historicidad se presentaron varios riesgos que lo situó en desequilibrio, lo cual repercutió en su vida académica.

El desequilibrio se debió por varios factores, entre los más acentuados: La integración de un grupo numeroso con diferentes objetivos, las ausencias por jubilación y enfermedad que presentaron algunos miembros. Todo ello provocó una reflexión en un contexto organizacional y profesional, que precisó la idea de reconsiderar a un grupo de liderazgo académico, enfocado a impulsar la consolidación del CA, reforzando los trabajos de investigación, docencia, difusión y extensión, que a la fecha se han continuado realizando con los académicos que están identificados con los objetivos de un Plan de trabajo, encaminado a posicionarlos en redes académicas tanto nacionales e internacionales.

## DISCUSIÓN

De la problemática analizada, se desprenden tres elementos importantes a discutir, que son:

1. Por una parte, que la Universidad Veracruzana, siguiendo las políticas institucionales dictadas a nivel nacional por la SEP, cuenta con la normativa y el entramado institucional para impulsar el desarrollo de los CAs. A este respecto, cabe mencionar la falta de flexibilidad de algunas normas que, al no considerar las condiciones específicas de cada Institución de Educación Superior, dificultan en la práctica la organización y el trabajo de los CAs.

Por lo anterior, cabe mencionar que las políticas de alcance nacional emitidas por la SEP, constituyen un marco a partir del cual debieran construirse lineamientos de carácter regional que consideren las especificidades de las IES.

2. Los grupos de trabajo constituidos por los académicos (CAs) no están funcionando conforme a los objetivos institucionales, debido a la manera en que han sido constituidos, así como a la carencia de una cultura de trabajo colectivo, lo cual se ve reflejado en la problemática que actualmente limita el desempeño eficaz de estos grupos.

Como se revela en el diagnóstico, muchos de ellos se han estructurado de manera formal, pero no comparten una temática común, no tienen una producción académica, ni tienen una vida colegiada intensa. Aunado a lo anterior, el escaso número de los PTC que tienen el perfil deseable que integran estos Cuerpos Académicos, así como los promedios de edad avanzada y el deterioro de las condiciones de salud, producto de una planta académica envejecida, limitan las posibilidades de su desarrollo y consolidación.

3. Uno de los factores que inciden en el funcionamiento deficiente de estos grupos ha sido en muchos casos la carencia de un liderazgo adecuado, lo que se hace evidente al contrastar las dificultades en el avance hacia la consolidación que muestra la mayoría, en relación con aquellos que ya han alcanzado ese nivel, que son los menos.

El análisis sobre la forma en que funcionan actualmente los CAs revela conflictos al interior debido a que la diversidad de intereses de los integrantes no encuentra una expresión en los planes y programas ni en los métodos de trabajo colectivo. Aunado a lo anterior, la prevalencia de estilos de liderazgos individuales de tipo liberal y/o autoritario, en vez de constituir liderazgos de grupo o de equipos, hace difícil la gestión del conflicto, propiciando las más de las veces la parálisis o bien la desintegración de estos grupos.

Asimismo, por las confusiones creadas en los grupos de trabajo y directivos sobre el liderazgo, la autoridad y el poder que los orilla a las contradicción entre valores y medios, que los lleva a desvíos de las conductas tanto individuales y colectivas. Situación que trae como consecuencia un atraso total.

En el caso específico del CA en consolidación Estudios del Capital Humano en las Organizaciones, cabe mencionar, que la permanente evaluación sobre sus métodos de trabajo y de gestión, así como de sus resultados, aunada a la depuración constante de sus integrantes, le ha permitido evolucionar hacia una forma de gestión por liderazgo de grupo, encaminándose cada vez más hacia un trabajo de equipo, lo que se refleja en los resultados alcanzados en los últimos dos años.

## CONCLUSIÓN

Si bien es cierto que en la actualidad se cuenta con un marco normativo e institucional que reconoce y estimula el trabajo en grupo de los académicos, también lo es que se requiere enriquecerlo a partir de los resultados de las evaluaciones realizadas, así como de las experiencias registradas respecto a la constitución y funcionamiento de los Cuerpos Académicos.

Por otro lado, y partiendo de los datos retomados por las dependencias de la Universidad Veracruzana, la problemática detectada refleja la necesidad de reforzar las actividades de los PTC, y de sus CAs, considerando el menoscabo de las decisiones de los académicos, como también el desarrollo de líderes apoyados por los directivos,

en donde se requiere mayor reflexión sobre la comunicación y la comprensión de los factores individuales y colectivos, que traen como consecuencia brechas de niveles de habilitación, capacidad académica, competitividad e innovación educativa.

## PROPUESTA

- Fortalecer los tipos de liderazgo de acuerdo a las situaciones que se presenten al interior de los cuerpos académicos.
- Formar nuevos líderes que substituyan a los salientes ya que en muchas ocasiones prevalecen por tiempo indefinido con las mismas políticas de dirección.
- Fortalecer las actividades de investigación colaborativa, mediante seminarios, ensayos en conjunto, lecturas dirigidas y llevar a cabo la práctica científica, extenderla a través de ponencias, conferencias, publicaciones en artículos, capítulos y texto, entre otras.
- Formar nuevos potenciales en investigación de acuerdo a perfiles de investigadores.
- Gestionar con quien corresponda el nivel preventivo de salud, con el fin de evitar las enfermedades de los académicos, lo cual es delicado ya que trae consecuencias, además de desequilibrio familiar, financieros para la institución.
- La búsqueda y aplicación a los programas de fortalecimiento por los académicos.
- Cumplimiento, evaluación y seguimiento de planes de trabajo de CA, el cual redundará en el desempeño de metas y posicionamiento de sus miembros y del mismo CA.
- Respetar las reglas del PROMEP principalmente en el número de sus integrantes y acciones que permita la solidez y madurez de las LGAC que cultivan los CA. para colocarlo como un grupo líder.
- Finalmente, integrarse con acciones concretas en materia de investigación en redes de colaboración, con el fin de cumplir tareas adjetivas y complementarias y compartir resultados y trascender a niveles internacionales.

## REFERENCIAS

- Alles M. (2005). *Desarrollo del Talento Humano*, Basado en competencias, Buenos Aires; Granica.
- Ángel Maya A. (2003). *La Diosa Némesis*. Desarrollo sostenible o cambio cultural. Cali. Colombia; Corporación Universitaria Autónoma de Occidente. P. 123.
- Beer, M. (1990). *Gestión de Recursos Humanos*. España; Ministerio del Trabajo, p. 885.
- Bensimon E. and Neumann A. (1994). *Redesigning Collegiate Leadership*. USA; The John Hopkins University Press.
- Dirección de Planeación Institucional. (2009). Personal Académico de Tiempo completo en la Universidad Veracruzana México; UV.
- Izquierdo B. (2007). *La salud, un factor que influye en las funciones sustantivas de los investigadores*. Universidad Veracruzana, México; IPN.
- Merton King Robert (1964). *Teoría y estructura sociales*, México: FCE.
- Plan de Trabajo del CA (2009). *Estudios del Capital Humano en las Organizaciones*, UVER/CA/124 de la Universidad Veracruzana. México; UV.
- Secretaría de Educación Pública, (2009). *Programas de mejoramiento Académico*, México; SEP.
- Secretaría de Educación Pública, (2007). *Programa Sectorial de Educación 2007-2012*, México; SEP.
- Universidad Veracruzana, (2008). *Evaluación y Renovación de la Organización del trabajo académico*, México; UV.
- Weber Max (1964). *Economía y Sociedad*, México; Fondo de Cultura Económica.

PAGINASWEB

Monografía de María Eugenia Bupo, Emilio Gattás, Gabriel Mauri, Gustavo Peman, Nicolás Rossi, Lucía Sanz. 2001 extraído de <http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/ger/evopensadm.htm>

SEP Programa Sectorial de Educación 2007-2008. Extraído <http://promep.sep.gob.mx>