

# ¿Liderazgo transaccional o transformacional? El discurso de cinco rectoras de universidades mexicanas: una aproximación

Transactional or transformational leadership? The speech of five rectors of Mexican universities: An approximation



Rosa María Valles Ruiz<sup>1</sup>

## Resumen

El objetivo general del presente artículo es identificar y reflexionar sobre el tipo de liderazgo ejercido por cinco rectoras de universidades en México, a través del análisis del discurso periodístico, con base en el paradigma del liderazgo transformacional/transaccional, la tipología con enfoque de perspectiva de género propuesta por Burín (tradicional, transaccional e innovador), parte del modelo de análisis del discurso periodístico planteado por Gutiérrez-Vidrio y tres categorías de análisis estilístico propuestas por Prieto-Castillo. Entre los resultados se destacaron las categorías de coincidencias y especificidades. Se destaca que el discurso de tres rectoras se inscribe en el modelo transformacional y/o innovador, significado por la ruptura de esquemas tradicionales y una fuerte presencia de tres variables: inspiracional, ético y visión de futuro. Por otra parte, el discurso de dos rectoras se puede enmarcar en un liderazgo denominado “de transición” de lo conocido —y aceptado— a lo actual. Ejercer el cargo de rectora significa, para ellas, un *continuum* del papel asignado desde antaño a las mujeres: estar al servicio de los demás. El ámbito académico sería el terreno en el cual se incorpora “la cultura familiar”. Esta singularidad hace ver empero que ninguna de las cinco, de manera específica las últimas dos rectoras mencionadas, siguen el esquema tradicional, ya que el terreno en el cual se desenvuelven tiene facetas que establecen la diferencia del entorno propiamente familiar. El modelo teórico asumido para el análisis del discurso resultó pertinente, ya que permitió identificar la tipología del liderazgo y reflexionar sobre el esquema tradicional asignado a las mujeres y explicado por el enfoque de la perspectiva de género. Un corpus más amplio y la integración de más variables permitiría profundizar en el tipo de liderazgo que ejercen o han ejercido las rectoras en México.

**Palabras clave:** Liderazgo; rectoras; discurso; educación superior

**Tipología:** Artículo de revisión.

**Recibido:** 19/09/2018

**Evaluado:** 12/12/2018

**Aceptado:** 14/12/2018

**Disponible en línea:** 06/06/2019

**Como citar este artículo:** Valles Ruiz, R.M. (2019). ¿Liderazgo transaccional o transformacional? El discurso de cinco rectoras de universidades mexicanas. *Jangwa Pana*, 18 (2) 304 - 328. Doi: <http://dx.doi.org/10.21676/16574923.3008>

<sup>1</sup> Doctora en Ciencias Políticas y Sociales por la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM). Profesora-Investigadora. Área de Comunicación. Instituto de Ciencias Sociales y Humanidades. Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo (México). Correo electrónico: [mvalles@uaeh.edu.mx](mailto:mvalles@uaeh.edu.mx). ORCID ID: 0000-0002-3053-0999

## Abstract

The general objective of this article is to identify and reflect on the type of leadership exercised by five university rectors women in Mexico, through the analysis of journalistic discourse, based on the paradigm of transformational / transactional leadership, the typology with a gender perspective approach proposed by Burín (traditional, transactional and innovative), part of the analysis model of journalistic discourse proposed by Gutiérrez-Vidrio and three categories of stylistic analysis proposed by Prieto-Castillo. Among the results, the categories of coincidences and specificities were highlighted. The speech of three rectors is highlighted since it is inscribed in the transformational and / or innovative model, signified by the breakdown of traditional schemes and a strong presence of three variables: inspirational, ethical and vision of the future. On the other hand, the speech of two rectors can be framed in a leadership called "transition" from the known and accepted to the current. To exercise the position of rector means, for them, a *continuum* of the role assigned to women from long ago: to be at the service of others. The academic environment would be the terrain where "family culture" is incorporated. However, this singularity makes it clear that none of the five, specifically the last two rectors mentioned, follow the traditional scheme yet, since the academic environment in which they operate has facets that establish the difference within the family environment itself. The theoretical model assumed for the analysis of the discourse was relevant since it helped identifying the typology of the leadership and to reflect on the traditional scheme assigned to women and explained by the approach of the gender perspective. A broader corpus and the integration of more variables would deepen the type of leadership exercised or exercised by the rectors in Mexico.

**Keywords:** Leadership; rectors women; discourse; higher education

## Introducción

Cuatro décadas después de surgir en el escenario público los conceptos del paradigma del liderazgo transformacional/transaccional, esta herramienta metodológica ha mostrado su eficacia sobre los modos de ejercer el liderazgo de hombres y mujeres, aun cuando se han observado especificidades por género. Burns (Fernández y Quintero, 2017) introduce en 1978 el concepto de liderazgo *transformador* en un trabajo de nivel descriptivo sobre dirigentes políticos. De ese estudio se derivan dos conceptos: liderazgo transaccional y liderazgo transformador.

Para Lupano-Peregrini y Castro-Solano (s/f), en 1985 Bass propuso el cambio de liderazgo transformador a *transformacional*. Con base en los trabajos de House y Burns, planteó un método con el cual se midió y valoró el tipo de

liderazgo ejercido por hombres y mujeres en posiciones de toma de decisiones. Posteriormente, otros analistas como Avolio, Waldman y Yammarino continuaron en la construcción de la teoría del liderazgo transformacional y/o transaccional.

Considera Burns (citado por Cuadrado y Molero, 2002) que los líderes transformacionales;

[...] son aquellos que consiguen cambios importantes en sus seguidores y elevan su moral y motivación a través de su influencia personal. Por su parte, los líderes transaccionales basan su influencia en el intercambio de recompensas con las personas a su cargo (p. 49).

En 1985, Bass (Cuadrado y Molero, 2002) basado en los conceptos acuñados por Burns amplió el significado de ambos conceptos e

incrementó la relevancia de los enfoques teóricos sobre el liderazgo.

### Factores del liderazgo transformacional

Bass y Avolio distinguen cuatro componentes o factores de liderazgo transformacional, dos de liderazgo transaccional y un último factor, denominado *laissez-faire*, que denota ausencia de liderazgo. El primero y más importante de los factores transformacionales es el carisma, al que en las dos últimas décadas se viene denominando “influencia idealizada” (Cuadrado y Molero, 2002:41).

Este factor hace referencia a la capacidad del líder de evocar una visión y lograr la confianza de sus seguidores. El segundo factor es la inspiración motivación inspiracional, definida como la capacidad del líder de comunicar su visión. El tercer factor transformacional es la estimulación intelectual, o capacidad del líder, para hacer que sus subordinados reflexionen de manera creativa e innovadora y, finalmente, el factor de consideración individualizada que se expresa en la capacidad del líder para atender personalmente a los integrantes de su grupo, destacando las aportaciones individuales de cada uno (Cuadrado y Molero, 2002).

Los componentes citados tienen características peculiares: El carisma se caracteriza por ciertos rasgos del líder que lo diferencian del resto, de atributos singulares que pasan por el carácter, la apariencia física, los modos de dirigirse a las personas y que se inscriben, o no, en estructuras sociales determinadas. El estudio del carisma es complejo, Piza (1997) presenta un repaso histórico del concepto y su uso en diferentes etapas históricas: Menciona entre otros a los autores que han abordado el tema como Lindholm y Sinn, en tanto que Herkovitz (2005) plantea una interrogante inquietante: ¿Cuál es el fundamento de ese poder numinoso capaz de exaltar colectividades y modelar comportamientos?

Sinn (citado por Piza, 1997) vincula el fenómeno del carisma con el beneficio material que

produce el líder en sus seguidores, aunque hace ver que ahí no se agota el carisma, ya que se entiende también como un factor capaz de influir las acciones de quienes se adhieren a las posturas del líder.

Bass y Avolio, (citados por Bracho y García, 2013) afirman que el líder carismático debe poseer características éticas y morales capaces de suscitar admiración en sus seguidores y representar, de hecho, un modelo a seguir.

Un líder es capaz de motivar a sus adeptos a través de su propio desempeño profesional, su *expertise* y su carisma expresado éste en rasgos simbólicos o explícitos. El carisma produce que los seguidores establezcan una vinculación emocional con el líder, se sientan motivados por el logro de los objetivos, sustentando el alcance de una visión compartida.

Bass y Avolio (2006) destacan dos valores que puede lograr un auténtico líder carismático en sus seguidores: la lealtad y el respeto, así como la capacidad del dirigente de motivar hacia formas atractivas de trabajo. Un líder carismático, consideran, ubica oportunidades para su grupo, detecta posibles amenazas, es original, innovador. El líder transformacional, consideran estos autores, demuestra características de proactividad, enfocándose en estimular de manera persistente la conciencia crítica en sus seguidores, focalizándose en lo colectivo, centrándose en el logro de los propósitos esenciales.

Otra de las características destacadas por Bass y Avolio (2006) es la creatividad, nivel en el cual los líderes demuestran la capacidad de asumir riesgos e invitar a los seguidores para contribuir con nuevas ideas; estimulan e incentivan la creatividad en sus partidarios para que éstos se desempeñen de manera independiente. Asimismo, el líder demuestra la importancia adjudicada al aprendizaje, enfrentando de manera efectiva las situaciones inesperadas descubriendo las mejores maneras de ejecutar sus tareas.

Un líder, por definición, debe tener una visión orientada al futuro y estar preparado para afrontar escenarios complejos y, por ende, imprevistos.

Otras definiciones sobre la creatividad como característica del líder la ofrecen Conger y Biggio (citados por Bracho y García, 2013) quienes consideran que el líder creativo debe ser capaz de mostrar apertura para el aprendizaje, visión prospectiva, innovación, capacidad para crear sinergia, asumir riesgos, con compromiso e integridad en sus actuaciones. “Es considerado como un sujeto capaz de diseñar y manejar el cambio más allá de los paradigmas establecidos” (p. 169).

Conger y Riggio (2007) agregan el adjetivo calificativo “verdadero” para referirse a los líderes en una organización. Los líderes verdaderos consideran a la organización como su entorno. Para ellos, “los seguidores son personas de importancia que son considerados en una relación de permanente interacción, con el fin de motivarlos e incentivarlos a lograr los objetivos propuestos a través de una acción proactiva” (p. 170).

Respecto de la visión de futuro Bass y Riggio (2006) precisan que un líder proactivo debe ser capaz de obtener la confianza de sus seguidores y de lograr que éstos realicen las acciones con las cuales se ha comprometido, incluso sin la presencia del dirigente. Esta faceta puede relacionarse con lo que se podría denominar “presencia simbólica” de un líder, la cual persiste incluso después de su muerte. Es el caso en México, por ejemplo, de presidentes como Benito Juárez o Lázaro Cárdenas, donde su liderazgo simbólico sobrepasa su vida terrenal.

En este sentido el papel que desempeña la ética es primordial. Un líder con estándares elevados propicia, fomenta y es ejemplo para los demás.

Riggio y Reichard (2008) consideran que el líder transformacional se rige por un conjunto de

valores claramente establecidos, los promueve, defiende y comparte como esencia de su integridad. Estos personajes demuestran competencias para ejercer una dirección ética, lo cual les conlleva a construir confianza y credibilidad.

Riggio y Lee (2007) agregan que la ética es una cualidad del líder que debe ser desvinculada del ámbito emocional, en cuanto implica la competencia de actuar en forma correcta, apegado a los valores, de acuerdo con un código de conducta; debe ser capaz de desvincularse de aquellas situaciones que le involucran emocionalmente.

Otros rasgos señalados por Bass y Avolio (2006) como características de un líder son: la orientación a las personas, la atención que le otorgan a cada persona del grupo con el cual trabajan, así como la coherencia, característica vinculada estrechamente a la ética personal expresada en la conducta del líder.

### **Liderazgo transaccional**

Respecto del liderazgo transaccional, Cuadrado y Molero (2002) distinguen dos tipos: recompensa contingente y dirección por excepción. El primero consiste en premiar a los subordinados con recompensas concretas por el trabajo bien hecho, en tanto que el segundo se caracteriza por la intervención del líder “sólo cuando las cosas van mal para reprender o castigar a sus subordinados” (p. 41).

Adicionalmente, la dirección por excepción distingue dos expresiones: activa y pasiva. La primera se registra cuando el líder actúa antes de que ocurra un problema y la segunda cuando ya surgió el problema a resolver. El factor *laissez-faire* (dejar hacer), como ya se mencionó, indica ausencia del liderazgo o evitar cualquier tipo de intervención, es decir pasiva.

Nader y Castro (2007) coinciden explícita o implícitamente en el papel que desempeñan los valores en los dos tipos de liderazgos. La

vinculación liderazgo-valores ha sido abordada desde distintas perspectivas: sociológica, psicológica y antropológica. En el ámbito psicológico destacan los trabajos de Maslow (1954) sobre la motivación humana y Rokeach (1973), quienes coinciden en señalar que los seres humanos requieren para cubrir sus necesidades ciertos parámetros o valores que les sirven como guía. Maslow (1954) jerarquizó las necesidades de las personas desde las básicas, en la base de una pirámide, hasta las más elevadas, concebidas como la realización personal y profesional. Las básicas, subrayó, son esenciales.

Nader y Castro-Solano (2007) destacan el trabajo de Schwarz, quien considera que los valores representan las respuestas a lo que denomina “requisitos universales”: primero, las necesidades de los individuos en su condición de seres biológicos; segundo, la coordinación de las acciones sociales y, tercero, el funcionamiento correcto y la supervivencia de los grupos.

Schwarz ha construido un modelo integrado por diez tipos motivacionales y dos dimensiones bipolares, el cual fue aplicado en 2004 por Casullo y Castro-Solano con población civil y militar. Los resultados mostraron que los civiles “están más orientados hacia el pensamiento independiente, la libertad, el placer y la gratificación, mientras que los militares se orientan más hacia el respeto por las tradiciones y las costumbres” (Nader y Castro-Solano, 2007: 691).

### **Liderazgo en la educación superior**

Las diversas facetas del liderazgo en el ámbito educativo han sido abordadas por autores como Amador (2017) quien se refiere al liderazgo “distribuido”. El autor resalta que el estudio del liderazgo ha sido abordado con énfasis en las características de los líderes, por lo que propone incluir “las acciones” en el ámbito de las instituciones educativas, por la singularidad de éstas que las hacen diferentes de otro tipo de organizaciones públicas, privadas o sociales. Por

tanto, el contexto de las instituciones educativas es definitorio para entender la complejidad del ejercicio del liderazgo y las posibilidades de desarrollo.

Por su parte, Bolívar, López y Murillo (2013) revisan la tipología ya mencionada en este trabajo y señalan que la tendencia actual en la educación superior permite contemplar otros tres tipos de liderazgo más específicos: pedagógico o para el aprendizaje, distribuido (considerado por Amador (2017)) y para la justicia social. En cada uno de ellos predominan ciertas características que se alejan de las teorías que centran su atención en el rol del líder. El enfoque de estos autores es abarcador y la mirada global, ya que el objetivo es incluyente, equitativo. De ahí la tipología de liderazgo para la justicia social. Bolívar, López y Murillo han integrado la Red de Investigación sobre Liderazgo y Mejora Educativa (RILME).

Delgado, Sola y Cáceres (2007) abordan el liderazgo femenino en posiciones directivas en el ámbito educativo. Constatan su hipótesis de trabajo: en 14 facultades integrantes de la Universidad de Granada, en España, desde 1990 hasta 2005, el dominio en cargos de alto nivel ha sido masculino. El trabajo descriptivo de los autores arroja singularidades. Por ejemplo, en el departamento de Didáctica y Organización escolar de Ciencias de la Educación, la presencia de las mujeres es nula en tanto que en el de Didáctica de las Ciencias Sociales se registra un 46.66% de mujeres en contraparte con un 53.34% de hombres. En el caso de las decanas o secretarías de facultades llama la atención que en 7 de las facultades revisadas (50%) no ha habido decanas en tanto que en la facultad de Filosofía y Letras el 47.99% sí han sido mujeres. Hay desequilibrios evidentes, aunque también acercamientos a la equidad. Por las características de la modalidad descriptiva, Delgado, Sola y Cáceres cuantifican el

fenómeno aunque no ingresan al terreno de los porqués<sup>2</sup>.

En este artículo únicamente se esbozan estos estudios ya que el objetivo es identificar los tipos de liderazgo de algunas rectoras de universidades mexicanas a través de su discurso con base en la tipología presentada en la primera parte del texto. Abordar el enfoque de Bolívar, López y Murillo (o alguno de los tipos que consideran) sería objeto de otra investigación.

### Liderazgo y género

Los autores señalados han abordado el fenómeno del liderazgo político y educativo sin distinción del género. Otros autores como García (2012), Morales y Cuadrado (2004), Delgado, Sola y Cáceres (2007) y Burín (2007, 2008) han puesto el acento en las diferencias y/o especificidades entre los liderazgos femenino y masculino.

Burín (2007) considera que el liderazgo ejercido por mujeres tiene singularidades. Plantea la tipología de mujeres tradicionales, transaccionales, innovadoras y contraculturales “en función de la importancia que conceden al plano extrafamiliar” (pp. 59-81). Las tradicionales siguen los esquemas ya establecidos, “suelen renunciar a sus carreras [...] permanecen fuera de toda competición en el mundo de la empresa o en el plano político”.

Las mujeres transaccionales son aquellas que combinan rasgos tradicionales atribuidos a las mujeres como la sensibilidad y el cariño y se desempeñan en el mundo laboral aun cuando una parte de su personalidad se contraponen con lo considerado propiamente masculino. Este tipo de mujeres constituiría en el mundo actual (2019) el grupo mayoritario, aunque debe subrayarse que en cada país la población femenina desempeña un rol diferenciado. No se

ajusta exactamente a la propuesta de Burín (2007).

Para García (2012) las polémicas en torno al liderazgo y su vinculación con los papeles sexuales tiene sus bases en planteamientos “más o menos extremos”. Esta autora se inclina por una posición “integrativa constructiva” (p. 1). Al referirse a la idea de que la maternidad incide en el comportamiento de las mujeres, a diferencia de los hombres, descarta esta condición como factor determinante en la acción de la población femenina.

García (2012) se refiere a los distintos modos de conocimiento de hombres y mujeres. Alude a investigaciones que consideran que las mujeres poseen mayor manejo del conocimiento experimental sobre el abstracto, en contraposición a los hombres. En el ámbito organizacional la precisión de objetivos lo realizarían los hombres, en tanto que la instrumentación de políticas concretas lo harían las mujeres. En el caso de estas se trataría de una “especialización funcional” (p. 2).

Las organizaciones requieren integrar ambas facetas y esto significaría “algo superior al modelo tradicional masculino o al estrictamente femenino [...] que muchas mujeres cualificadas queden fuera de los puestos directivos, supondría, sencillamente, un despilfarro de talento”, considera García (2012). (p.3).

En México, el papel de las mujeres es diferenciado. Las singularidades se advierten *grosso modo* en el medio rural y urbano. En el primero persiste el esquema tradicional (expuesto por Burín (2007)) en lugares como Oaxaca y Guerrero, el transaccional en las entidades del norte y el centro del país (Estado de México, Ciudad de México, Hidalgo, Querétaro, Puebla, Tlaxcala, aun cuando se ubica sobre todo en las capitales de las

<sup>2</sup> Cfr. Delgado, L., Sola, T y Cáceres M. (2007). El liderazgo femenino en los cargos directivos: un estudio longitudinal en la Universidad de Granada (1990-2005). *Revista Educación y Educadores*, vol. 10, núm 2, pp.

177-194. Universidad de La Sabana, Cundinamarca, Colombia. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=83410213>

entidades). Para Burín (2007) mujeres con estas características se enfrentan a una “opción de hierro” (p. 61), ya que se desdoblán en sus actividades. Realizan su papel en el ámbito familiar pero también laboral porque no están dispuestas a desperdiciar sus logros académicos y su potencial en el terreno profesional.

Las mujeres “innovadoras” según Burín<sup>3</sup> (2007), son aquellas mujeres más vinculadas con sus carreras profesionales. Han establecido un binomio que podría denominarse privado-público-, en este grupo estarían las líderes. Ruiloba-Núñez (2013) califica a este tipo como “outsiders” al considerar su ubicación en el espacio público como “peculiar y anómala”, pues considera que son “élites discriminadas por y pese a su condición de élite dado el alto nivel de exigencias y/o acumulación de medios que tienen que reunir para acceder a esos puestos” (p. 144).

Este grupo minoritario y privilegiado es resultado de una “sobreselección” expresada en sobreabundancia de medios, materiales o simbólicos que les permiten acceder al ámbito de las decisiones, observa García de León (Citado por Ruiloba-Núñez, 2013).

De manera general, el acceso de las mujeres a altos puestos directivos ha sido magro, aunque no inexistente. Un texto del periódico *ABC* destaca que la participación de mujeres en el espacio público se ha abierto paso “incluso en países con fuerte presión machista”, además de registrar su presencia al frente de organismos internacionales e incluso mundiales.

Según el diario español, un caso singular en la actualidad (2018) es el de la canciller alemana Ángela Merkel, considerada la mujer más poderosa del mundo, que desde 2005 dirige la economía más sobresaliente de la Unión Europea y cuarta del mundo, tras Estados

Unidos, China y Japón. En 2017 desempeñaron cargos de presidentas o primeras ministras ocho mujeres en Europa y América Latina, en tanto que en Asia gobiernan países tres mujeres; en África, dos y una en Oceanía.

En América Latina es notable el papel de Michelle Bachelet, quien ha sido presidenta de Chile en dos ocasiones (2006-2010 y 2014-2018). Otros países latinoamericanos gobernados por mujeres han sido Argentina: Cristina Fernández de Kirchner (2007-2015); Brasil: Dilma Rousseff (2011-2016) y Costa Rica: Laura Chinchilla (2010-2014).

En México ninguna mujer ha encabezado el ejecutivo federal. En el gabinete del presidente Enrique Peña Nieto (2012-2018), el sexenio inició con la inclusión de tres mujeres: Rosario Robles Berlanga en la Secretaría de Desarrollo Social (Sedesol); Claudia Ruiz Massieu en Relaciones Exteriores (SRE); Mercedes San Juan al frente de la Secretaría de Salud. Hasta el final de la gestión de Peña Nieto (30 de noviembre de 2018) se mantuvo el mismo número, aunque en diferentes dependencias: Robles Berlanga pasó a la titularidad de la Secretaría de Desarrollo Agrario, Territorial y Urbano (Sedatu); Arely Gómez González a la Secretaría de la Función Pública (SFP) desde octubre de 2016; María Cristina Cepeda es la Secretaria de Cultura (SC) desde enero de 2017 tras el fallecimiento de Rafael Tovar y de Teresa.

En la gestión iniciada el primero de diciembre de 2018 por el presidente Andrés Manuel López Obrador, se ha incrementado la presencia de mujeres, ocho mujeres forman parte del gabinete federal: Olga Sánchez Cordero, titular de la Secretaría de Gobernación (SEGOB); Alejandra Fraustro Guerrero en la Secretaría de Cultura (SC); Luisa María Alcalde Luján al frente de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS); Irma Eréndira Sandoval titular de la

inserta en el marco de la globalización y refiere su tipología a las parejas hombre-mujer y los diversos roles que desempeñan.

<sup>3</sup> Burín establece un cuarto tipo de mujeres: las contraculturales, las cuales se refieren sobre todo a lo que llama “la feminización de los hombres”. Este tipo no se integra en este trabajo. El estudio de Burín consultado se

Secretaría de la Función Pública (SFP); Graciela Márquez Colín a la cabeza de la Secretaría de Economía (SE); Rocío Nahle García titular de la Secretaría de Energía (SE); María Luisa Albores González en la Secretaría de Bienestar (SB) y Josefa González Blanco Ortiz Mena al frente de la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales (SEMARNAT). Esta última se vio obligada a renunciar a su cargo el 25 de mayo de 2019 al provocar el retraso de un vuelo comercial. El piloto de Aeroméxico informó a los pasajeros que “por orden presidencial” el avión se regresaría a recoger a unas personas. González Blanco subrayó que la responsabilidad era totalmente de ella y nunca había habido una instrucción presidencial.

### Mujeres en la educación superior

En el terreno educativo, las mujeres han recorrido un arduo camino en el mundo. El acceso a la educación superior para estas se generalizó prácticamente hasta el siglo XX aun cuando la historia registra casos excepcionales en el siglo XVIII y el XIX. Palermo documenta las historias de Miranda Stuart, graduada en 1812 en Edimburgo y Enriqueta Faber Caven de Renau, quien obtuvo su título en París.

En el siglo XX prácticamente el acceso a la educación superior se generalizó a nivel global. En el siglo XXI, de manera general, las matrículas universitarias expresan un porcentaje similar en cuanto a estudiantes hombres y mujeres, si bien en algunas carreras englobadas en las llamadas “ciencias duras” aún predomina el sector masculino.

En el ámbito de las decisiones, el desequilibrio es evidente. Según el seguimiento de la Organización para la Educación, la Ciencia y la Cultura de la ONU (UNESCO, 2018) la presencia de las mujeres en la dirección a nivel superior en las organizaciones internacionales es insuficiente. El organismo destaca el panorama en UNICEF debido a que registra algunos avances. Respecto de la conformación a nivel directivo de la Organización para la Cooperación

y el Desarrollo Económico (OCDE), la UNESCO, con cifras de octubre de 2017, señala: de 21 directores, 16 (76%) eran hombres y sólo 5 (24%), mujeres. En la siguiente tabla se muestra la presencia de las mujeres en diversos organismos, con base en los datos del informe UNESCO 2018.

El predominio en el ámbito de la toma de decisiones, afirma el organismo, es masculino y esta situación impide a las mujeres tener voz pública, además de constreñir fuertemente la posibilidad de influir en la confección de políticas a todos los niveles; internacional, nacional, estatal y local. El informe también se refiere a la orientación que las mujeres, que llegan a ejercer un puesto de decisión, dan a sus actividades. Se inclinan más por la educación, la salud y el bienestar social, en disminución de los gastos de defensa. En el informe se cita a Chen (2010), quien presenta una muestra de 103 países en los cuales un porcentaje de mujeres en sus respectivas legislaturas gastaron 3.4 puntos porcentuales más en bienestar social.

En México, el Sistema Nacional de Investigadores (SNI) agrupa a los y las investigadoras del país en cuatro categorías: candidato, nivel I, II y III. *Grosso modo*, de cada diez investigadores, tres (3) son mujeres y siete (7) hombres. Rodríguez (2016) compara las cifras de 1984, cuando se creó el SNI, con las de 2016. En 1984 el SNI estaba conformado por 1143 hombres (81.9%) y 253 mujeres (18.1%).

La diferencia,

[...] que entonces era de poco menos de 64 puntos porcentuales, se ha ido acortando con el paso de los años. Sin embargo, la distancia sigue siendo considerable, tan sólo en 2016 era de aproximadamente 28 puntos porcentuales (15 mil 992 hombres contra 9 mil 80 mujeres) (p. 12).

Este rezago se relaciona de manera más marcada en el espacio de la toma de decisiones. Ordorika (2015), aborda el tema de la equidad de género

en la educación superior y sostiene que existe un claro desfasamiento entre el incremento entre la actividad de las académicas en las universidades y su presencia en los máximos órganos de decisión.

Coincide con Burton (1997) al señalar que este desfasamiento ha sido criticado en casi todos los estudios e informes que analizan la situación de las mujeres en las universidades. Rodríguez (2015) califica como “bastante limitado” el acceso de mujeres a cargos directivos, sobre todo a las posiciones de mayor autoridad.

Este autor aborda concretamente el caso de la escasa presencia en el mundo de rectoras. En Europa, el porcentaje se estima entre diez y quince por ciento del total. En el caso concreto de España, de un total de 80 instituciones de educación superior (públicas y privadas), 69 son dirigidas por hombres (86.25%) y 11 por mujeres (13.75%).

Rodríguez usa datos de la revista *Forbes* (2014) que reproduce un artículo de Laposvsky titulado *Why so few women college presidents*, el cual registra que en Estados Unidos aproximadamente una cuarta parte de un total de 2 500 universidades son, o han sido, gobernadas por mujeres, entre ellas la historiadora Hanna Holborn Gray, quien se desempeñó como rectora de la Universidad de Chicago desde 1978 hasta

1983; Donna Shalala, afroamericana, politóloga y rectora de la Universidad de Wisconsin-Madison, de 1988 a 1993. Shalala fue secretaria de Salud durante el gobierno de Bill Clinton, de 1993 a 2001 y posteriormente presidenta de la Universidad de Miami-Florida de 2001 a 2015.

Destaca Rodríguez la elección en Estados Unidos de la historiadora Catharine Drew Gilpin Faust en 2007 como presidenta de la Universidad de Harvard. Registra las declaraciones de Catharine al diario *Boston Globe*: “I’m not the woman president of Harvard; I’m the president of Harvard.” La elección de una mujer al frente de la universidad “más poderosa del planeta” tuvo repercusiones de alcance mundial “y hasta cierto punto contribuyó a la erosión del ‘techo de cristal’, entendida como la barrera de entrada de mujeres a los cargos de poder político y académico” (Rodríguez, 2016: 2).

En México, precisa Ordorika (2015), “ocurre el mismo fenómeno”. En la UNAM, las académicas representan el 42.2% de la planta, aunque sólo un 26.9% tiene nombramientos de titular C (el máximo otorgado a los investigadores) y del nivel C, menos del 20% están en áreas de investigación. Esta distribución se refleja también en la presencia femenina en el Sistema Nacional de Investigadores (SNI).

## EL SISTEMA NACIONAL DE INVESTIGADORES EN NÚMEROS



**Fuente:** Gráfica elaborada a partir de la gráfica realizada por Rodríguez, C. (2016) en *El Sistema Nacional de Investigadores en números* (2016), recuperado de [http://www.foroconsultivo.org.mx/libros\\_editados/SNI\\_en\\_numeros.pdf](http://www.foroconsultivo.org.mx/libros_editados/SNI_en_numeros.pdf)

### El discurso de las Rectoras en México

En México es raquítica la presencia de rectoras. Una revisión sobre el panorama actual (2018) hace ver que solo un 16% (30) de un total de 191 instituciones integradas en la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de

Educación Superior (ANUIES), han ejercido el cargo.

Otro indicador más marcado de la escasa presencia en niveles de decisión es la integración del Consejo Nacional de la ANUIES: De 16 integrantes, sólo dos son mujeres (Tabla 1).

Tabla 1.- Consejo Nacional ANUIES 2018

Consejo Nacional de la ANUIES 2018 16 integrantes		
Integrantes	Hombres	Mujeres
1	<b>Dr. Emilio José Baños Ardavín</b> Rector de la Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla Representante del Consejo de Universidades Particulares e Instituciones Afines	<b>Dra. Sara Deifilia Ladrón de Guevara González</b> Rectora de la Universidad Veracruzana Presidenta del Consejo Regional Sur-Sureste
2	<b>Mtro. Itzcóatl Tonatiuh Bravo Padilla</b> Rector General de la Universidad de Guadalajara Presidente del Consejo Regional Centro Occidente	<b>Mtra. Mirna Alejandra Manzanillo Romero</b> Directora del Instituto Tecnológico de Mérida

		Representante del Consejo de Institutos Tecnológicos e Instituciones Afines
3	<b>Lic. Ricardo Duarte Jáquez</b> Rector de la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez Representante del Consejo de Universidades Públicas e Instituciones Afines	
4	<b>Dr. Gustavo Flores Fernández</b> Director del Instituto Tecnológico de Tlalnepantla Representante del Consejo de Institutos Tecnológicos e Instituciones Afines	
5	<b>Mtro. Rogelio Guillermo Garza Rivera</b> Rector de la Universidad Autónoma de Nuevo León Representante del Consejo de Universidades Públicas e Instituciones Afines	
6	<b>Dr. Enrique Luis Graue Wiechers</b> Rector de la Universidad Nacional Autónoma de México	
7	<b>Dr. Juan Eulogio Guerra Liera</b> Rector de la Universidad Autónoma de Sinaloa Presidente del Consejo Regional	
8	<b>Ing. Jesús Salvador Hernández Vélez</b> Encargado de la rectoría de la Universidad Autónoma de Coahuila Presidente del Consejo Regional Noreste	
9	<b>Dr. Juan Méndez Nonell</b> Director General del Centro de Investigación en Materiales Avanzados, S.C. Representante de los centros públicos de investigación	
10	<b>Dr. Eduardo Abel Peñalosa Castro</b> Rector General de la Universidad Autónoma Metropolitana Presidente del Consejo Regional del Área Metropolitana	
11	<b>Mtro. Adolfo Pontigo Loyola</b> Rector de la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo Presidente del Consejo Regional Centro Sur	
12	<b>Mtro. Mario Alberto Rodríguez Casas</b>	

	Director General del Instituto Politécnico Nacional	
13	<b>Dr. David Garza Salazar</b> Rector del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey Representante del Consejo de Universidades Particulares e Instituciones Afines	
14	<b>Mtro. Jaime Valls Esponda</b> Secretario General Ejecutivo de la ANUIES	
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>2</b>

**Fuente:** Tabla realizada con datos obtenidos de la página Oficial de ANUIES: <http://www.anuies.mx/estructura-organica/consejo-nacional>.

Rodríguez (2016) enlista los nombres de las rectoras de instituciones públicas las cuales llegan sólo a 13. Se registran en la siguiente tabla:

Tabla 2. Rectoras en México de Universidades Públicas

	<b>Nombre</b>	<b>Entidad</b>	<b>Institución (Pública o privada)</b>	<b>Periodo</b>
1	Leticia Eugenia Mendoza Toro	Oaxaca	Universidad Autónoma Benito Juárez de Oaxaca	1996-2000
2	Silvia Álvarez Brunèliere	Guanajuato	Universidad Autónoma de Guanajuato	1999 (un semestre)
3	Dolores Cabrera Muñoz	Querétaro	Universidad Autónoma de Querétaro	2000-2006
4	Candita Victoria Gil Jiménez	Tabasco	Universidad Juárez Autónoma de Tabasco	2004-2012
5	Enna Alicia Sandoval Castellanos	Campeche	Universidad Autónoma de Campeche	2003-2007
6	Adriana del Pilar Ortiz Lanz	Campeche	Universidad Autónoma de Campeche	2007-2015
7	María Esther Orozco Orozco	Distrito Federal (actual Ciudad de México)	Universidad Autónoma de la Ciudad de México	2010-2013

<b>8</b>	Yoloxóchitl Bustamante Diez	Distrito Federal (actual Ciudad de México)	Instituto Politécnico Nacional	2009-2014
<b>9</b>	Sylvia Ortega Salazar	Distrito Federal (actual Ciudad de México)	Universidad Pedagógica Nacional	2007-2013
<b>10</b>	Sara Deifilia Ladrón de Guevara Gonzàlez	Veracruz	Universidad Veracruzana	2013-2017 2017-2021
<b>11</b>	Elina Elfi Coral Castilla	Quintana Roo	Universidad de Quintana Roo	2015-
<b>12</b>	Silvia Elena Giorguli Saucedo	Ciudad de México	El Colegio de México (presidenta)	2015-2020
<b>13</b>	Teresa García Gasca	Querétaro	Universidad Autónoma de Querétaro	2017-2021

**Fuente:** Elaboración propia con información de Rodríguez, R. (2015). [www.educacionfutura.org/rector-o-rectora/](http://www.educacionfutura.org/rector-o-rectora/), ANUIES (2015).

¿Cómo gobernaron o están gobernando esas mujeres? ¿Fue algún tipo de liderazgo transformacional o transaccional o un modelo mixto? ¿Qué indica su discurso? ¿Hubo algún sello que lo distinguiera del liderazgo que ejercieron los hombres en los mismos cargos? Este artículo no profundiza en la gestión de cada una de las rectoras que ha habido en México. Sólo toma el discurso de algunas de ellas para aventurar una clasificación del tipo de liderazgo.

El análisis toma como corpus de investigación el discurso periodístico de cinco rectoras de universidades públicas y privadas; es decir, la percepción que tienen sobre su desempeño al frente de instituciones de educación superior. En este trabajo se incluye solamente el discurso periodístico de cinco rectoras de universidades públicas y privadas con base en las entrevistas realizadas por Tania Romero (2017) del periódico *Reforma* en el suplemento “Universitarios”.

### El análisis del discurso. Discurso periodístico

¿Por qué el discurso periodístico? Por la evidente influencia de los medios en las sociedades contemporáneas. La selección y

jerarquización que realizan cotidianamente los medios permea en mayor o menor medida las informaciones y opiniones que se perciben sobre eventos, acontecimientos de actores relevantes de una sociedad. Silvia Gutiérrez Vidrio (2010) califica a los medios como “mediadores necesarios y omnipresentes” (p. 170), entre los hechos sociales en su conjunto y las personas en lo particular.

En el caso de las rectoras, aunque no muy conocido, la importancia de su discurso es motivo de análisis en este trabajo, en el cual se toma como corpus el discurso de cinco de ellas, como ya se mencionó.

El discurso es considerado como una práctica social que realizan los individuos a través de la estructura del lenguaje vinculado a un contexto determinado. Puede ser oral o escrito. “El discurso es parte de la vida social y a la vez un instrumento que crea la vida social.” (Calsamiglia y Tusón, 2002: 15).

En coincidencia con Silvia Gutiérrez Vidrio (2010) se reconocen en el análisis “la indisociabilidad de dos universos: el lingüístico-comunicacional y el social, es decir, postula la

totalidad social y no una situación paralela entre el mundo discursivo y el extradiscursivo” (p. 175).

Las condiciones extradiscursivas se inscriben en el discurso y determinan su funcionamiento y sus particularidades... Este enfoque parte de dos planteamientos, el primero y más importante, reconoce que todos los productos simbólicos o discursos son producidos, transmitidos y recibidos en contextos específicos, no son plenamente interpretables sin la incorporación integral del análisis de tales contextos.

En análisis del discurso el concepto de contexto es definitorio. No se trata sólo de analizar las palabras que constituyen los enunciados, sino situar significado y sentido de éstos en un entorno específico que atraviesa varias dimensiones: espacio-temporal (situación o interactividad), sociocultural y cognitivo (Calsamiglia y Tusón, 2002). En el caso de las rectoras, el contexto espacio-temporal está registrado en la época contemporánea ya que el desempeño actual o reciente se refiere a los últimos años de la segunda década del siglo XXI; la situación concreta es el ámbito académico en el cual es escaso el acceso de las mujeres a la toma de decisiones. El aspecto sociocultural permea los comportamientos esperados tanto para la mujer como para el hombre. En México subsisten ideas arraigadas en mayor o menor medida, según el ámbito en el cual se desenvuelven las mujeres, al esquema tradicional que asigna el papel de la mujer a las labores del hogar, la crianza de los hijos, el cuidado de los demás, con dependencia económica del marido o esposo. Empero, esta situación prevalece sobre todo en el ámbito rural, no así en el urbano donde la fuerza laboral está integrada por hombres y mujeres si bien éstas últimas perciben en promedio un salario menor al de los hombres.

Es pertinente señalar que el análisis del discurso ofrece la posibilidad de incursionar en distintos tipos de discurso: científico, económico, político, educativo, etcétera. En el caso del

discurso periodístico se acude a él por la connotación que adquiere un discurso determinado, de un actor/a específico sobre temáticas concretas al ser registrado en los medios de comunicación. En el caso de las rectoras por tratarse de un discurso concreto sobre su modo de ejercer el cargo de rectoras.

Para analizar el discurso de las rectoras se construyó un modelo con base en las características planteadas por diversos autores, ya señalados, sobre los liderazgos transformacional y/o transaccional, vinculado a parte de la tipología de liderazgo de mujeres propuesta por Burín (2007) (tradicional, transaccional e innovador). Se eligieron de uno a dos párrafos de las declaraciones expresadas al periódico *Reforma* sobre las características de su liderazgo.

De la propuesta analítica planteada por Gutiérrez-Vidrio (2010), ya explicada, se tomó el nivel discursivo en el plano microlingüístico compuesto por las siguientes operaciones enunciativas: los índices de persona, de ostensión, temporales y la modalización, en tanto que en el plano macrodiscursivo se realizarán las operaciones discursivas de descripción (informar), interpretación (explicar) y apreciación (valorar y evaluar).

Con base en la propuesta de Prieto-Castillo (s.f.) se realizó un análisis estilístico de los párrafos elegidos. Las categorías utilizadas fueron universalización, personalización, despersonalización e inclusión.

Para Prieto-Castillo (s.f.) se presenta la universalización al generalizar a los integrantes de un grupo y usar los términos “todos”, “el hombre”, “la mujer” “nunca”, “jamás”, etcétera. La personalización es la expresión intencional de los pronombres personales en singular o en plural, en tanto que la despersonalización se manifiesta cuando el hablante dirige su discurso a un interlocutor indeterminado. La inclusión se usa también a través de los pronombres sobre todo en la utilización de la primera persona del

plural sea ésta implícita o explícita (Tenemos, consideramos, refutamos, etcétera).

### Declaración de aspectos éticos

Con base en el convenio 169 de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y la legislación mexicana al respecto expreso; que el trabajo presentado se ajusta a los principios y normas éticas establecidas a nivel nacional e internacional. Los procedimientos seguidos para realizar este trabajo consistieron en la comprensión de las lecturas sobre el tema, la asimilación y expresión de los contenidos con el registro correspondiente del crédito a l@s autoras del contenido de las mismas tanto en el caso de parafraseo como en las citas textuales.

### Análisis y resultados

#### “Una rectora tiene que dar más pruebas que un hombre”: Lavaniegos

María de Lourdes Lavaniegos González<sup>4</sup>, rectora de la Universidad La Salle campus Pachuca, segunda en alcanzar ese desempeño en la totalidad de la red La Salle, sostiene que una rectora “tiene que dar más pruebas que un hombre”. Amplía:

Si piensan en la estructura que llevamos, jerárquica, ancestral, si hablamos de la Iglesia católica, es muy masculina; el hecho de hoy estar aquí es [...] como el quiebre, de mucho de lo que habla el Papa Francisco, de [...] romper fronteras, de ir hacia lo que nunca nos hemos atrevido”, Para mí, tiene muchísima fuerza, es muy impactante la complementariedad, por ejemplo, en la forma de argumentación en la perspectiva visual, cuando se trata de un tema con puros hombres y tú, como mujer, sí abres otro plano (Lavaniegos citada por

Romero, *Periódico Reforma*, diciembre 2017:20-25).

El discurso de Lavaniegos, desde el nivel interpretativo, está enfocado al liderazgo transformacional a partir de su afirmación de que una mujer rectora “tiene que dar más pruebas que un hombre” y de que su arribo a ese sitio de poder, “es un punto de quiebre”. Destaca en el discurso de Lavaniegos su referencia al discurso del Papa Francisco a quien atribuye una perspectiva innovadora “de ver nuevas formas de romper fronteras, de ir hacia lo que nunca nos hemos atrevido”.

Por otra parte, reconoce el papel del hombre en el plano de la argumentación y considera que su condición de género “en la perspectiva visual”, “sí abres otro plano”.

Desde el ángulo estilístico se aprecia la construcción de un discurso en el que convergen la personalización, la despersonalización y la inclusión, al usar pronombres personales en primera, segunda, tercera persona del singular pero también primera persona del plural, un discurso en el cual se dirige a los otros (a “ustedes” a “ti”) como sus interlocutores válidos y los engloba en el pronombre personal “nosotros”. “Si piensan (ustedes) en la estructura que llevamos (nosotr@s) [...] si hablamos (nosotr@s) de la Iglesia Católica, es muy masculina; el hecho de hoy estar aquí (yo) es [...] romper fronteras, de ir hacia lo que nunca (universalización) nos hemos (nosotr@s) atrevido.”

El contexto en el cual se desarrolla Lavaniegos se expresa al reconocer implícitamente los prejuicios que aún persisten contra el desempeño de las mujeres. Sostiene estar a gusto “consigo misma y con los resultados que se van logrando”.

<sup>4</sup> María de Lourdes Lavaniegos González es pedagoga por la Universidad Panamericana, doctora en Ciencias de la Familia por el Instituto de Enlaces Educativos AC. Es

rectora desde 2015 para un período de tres años que finalizó en abril de 2018. Se puede reelegir hasta dos veces más.

Estoy haciendo mi máximo esfuerzo, independientemente de alguien que lo crea o no, que critique porque soy mujer, o que me critique de manera general, yo estoy haciendo lo más que puedo en este espacio que conozco y quiero (Lavaniegos citada por Romero, *Periódico Reforma*, diciembre 2017: 20).

Lavaniegos no precisa los logros alcanzados, aunque reitera que está haciendo “su máximo esfuerzo”. Sin embargo, hace notar que se le puede criticar de cualquier forma, incluso por ser mujer lo que indica que es susceptible a las reacciones negativas sobre su desempeño por ser mujer.

En el plano estilístico usa de manera reiterada la personalización, al utilizar la primera persona del singular (“Estoy haciendo mi máximo esfuerzo [...] yo estoy haciendo lo más que puedo en este espacio que conozco y quiero) aunque también usa la despersonalización al señalar a un interlocutor aparentemente invisible pero que le merece atención (“independientemente de alguien que lo crea o no, que me critique porque soy mujer”). En la última parte de esta frase se aprecia el señalamiento de Lavaniegos de una crítica a su actuación por su condición de género.

Interrogada sobre su mayor reto manifestó que “hacer las cosas muy bien para no cerrar las puertas a mujeres que vengan detrás. Esto para mí es fundamental en el momento que vivo”.

Esta visión de largo plazo coincide con el modelo transformacional, basado en el líder “inspiracional” en el cual, quien encabeza un equipo de trabajo, demuestra, a través de su ejemplo, los niveles que se pueden alcanzar, es decir, constituye un modelo a seguir. Desde el

enfoque macrodiscursivo, se reconoce la operación de apreciación al valorar ella misma su desempeño y manifestar que su objetivo “es hacer las cosas muy bien para no cerrar las puertas a mujeres que vengan detrás. Esto para mí es fundamental en el momento que vivo”.

En el caso del discurso de Lavaniegos puede afirmarse que posee rasgos con el modelo transformacional aun y cuando no se caracteriza por tener un sello distintivo a su gestión.

En el plano microdiscursivo destaca el discurso de Lavaniegos por el uso de los índices de personas (primera del singular y del plural). (“**Estoy** haciendo mi máximo esfuerzo”, “**Sé** que **voy** bien”, “Esto para **mí** es fundamental en el momento que **vivo**”, lo que también indica, con base en las categorías de Prieto Castillo (s.f.), la presencia de la personalización.

#### **“Se trata de romper esquemas”: Sara Ladrón de Guevara**

El caso de Sara Ladrón de Guevara<sup>5</sup>, rectora de la Universidad Veracruzana, es más contundente. Sus acciones son refrendadas por el discurso, o el discurso refrenda sus acciones cuando expresa: “se trata de romper esquemas” y da a conocer una de sus primeras acciones efectuadas en 2013 recién elegida rectora: la creación de la Unidad de Género, cuyo objetivo fue identificar las diversas identidades y otorgarle el respeto debido a cada una de ellas, así como darles visibilidad a los problemas derivados de la cultura de la violencia y la intolerancia.

En la medida en que los jóvenes varones y mujeres reconozcan el horror de la violencia de género, que no es privativa de nuestro estado ni de México, si logramos que sean respetuosos de la diversidad, esas

---

<sup>5</sup> Sara Ladrón de Guevara es antropóloga por la Universidad Veracruzana, maestra en Historia del Arte y Arqueología por la Universidad de París 1 Panthéon-

Sorbone, y doctora en Antropología por la UNAM. Rectora de 2013 a 2017. Reelecta para el ciclo 2017-2021

80 mil personas (el alumnado de la UV) van a reproducir ese cambio cultural. (Ladrón de Guevara citada por Romero, *Periódico Reforma*, diciembre 2017: 20-25)

Vinculada con esta acción, Ladrón de Guevara impulsó la creación de un reglamento respecto a casos de acoso sexual. Esta acción ya ha derivado en procesos en contra de docentes acusados de acoso sexual. “[...] el tema legal civil es aparte de la universidad, pero si las jóvenes requieren asesoría jurídica para denunciar, se les brinda”, explica.

Ladrón de Guevara tiene clara la influencia del contexto familiar y social en la formación de las mujeres y sus posibilidades para ejercer posiciones de liderazgo. Como integrante del Espacio de Mujeres Líderes de las Instituciones de Educación Superior (EMULIES), califica como esencial reconocer los retos que aún enfrentan las mujeres en la búsqueda de posiciones de liderazgo.

Es una cultura que **debemos** romper porque desde las familias, las mamás plantean metas más altas para sus hijos varones que para las niñas, y lo terrible es que ellas las asumen...se trata de romper esquemas, hasta en medios, porque algunos todavía dan un trato distinto a las mujeres en el poder (Ladrón de Guevara citada por Romero, *Periódico Reforma*, diciembre 2017: 20-25).

La rectora de la Veracruzana aborda una faceta poco abordada en México, el discurso de los medios respecto de las mujeres que ejercen algún tipo de poder. Ladrón de Guevara considera: “Critican cómo va vestida o cómo se peinó, si fuera un varón es mucho menos probable que eso esté en la construcción del discurso de medios”. Empero acota, esa situación se va abatiendo “poco a poco” con

base en las trayectorias y méritos de las mujeres.

Respecto a su influencia en los jóvenes, la considera “muy positivo que haya mujeres en posiciones de poder”, ya que esto inspira a los jóvenes porque saben que se pueden establecer cualquier meta y que es posible llegar a cualquier cargo.

Con base en el discurso de su percepción en su desempeño como Rectora, el liderazgo de Ladrón de Guevara posee rasgos marcados de transformacional, pues considera el entorno en el cual se desempeña y está consciente de la coyuntura. En coincidencia Cuadrado y Molero (2002), Ladrón de Guevara expresa una visión de cambio y comunica a sus seguidores esta postura. Al referirse a la influencia sobre los jóvenes, los está exhortando “a pensar de manera creativa e innovadora”, a “romper esquemas”. (Ladrón de Guevara citada por Romero, *Periódico Reforma*, diciembre 2017, pp. 20-25).

Desde el nivel discursivo destaca la inclusión (primera persona del plural) (“Es una cultura que **debemos** romper...” y la operación discursiva de la apreciación, al ubicar el papel de la mujer en la sociedad, sus potencialidades y sus valores.

En el plano estilístico se aprecia también la categoría de la universalización al señalar de manera general que “en las familias, las mamás plantean metas más altas para sus hijos varones...”

### **El enfoque de la cultura familiar: Yoani Paola Rodríguez**

El discurso de Yoani Paola Rodríguez<sup>6</sup>, primera rectora de la Universidad Anáhuac de Oaxaca, contrasta con los de sus dos colegas mencionadas, podría ubicarse en un grado de

<sup>6</sup> Yoani Paola Rodríguez es licenciada en Educación Especial, en Enseñanza de Idiomas, y maestra en Educación por la Universidad Autónoma Benito Juárez de

Oaxaca; doctora en Evaluación Educativa por la Anáhuac México.

transición de un liderazgo tradicional a uno transaccional con escaso acercamiento a uno transformacional. Esto podría explicarse por el contexto de la entidad en la cual ejerce el cargo de rectora, puesto que, Oaxaca es uno de los estados con mayor rezago educativo y el esquema tradicional asignado a las mujeres permea el imaginario social.

Con matiz conciliatorio, Rodríguez expresa que una de sus más grandes satisfacciones es constatar que las mujeres “aportan una cultura familiar a las organizaciones” (Rodríguez citada por Romero, *Periódico Reforma*, diciembre 2017, pp. 20-25).

Destaca en su operación discursiva la apreciación, al recalcar: “Todo esto que estamos habituadas a vivir en nuestras familias, a tomar en cuenta a otros, a valorar, atender, lo trasladamos al ámbito académico”. También en el plano de la apreciación, explica el arribo de las mujeres a puestos de decisión “como parte de un crecimiento paulatino de las mujeres” en diferentes ámbitos, incluso el académico.

Considera: “No dudo que haya mujeres con capacidad para llegar a este liderazgo, el punto es que lo quieran y lo busquen” (Rodríguez citada por Romero, *Periódico Reforma*, diciembre 2017, pp. 20-25). Esta expresión indica que el acceso a puestos de dirección es decisión individual y el contexto no influye.

Empero, más adelante aclara: “Se tienen que impulsar políticas laborales que promuevan condiciones para que las mujeres puedan integrarse de manera adecuada a estos cargos, porque tenemos grados de responsabilidad muy fuertes y, cuando detrás hay una familia, el compromiso se acrecienta”.

Visto de manera global, el discurso de Rodríguez es tipo transaccional. Acepta el papel tradicional de la mujer en la familia y no considera que deba

cambiarse el rol que históricamente ha desempeñado, aunque incluye la posibilidad de acceder a puestos de decisión, aunque la responsabilidad se incrementa.

De acuerdo con Rodríguez, uno de los retos que ha enfrentado como Rectora de una universidad que tiene mil alumnos, 63% de los cuales son mujeres, es aprender a tomar decisiones complejas. Al respecto subraya: “Que todo aquello que se decide hacer tenga alto impacto, seleccionar con prioridad las decisiones y ejecutarlas, con el compromiso de ayudar a otros” (Rodríguez citada por Romero, *Periódico Reforma*, diciembre 2017, pp. 20-25).

Asimismo, planea seguir puliendo su perfil profesional e impulsar otros liderazgos femeninos dentro y fuera de la universidad.

Esta última parte de su discurso manifiesta un punto de quiebre del liderazgo transaccional al transformacional, al expresar su deseo de “impulsar otros liderazgos femeninos dentro y fuera de la universidad.”

En el nivel léxico resalta la inclusión de índice de personas (**estamos** habituadas; lo **trasladamos**), etc. Con base en las categorías de Prieto-Castillo (s.f.) se estaría considerando la inclusión expresado en la primera persona del plural.

#### **“Aún es necesario hacer cambios a nivel cultural”: Martha Aguilar**

Martha Aguilar Trejo<sup>7</sup> es la segunda Rectora de la Universidad de Celaya, institución privada que atiende a cerca de 3 mil alumnos, de preparatoria a posgrado.

Yo viví este cambio de época, es verdad, somos pocas rectoras, alrededor de 20 por ciento, pero cuando inicié mi vida

<sup>7</sup> Martha Aguilar Trejo es licenciada en Ciencias de la Comunicación y maestra en Periodismo Especializado por

el Tecnológico de Monterrey, doctora en Administración por la Universidad de Celaya. Rectora desde 2007.

profesional eran mucho menos. Todavía no hay muchas mujeres [...] porque aún es necesario hacer cambios a nivel cultural y seguir impulsando el tema de equidad de género, que a nivel internacional ya es una prioridad (Aguilar citada por Romero, *Periódico Reforma*, diciembre 2017: 20-25).

De acuerdo con el *Times Higher Education*, destaca Aguilar, 17% de las universidades del mundo son lideradas por una mujer.

Es una mejora, porque el año pasado sólo eran 14 por ciento y, según el mismo ranking, 10 de las mejores 60 universidades en 2014 eran lideradas por mujeres. En 2016, aumentó a 15, y 3 de estas 15 están en el top 10: Harvard, Oxford e Imperial College London” (Aguilar citada por Romero, *Periódico Reforma*, diciembre 2017: 20-25).

Esta parte de su discurso se inscribe en lo que Gutiérrez-Vidrio (2010) denomina operaciones discursivas (macroactos de habla) y operaciones metadiscursivas (estructuración explícita del discurso), así muestra con cifras el papel de las mujeres y se refiere al avance, todavía lento, del sector femenino en puestos de decisión.

En cuanto a su percepción sobre su desempeño no destaca ningún programa específico o una propuesta de cambio. Se enfoca en los logros académicos de manera general al expresar que su mayor satisfacción como rectora “es ver la realización de los jóvenes y sus familias, al haber logrado sus metas” (Aguilar citada por Romero, *Periódico Reforma*, diciembre 2017: 20-25).

Alude a que su objetivo es lograr con su trabajo cotidiano; “generar valor con miras a la excelencia universitaria que es una carrera que no tiene límite, más, tratándose de la formación

de personas” (Aguilar citada por Romero, *Periódico Reforma*, diciembre 2017: 20-25).

Un aspecto relevante emerge cuando afirma que “nunca” ha sentido algún tipo de discriminación al participar en eventos académicos.” “Siempre me he sentido cómoda, libre de expresar, aportar, en este tema nosotras podemos ir promoviendo y tener participación y liderazgo en todos los ámbitos y comisiones” (Aguilar citada por Romero, *Periódico Reforma*, diciembre 2017: 20-25).

En cuanto al índice de personas planteado por Gutiérrez-Vidrio (2010) y las categorías estilísticas de Prieto-Castillo (s.f.) se aprecia la personalización: “Yo viví este cambio de época [...]” así como la primera persona del plural en conjunción con la inclusión: “Somos pocas rectoras, alrededor de 20 por ciento [...]”

#### **“Aún hay limitantes sociales como la responsabilidad de las mujeres frente a la familia”: Ana Priscila Sosa Ferreira**

Ana Priscila Sosa Ferreira<sup>8</sup> dirige la Universidad del Caribe, institución pública estatal creada hace 17 años y ubicada en Cancún. En esa institución estudian cerca de 3 mil 300 alumnos de licenciatura y posgrado.

La primera Rectora de esa institución considera que, para que haya más liderazgo femenino, se requiere trabajar desde todos los ámbitos. Subraya el terreno de la educación “dentro y fuera de la escuela” y considera que en el caso de las mujeres se debe escalar “desde nivel escolar básico hasta el más alto” (Sosa citada por Romero, *Periódico Reforma*, diciembre, 2017, pp. 20-25).

Pone el acento en lo que califica como una “limitante social” y precisa que ésta es “la

<sup>8</sup> Ana Priscila Sosa Ferreira es licenciada en Relaciones Internacionales por la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), maestra en Economía y Política Internacional por el Centro de Investigación y Docencia

Económicas (CIDE), y doctora en Geografía por la UNAM. Es rectora de la Universidad del Caribe desde 2017

responsabilidad que la mujer tiene frente a la familia” (Sosa citada por Romero, *Periódico Reforma*, diciembre 2017, pp. 20-25).

Ni en el trabajo ni en la sociedad hay condiciones para que pueda cumplir con las dos actividades de manera óptima, falta de apoyo de guarderías y comprensión en los centros de trabajo, y legislación para que esos aspectos también permeen en el ámbito académico (Sosa citada por Romero, *Periódico Reforma*, diciembre 2017, pp. 20-25).

Esta parte del discurso de Sosa Ferreira permea las operaciones discursivas señaladas por Gutiérrez-Vidrio (2010) respecto del nivel macro de los actos de habla. Describe (informa); interpreta (explica); y aprecia (valora y evalúa) un desfase entre el ámbito familiar y el laboral al señalar que son dos actividades difíciles de cumplir “de manera óptima” por las condiciones sociales existentes.

Su discurso llega al ámbito metadiscursivo al proponer respuestas al problema y plantear la importancia de establecer guarderías, encontrar “comprensión” en los centros de trabajo, “y legislación para que esos aspectos permeen en el ámbito académico” (Sosa citada por Romero, *Periódico Reforma*, diciembre 2017: 20-25).

No se manifiesta optimista respecto a la brecha que existe entre los cargos que asumen hombres y mujeres dentro de las universidades públicas y privadas. Considera que “se necesitarán décadas para acortarla [...] La participación de mujeres no tendría que estar influida por su condición de género, las mujeres podemos desarrollar todas las habilidades en las mismas condiciones que los hombres” (Sosa citada por Romero, 2017: 20-25).

Al explicar y explicarse el panorama esbozado considera que es un reflejo de la realidad nacional e internacional, incluso en países desarrollados. Externa su confianza en que se superarán los escollos y habrá una mayor

presencia femenina en altos cargos dentro de las instituciones.

Asimismo, Sosa Ferreira señaló que es necesario favorecer la presencia de mujeres en carreras de ciencias exactas, pues las que suelen tener mayor afluencia del sexo femenino son las que se relacionan con servicios, como Enfermería, Docencia o Pedagogía. Esta parte de su discurso expresa la persistencia del esquema tradicional asignado a las mujeres, en el cual, el papel asignado a las mujeres en el ámbito educativo se aleja de las ciencias exactas por el prejuicio de que los varones tienen mayores habilidades para desempeñarse en esas áreas.

De acuerdo con la Rectora, cuyos planes son consolidar a la universidad con una gestión eficiente y transparente, la suma de estas condiciones podría favorecer la presencia directiva de mujeres.

Este fragmento del discurso de Sosa Ferreira coincide con una percepción generalizada: la de que la gestión de las mujeres se conduce, en el terreno del uso de los recursos financieros, con ética y transparencia.

En el plano estilístico se advierte el uso de la universalización al expresar una generalización con el término “ni” (“Ni en el trabajo ni en la sociedad hay condiciones para que pueda cumplir con las dos actividades de manera óptima, falta de apoyo de guarderías y comprensión en los centros de trabajo, y legislación para que esos aspectos también permeen en el ámbito académico”).

## Discusión

El liderazgo de las cinco rectoras, expresado a través del discurso periodístico, señala coincidencias y especificidades. Un denominador común es el grado académico alcanzado; doctorado, con un elemento más, que son en Ciencias Sociales o Humanidades. En la consulta sobre requisitos para ser rector/a de una institución educativa no se estipula que l@s

aspirantes deban tener grado de doctorado, de hecho, en la lista del consejo directivo de la ANUIES, conformada por 16 rectores y/o directores, se aprecia que de un total de 16, el 50% (8) poseen el grado de doctorado; seis (37%) son maestros y el resto (13%) poseen una licenciatura. El hecho de que las rectoras tengan el grado de doctorado indica un alto nivel académico.

En las disciplinas en las cuales se especializaron hay también similitudes: María de Lourdes Lavaniegos González (Rectora de la Universidad La Salle campus Pachuca, Hidalgo) es pedagoga por la Universidad Panamericana, doctora en Ciencias de la Familia por el Instituto de Enlaces Educativos AC.; Yoani Paola Rodríguez (Rectora de la Universidad Anáhuac de Oaxaca) es licenciada en Educación Especial, en Enseñanza de Idiomas, y maestra en Educación por la Universidad Autónoma Benito Juárez de Oaxaca; doctora en Evaluación Educativa por la Anáhuac México. Martha Aguilar Trejo (Rectora de la Universidad de Celaya) es licenciada en Ciencias de la Comunicación y maestra en Periodismo Especializado por el Tecnológico de Monterrey, doctora en Administración por la Universidad de Celaya en tanto que Sara Ladrón de Guevara (Rectora de la Universidad Veracruzana) es antropóloga por la Universidad Veracruzana, maestra en Historia del Arte y Arqueología por la Universidad de París I Panthéon-Sorbone, y doctora en Antropología por la UNAM. Una formación un poco diferente a las anteriores es la de Ana Priscila Sosa Ferreira (Rectora de la Universidad del Caribe) quien es licenciada en Relaciones Internacionales por la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), maestra en Economía y Política Internacional por el Centro de Investigación y Docencia Económicas (CIDE), y doctora en Geografía por la UNAM.

Respecto del origen de su formación académica sólo María de Lourdes Lavaniegos proviene de una institución privada. Además, se identifica que la gran mayoría han cursado sus estudios en instituciones tanto públicas como privadas de

México, excepto Sara Ladrón de Guevara, quien hizo su maestría en una universidad extranjera: La Universidad de París I Panthéon-Sorbone.

Respecto de su discurso, la coincidencia implícita es el reconocimiento de la preparación académica para acceder a puestos de decisión. El liderazgo de las cinco rectoras tiene coincidencias que los colocan en el ámbito transformacional, aunque con matices que los hace específicos. El discurso de tres de ellas puede adherirse plenamente al paradigma transformacional y el de las restantes en uno intermedio que podríamos calificar de “transicional” o transaccional, en coincidencia con Burín (2007).

Para Ladrón de Guevara, la perspectiva de género se ha expresado prácticamente desde el inicio de su mandato al establecer la Unidad de Género para prevenir y/o sancionar la violencia contra las mujeres. Ladrón de Guevara es contundente: “Se trata de romper esquemas” lo que coincide tanto con el paradigma del liderazgo transformacional expuesto en la parte metodológica como con la tipología de Mabel Burín (2007) que engloba a las “innovadoras” que “son las que siguen más vinculadas con sus carreras profesionales, y establecen una dicotomía entre sus vínculos en el ámbito doméstico y el ámbito federal y/o público, y se encuentran bien ubicadas en el mercado laboral, en cuyo grupo estarían las líderes”. Y que representan, concretamente, a las mujeres bien posicionadas en el ámbito político y en ejercicio pleno de un liderazgo ejecutivo real.

El caso de Yoani Paola Rodríguez representa, como ya se dijo, un liderazgo de “transición” o transaccional, al considerar que, en el ejercicio del cargo de rectora debe incorporar lo que denomina “la cultura familiar” cuyos rasgos tienen sólidas bases en la atención a los otros. Lo que cambia, para ella, es el ámbito, en este caso, el académico. Una posición similar es la de Ana Priscila Sosa Ferreira, quien expone: “Aún hay limitantes sociales como es la responsabilidad familiar que tienen las mujeres” (Rodríguez

citada por Romero, *Periódico Reforma*, diciembre 2017, pp. 20-25).

Respecto del enfoque teórico que indican las características de los tipos de liderazgo transformacional y/o transaccional aunado a la tipología de liderazgos de Burín (2007) y las propuestas de análisis de Gutiérrez-Vidrio (2010) y Prieto-Castillo (s.f.), constituyeron una guía pertinente para identificar los rasgos principales de los discursos de las cinco rectoras aquí señaladas.

### Conclusiones

El acercamiento a la identificación del discurso expresado en prensa escrita de cinco rectoras de universidades mexicanas resultó fructífero tanto por los hallazgos como por las posibilidades que abre a un análisis de mayor aliento. La metodología del análisis del discurso utilizada es susceptible de dar mayores frutos ya que, independientemente de los niveles incluidos, pueden incluirse otros aspectos interesantes como; el análisis estilístico de mayor amplitud y el ideológico que derivaría en senderos que incidirían, incluso, en la orientación de las políticas públicas establecidas en las instituciones de educación superior respecto de los modos de asignación, ascenso y permanencia en los puestos de decisión.

El corpus de investigación fue limitado, situación que abre la reflexión para un trabajo posterior que incluya el análisis de informes de trabajo de las rectoras, la comparación de estos con sus colegas, entrevistas a profundidad, etcétera.

Pese a la limitación del corpus, los hallazgos son relevantes, por las siguientes razones:

- 1) Son escasos los estudios sobre liderazgos específicos de rectoras de universidades en México, lo que le otorga un valor específico al presente acercamiento.
- 2) Un denominador común es el arribo a través de la preparación académica de alto nivel, de las cinco rectoras, al máximo nivel de poder en las instituciones de educación superior que dirigen. Lo que representa una presencia destacada en el espacio público si bien a nivel general, aún es restringida.
- 3) El liderazgo de las cinco rectoras se aleja del modelo tradicional que asigna el espacio privado como el asignado a las mujeres y el público a los hombres, incluida la toma de decisiones. Sin embargo, el alejamiento no es radical ya que expresan, como el caso de Ma. de Lourdes Lavaniegos, rectora de la Universidad La Salle Campus Pachuca, que están conscientes de las críticas que pueden tener en su condición de mujeres y el cargo que desempeñan.
- 4) La visión de largo plazo que expresa Lavaniegos la identifica con un horizonte transformacional, del tipo inspiracional, como ya se mencionó, al considerar que su ejemplo puede servir de inspiración para otras mujeres. De ahí la insistencia en subrayar la finalidad de su gestión: “Hacer las cosas muy bien para no cerrar las puertas a mujeres que vengan detrás. Esto para mí es fundamental en el momento que vivo” (Lavaniegos citada por Romero, *Periódico Reforma*, diciembre 2017: 20).
- 5) El liderazgo de las cinco rectoras tiene especificidades que permiten diferenciarlos unos de otros. Se registra desde el transaccional hasta el innovador o transformacional, en diversos matices. Un ejemplo claro de transformacional es el de Sara Ladrón de Guevara, rectora de la Universidad Veracruzana, quien en su discurso declara: se trata de romper esquemas, lo que confirma al impulsar la creación de una Unidad de Género en la institución que dirige, cuyo objetivo es respetar las

identidades y prevenir la violencia de género. Esta acción marca una clara diferencia en las estructuras de las instituciones de educación superior.

- 6) El discurso de Yoani Paola Rodríguez, rectora de la Universidad Anáhuac, de Oaxaca, demuestra cautela y cierta resistencia al rompimiento de esquemas. Declara de manera impersonal que las mujeres al llegar a puestos directivos aportan la “cultura familiar” lo que enriquece su actividad.
- 7) El discurso de Martha Aguilar Trejo, rectora de la Universidad de Celaya, no muestra diferencias de género, aunque es precisa al ubicar su presencia en el contexto nacional e internacional.
- 8) Para Ana Priscila Sosa, rectora de la Universidad del Caribe, el acceso de las mujeres a puesto de decisión está vinculado directamente a la educación desde el nivel básico hasta el más alto. Su tipo de liderazgo no se advierte con claridad en su discurso, ya que aun cuando reconoce que apenas un 20% de mujeres en México ha llegado a la dirección de instituciones de educación superior, no pone énfasis en alguna característica de su gestión en su condición de mujer.

Un hallazgo en el plano estilístico del discurso de las rectoras es que utilizan la inclusión a través de la primera persona del plural, de lo que se deriva una visión de trabajo basada en el equipo. Si bien se refieren en algunos casos a ellas mismas, se registra un acentuado uso del “nosotr@s”.

En suma, los liderazgos de las cinco rectoras son diferenciados, específicos y determinados por el contexto de cada una de las instituciones que dirigen y la propia circunstancia social. El tipo de liderazgo con el cual se les ha identificado a través de su discurso es una aproximación. Una mayor profundidad al respecto puede lograrse en un trabajo posterior con la utilización de diversas

técnicas, entre ellas las entrevistas a profundidad.

### Referencias bibliográficas

- Amador, C.M. (2017) Ventajas del liderazgo distribuido en instituciones de educación superior. Recuperado de <https://www.redalyc.org/jatsRepo/4981/498154006034/index.html>
- Balra, L. y Brescia, M. (2015). *Presidentas ABC*. Chile: Momentum.
- Bolívar, A., López, J. Murillo, F. Liderazgo en las instituciones educativas. Una revisión de líneas de investigación. *Revista Fuentes*, Núm. 14, pp. 15-60 Recuperado de <http://institucional.us.es/revistas/fuente/14/Firma%20invitada.pdf>
- Bracho, O. y García, J. (2013). Algunas consideraciones teóricas sobre el liderazgo transformacional. *Revista Telos. Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, Vol. 15 (2), 166-177. Recuperado de <http://publicaciones.urbe.edu/index.php/telos/article/viewArticle/2770/3844>.
- Burín, M. (2007). Trabajo y parejas: Impacto del desempleo y de la globalización en las relaciones entre los géneros. s/r. pp. 59-81. Recuperado de [http://132.248.9.34/libroe\\_2007/0004537/05\\_02.pdf](http://132.248.9.34/libroe_2007/0004537/05_02.pdf)
- Calsamiglia, H. y Tusón A (2002). *Las cosas del decir*. Barcelona: Ariel.
- Delgado, L., Sola, T y Cáceres M. (2007). El liderazgo femenino en los cargos directivos: un estudio longitudinal en la Universidad de Granada (1990-2005). *Revista Educación y Educadores*, Vol.

- 10 (2), pp. 177-194. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=83410213>
- Fernández, M. C. y Quintero, N. (2017). Liderazgo transformacional y transaccional en emprendedores venezolanos, *Revista Venezolana de Gerencia*, Vol. 22, (77), 56-74. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/290/29051457005.pdf>.
- García, F. (2012). Diferencias entre liderazgo femenino y masculino. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/diferencias-entre-liderazgo-femenino-y-masculino.pdf>
- Gutiérrez, S. (2010). Discurso periodístico: una propuesta analítica, *Revista Comunicación y Sociedad*, Nueva época, Núm. 14, 169-198. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=34615372007>
- Herkovitz, D. (2005). Rituales políticos y centros carismáticos: un estudio sobre las escenificaciones del poder. Avá. *Revista de Antropología*, núm. 6, 1-16. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/1690/169021465004.pdf>
- Lupano, M.L. y Castro, A. (s/f). Estudios sobre el liderazgo. Teorías y evaluación. *Pshicodebate* 6, *Cultura y Sociedad*, Vol. 6, 112. Recuperado de [Dialnet-EstudiosSobreElLiderazgo-5645396.pdf](http://www.redalyc.org/pdf/1690/169021465004.pdf)
- Molero F. y Cuadrado, I. (2002). "Liderazgo transformacional y género: autoevaluaciones de directivos y directivas españoles". *Revista de psicología del trabajo y de las organizaciones*, vol. 18 (1), 39-55. Recuperado de [s-del-liderazgo-v-liderazgo-transformacional/](http://direccionliderazgo.com/teoria-s-del-liderazgo-v-liderazgo-transformacional/).
- Nader, M. y Castro A. (2007). Influencia de los valores sobre los estilos de liderazgo: un análisis según el modelo de liderazgo transformacional de Bass. *Universitas Psychologica*, Vol. 6 (3), 689-698. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64760318>
- Ordorika, I. (2015) Equidad de género en la Educación Superior. *Revista de la Educación Superior*, Vol. XLIV (2), 7-17. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/604/60439229001.pdf>
- Periódico ABC. (2017). Lideresas mundiales. Recuperado de <http://www.abc.com.py/edicion-impres/ notas/lideresas-mundiales-1571641.html>
- Piza, A. (1997). El concepto de carisma. *Revista Colombiana de Sociología*, Vol. II (2), 20-26. Recuperado de <http://docplayer.es/44693455-El-concepto-de-carisma.html>
- Prieto-Castillo, D. (s/f). El juego del discurso. Recuperado de [http://www.catedranaranja.com.ar/taller5/notas\\_T5/prieto\\_castillo\\_El%20juego\\_del\\_discu\\_rso.pdf](http://www.catedranaranja.com.ar/taller5/notas_T5/prieto_castillo_El%20juego_del_discu_rso.pdf)
- Rodríguez, C. (2016). *El Sistema Nacional de Investigadores en números*. México. Recuperado de [www.foroconsultivo.org.mx/libros\\_editados\\_sni\\_en\\_numeros.pdf](http://www.foroconsultivo.org.mx/libros_editados_sni_en_numeros.pdf)
- Rodríguez, R. (2015). ¿Rector o Rectora? Recuperado de <http://www.educacionfutura.org/rector-o-rectora/pdf>

Romero, T. (diciembre 2017). “Ganan rectoras terreno”, *Periódico Reforma*, Sección Universitarios, pp. 20-25.

UNESCO (2018). “Cumplir nuestros compromisos de igualdad de género en la

educación”. *Informe de seguimiento de la educación en el mundo 2018*. Recuperado de

<http://unesdoc.unesco.org/images/0026/002619/261945s.pdf>