

## LA PROMOCIÓN DEL LIDERAZGO A TRAVÉS DE LA MOVILIDAD, UN CASO DE ESTUDIO

M. Hanel González<sup>1</sup>  
M. A. López Ontiveros<sup>2</sup>  
M. A. Martínez García<sup>3</sup>

### RESUMEN

Como en toda Institución de Educación Superior se considera que el desarrollar del liderazgo en los alumnos es importante, ya que esta nueva competencia coadyuvará a un mejor desempeño cuando los egresados empiecen a ejercer su profesión. La promoción del liderazgo se afina a través de diversas acciones. En particular, en la Universidad Autónoma Metropolitana Azcapotzalco (UAM-A) se busca que los estudiantes de ingeniería desarrollen su liderazgo, a través de diversas estrategias; una de ellas es la movilidad. Sin embargo, el número de alumnos que participa en el Programa de Movilidad es reducido. Se considera que existen diversos factores que desmotivan a los estudiantes: situaciones económicas familiares complicadas, desconocimiento de una segunda lengua y a pesar de que la movilidad coadyuva en el desarrollo del liderazgo de los estudiantes, la falta inicial de algunas de las habilidades de liderazgo les impiden la toma de decisiones para participar del programa de movilidad. El caso que se expone en el presente trabajo es el de un alumno, Miguel, que realizó una estancia de movilidad en Colombia. A través de la narrativa que sobre su experiencia de movilidad hace Miguel, se identifican las habilidades de liderazgo que posee y la forma en que la experiencia de la movilidad las cultiva, desarrolla y fortalece. El cuestionamiento es, se requieren habilidades de liderazgo para participar en un programa de movilidad o es la experiencia de movilidad la que desarrolla dichas habilidades de liderazgo.

### ANTECEDENTES

De acuerdo con el reporte Education at a Glance de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) en 2010, hay 4,1 millones de alumnos en programas de movilidad estudiantil internacional (OCDE, 2012). La internacionalización de las universidades aporta a los estudiantes mayores incentivos para estudiar en el extranjero, así como favorece el fortalecimiento de vínculos académicos, culturales, sociales y políticos entre países (Education at a Glance 2016, Indicador C4).

En México, la Secretaría de Educación Pública (SEP) señala que durante el ciclo escolar 2010-2011, hay 2'981,313 alumnos en el Nivel Superior, de ellos, el 1% se encontraba matriculado en el extranjero (29,813 estudiantes). No obstante, la movilidad internacional se presenta en mayor medida a nivel posgrado (maestría y doctorado) mientras que las cifras en licenciatura siguen siendo bajas, sólo un número relativamente escaso de alumnos dentro del conjunto de la población estudiantil participan en la movilidad (Informe sobre la Implantación del Proceso de Bolonia. Estudios temáticos comparados, 2015), este fenómeno responde a diversos obstáculos entre los que figuran:

Diferencias en los sistemas de reconocimiento de créditos y titulaciones, falta de recursos económicos, dificultades lingüísticas y comprensión de un segundo idioma, falta de información y estímulos, desconocimiento de trámites administrativos legales (visados), falta de herramientas (habilidades de liderazgo) para la toma de decisiones.

<sup>1</sup> Coordinadora de Docencia de la Universidad Autónoma Metropolitana. mhanel@correo.azc.uam.mx.

<sup>2</sup> Coordinador de Ingeniería Industrial de la Universidad Autónoma Metropolitana. mlopez@correo.azc.uam.mx.

<sup>3</sup> Alumno de la licenciatura en Ingeniería Industrial de la Universidad Autónoma Metropolitana. magm2094@gmail.com.

### Normatividad de movilidad en la Universidad Autónoma Metropolitana (UAM)

Los artículos 11 al 13 del Título II Bis del Reglamento de Estudios Superiores de la UAM (2015), regula la movilidad de alumnos, en donde se señala que:

Artículo 11. Los alumnos de licenciatura y posgrado de la Universidad podrán participar en los programas de movilidad asociados a convenios interinstitucionales, debidamente celebrados para cubrir un determinado número de créditos. Los alumnos de la Universidad podrán cubrir créditos en planes de estudio de otras divisiones o unidades universitarias conforme a lo dispuesto en el presente título. En cualquier caso, el número máximo de créditos que podrán reconocérseles no excederá del 25% en licenciatura, ni del 40% en posgrado del plan de estudios en el que se encuentre inscrito.

Artículo 12. Para participar en el programa de movilidad, los alumnos de esta Universidad deberán satisfacer los siguientes requisitos:

- Estar inscritos al año escolar.
- Haber estado inscritos a unidades de enseñanza-aprendizaje en el trimestre inmediato anterior a la fecha de la presentación de la solicitud.
- Haber cubierto, en el nivel de licenciatura, al menos el 50% de los créditos del plan de estudios al que se encuentre inscrito.
- Obtener la autorización conforme a las modalidades que, en su caso, determinen los consejos divisionales y
- Los demás que se indiquen en los planes y programas de estudio, en los convenios interinstitucionales respectivos, así como en los instructivos correspondientes de la Universidad y los que determinen las instituciones receptoras

En términos generales, los requisitos que se solicitan son de tipo académico, relativamente sencillos de cumplir, en ningún caso se piden requisitos relacionados con rasgos actitudinales.

En la División de Ciencias Básicas e Ingeniería (CBI), durante el segundo semestre de 2016, cuarenta y tres alumnos realizaron movilidad internacional a siete países, cinco de ellos de habla hispana (Argentina, Chile, Colombia, España y Perú), así como Alemania y Eslovenia (Tabla 1). De una matrícula total de 6643 (Anuario Estadístico UAM-A, 2016)

**Tabla 1. Alumnos en movilidad División CBI. Segundo semestre 2016**

Ingeniería	País							Total general
	Alemania	Argentina	Chile	Colombia	Eslovenia	España	Perú	
Ingeniería Ambiental		1		2	1	1	1	6
Ingeniería Civil		2	1	3			1	7
Ingeniería Eléctrica				3				3
Ingeniería Electrónica		3						3
Ingeniería en Computación	1		1	1				3
Ingeniería Física		1				1		2
Ingeniería Industrial	2			5		3	1	11
Ingeniería Mecánica			1	3				4

Ingeniería Metalúrgica						1		1
Ingeniería Química			1				2	3
Total general	3	7	4	17	1	6	5	43

En particular, uno de los alumnos que realizó una estancia de movilidad en Colombia es Miguel Martínez, cuyo caso se analizará en el presente trabajo.

### Qué es el liderazgo

Definir el liderazgo no es sencillo, Idalberto Chiavenato (2003), lo define como “la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana, a la consecución de uno o diversos objetivos específicos”.

Para Peter Senge (1999), el liderazgo implica aprender a moldear el futuro. Existe el liderazgo cuando las personas dejan de ser víctimas de las circunstancias y participan activamente en la creación de nuevas circunstancias. El liderazgo implica crear un ámbito en el cual los seres humanos continuamente profundizan su comprensión de la realidad y se vuelven más capaces de participar en el acontecer mundial, por lo que en realidad tiene que ver es con la creación de nuevas realidades.

El decir, el liderazgo se ocupa del cambio. Una de las razones por las que el liderazgo ha adquirido importancia en los últimos años, es que el mundo globalizado es cada vez más competitivo y volátil, cuanto más cambios, más liderazgo se necesita.

### Qué habilidades requiere un líder

Para algunos expertos, como Abraham Zaleznik (2002), los líderes adoptan actitudes personales, activas y comprometidas respecto de los objetivos. Buscan las oportunidades y recompensas potenciales inspirando a los subordinados e impulsando el proceso con su propia energía y en forma creativa para lograr sus propósitos.

Zaleznik también señala que para liderar una organización, para que el líder ponga en práctica un cambio, se debe empezar por fijar una orientación: elaborando una visión del futuro (deseable y posible) junto con las estrategias que permitan introducir los cambios necesarios para alcanzar esa visión.

El autor Joe Reynolds (1995) considera que las siete características del líder son la integridad (búsqueda de la honradez), la compasión (actitud responsable), el cognoscimiento (integración de conciencia y conocimiento), el valor (espina dorsal de los actos), el compromiso (pasión que satisface la visión), la confianza (creencia en uno mismo y en los demás) y la comunicación (poder de la persuasión).

### METODOLOGÍA

La metodología que se siguió fue hacer un análisis sistemático de la narrativa que hizo un estudiante de su experiencia en el programa de movilidad estudiantil de la UAM Azcapotzalco. La hipótesis fundamental es que los jóvenes que participan en este programa

desarrollan sus competencias de liderazgo. Para ello se hace referencia a los criterios que se utilizan para evaluar la competencia de liderazgo

A través de la narrativa que sobre su experiencia de movilidad hace Miguel Martínez se identifican las habilidades de liderazgo que posee y la forma en que la experiencia de la movilidad las fortalece. El cuestionamiento es, se requieren habilidades de liderazgo para participar en un programa de movilidad o es la experiencia de movilidad la que desarrolla dichas habilidades de liderazgo.

A lo largo de la narrativa se irán identificando habilidades que llevaron a Miguel a la realización de la estancia de movilidad, así como aquellas que le permitieron transitar con éxito durante el viaje y, por último, aquellas que a su regreso han abonado para la conclusión exitosa de sus estudios y su inserción al mercado laboral.

Esta narrativa está dividida en cuatro etapas: antes del viaje, las complicaciones para el viaje, el viaje y el regreso.

### **Mi historia: Antes del viaje**

*“Desde que era muy niño se me inculcó que yo debía ser de los mejores en lo que hiciera, lo que decidiera hacer de mi vida, pero tenía que ser el mejor. En la primaria siempre estuve en los primeros lugares, en la secundaria también y participé en varios concursos, siempre he tratado de destacar.*

*Cuando terminé la secundaria, llego la hora de tomar lo que considero mi primera decisión importante, algo que marcaría el resto de mi vida y fue “¿En qué preparatoria quería estudiar?” No conocía de escuelas ni de prestigio, no sabía cuál era mejor o peor, lo único que sabía es que quería algo que se relacionara con matemáticas y robótica.*

*Aunque yo no sabía de prestigio ni de escuelas siempre me han gustado los retos. Decidí poner en primera opción el CECyT 9 Juan de Dios Bátiz del Instituto Politécnico Nacional porque de todas las escuelas que se enfocaban en Física y Matemáticas era la que pedía mayor número de aciertos para ingresar. Me propuse entrar ahí y lo logré.*

*Después me di cuenta que estar ahí era estar entre los mejores, había mucha gente muy talentosa y me propuse terminar satisfactoriamente. Lo logré y llego la hora de tomar la segunda decisión más importante de mi vida. “¿Qué carrera estudiar, y en qué universidad?”*

*Aunque yo estaba muy enfocado a la Robótica, Programación y la Electrónica en general, decidí estudiar Ingeniería Industrial porque según mi punto de vista, la versatilidad de la carrera me iba a abrir muchas más oportunidades.*

*La Universidad Autónoma Metropolitana, fue la primera en sacar su convocatoria, apliqué, realicé el examen y logré quedarme. Cuando visité la UAM me enamoré, ya no fue necesario hacer otro examen, ni buscar otra institución, decidí quedarme aquí.*

*Una semana antes de ingresar a mi primer trimestre de clases, se organizó la “Semana de Ingeniería Recreativa” donde, entre otras actividades y pláticas se dio una de Movilidad*

*Nacional e Internacional. Alumnos que ya habían salido vinieron a contar sus historias, sus aventuras y experiencias. Supe que quería eso para mí, porque en primer lugar quería vivir esas experiencias también y además, no cualquiera se va de movilidad, una vez más estaría dentro de los mejores alumnos.*

*Durante mis primeros trimestres todas mis acciones iban enfocadas a lograr el promedio adecuado para ganar la beca de movilidad. Además, buscaba adelantarme, así que metía varias materias”.*

Es claro que la motivación y la inspiración dan energía a las personas, satisfaciendo necesidades humanas relacionadas con el éxito, así como un sentimiento de comunidad, aprecio y autoestima, en fin una sensación de control sobre su vida y la capacidad de estar a la altura de sus ideales personales. Estos sentimientos emocionan profundamente y provocan una respuesta intensa. Estos son rasgos de un líder, se puede observar en la narrativa que Miguel poseía esta motivación, es decir, esta habilidad o rasgo.

Dentro de las diferentes corrientes sobre el liderazgo, en particular, las teorías de rasgos de personalidad, mencionan que el rasgo es la cualidad o característica distintiva de la personalidad del líder, lo que lo hace diferente de los demás. Con estos atributos puede influir en el comportamiento de sus semejantes. Estas teorías parten del supuesto de que ciertos individuos poseen una combinación especial de rasgos de personalidad que pueden ser identificados y utilizados para descubrir a líderes potenciales. En este caso, se observa una constante búsqueda de oportunidades, con base en una visión de futuro.

### **Las complicaciones para el viaje**

*“Originalmente, yo quería viajar a un país europeo, “cruzar el charco decían por ahí”, sin embargo las cosas no se daban. La primera vez que lo intenté me postulé para la Universidad de Jaén en España. Sin embargo, el trámite de mi pasaporte fue largo debido a que tengo un homónimo que en ese momento tenía problemas para salir del país. Por lo que se abrió una investigación para comprobar que efectivamente no era yo quién tenía esos problemas. De tal suerte que el trámite tardó lo suficiente como para que se me pasaran las fechas de la beca de movilidad. Así pues en esa ocasión no logré irme.*

*No me desanimé, decidí intentarlo el siguiente trimestre, ya tenía mi pasaporte, cumplía con el promedio, aparentemente no había nada que me detuviera esta vez. Me postule para la Universidad de Vigo en España también. Concluí los trámites y para mi sorpresa la UAM si decidió postularme a dicha Universidad. Se envió mi expediente a España y la Universidad de Vigo me aceptó. Unos meses después, yo esperaba la carta de aceptación por parte de la Universidad de Vigo y no llegó.*

*Me preocupé un poco, así que decidí mandar un correo a la oficina de relaciones internacionales de la Universidad de Vigo para preguntar qué había pasado, muy cordialmente me contestaron lo siguiente: “Hubo un problema con tu trámite, chécalo en tu Universidad”.*

*No esperé mucho tiempo para ir a la Coordinación de Movilidad para preguntar qué había pasado. Después de muchas vueltas, me dijeron la verdad, “La UAM excedió el convenio*

*con la Universidad de Vigo y cuatro alumnos fueron regresados”. El convenio que la UAM tenía con Vigo era de cuatro alumnos por convenio bilateral, y se mandaron 8, así que lógicamente cuatro fueron rechazados, yo fui uno de los rechazados.*

*La verdad, en ese momento me desanimé mucho, pensé “tal vez esto no es para mí”, estaba a punto de renunciar a la movilidad pues pensaba que por algo no se me estaban dando las cosas. Sin embargo, me dijeron “hay una oportunidad de que te vayas a Colombia, hay ciertas universidades que todavía no cierran sus convocatorias”. Casualmente, mi mejor amigo (tocayo Miguel), conocido de toda la vida y además, mi socio en mis proyectos, ya había sido aceptado en la Universidad de EAFIT en Medellín, Colombia.*

*No lo pensé mucho, “no pasa nada si lo vuelvo a intentar, si no se dan las cosas, pues ahora sí renuncio”. Fue entonces que decidí volverlo a intentar para la Universidad de Antioquia en Medellín, Colombia, una de las tres mejores del país y la Universidad número 24 a nivel Latinoamérica.*

*Todo iba fluyendo bien, incluso rápidamente recibí respuesta y me mandaron mi carta de aceptación. Aunque no todo era perfecto, la carta decía que tenía que pagar 30 USD por crédito matriculado. Pregunté qué había pasado y una vez más malas noticias, La UAM no había renovado el convenio con la Universidad de Antioquia, por lo que no podía ir por convenio bilateral. Otra vez mi sueño se empezaba a nublar.*

*Ya muy decepcionado, triste pero a la vez enojado, fui directamente a Rectoría General, quería una explicación pues ya parecía “algo personal”. Cuando llegué me dijeron que no pasaba nada, que sí habían cometido ese error, pero que ya se estaba solucionando y que seguro me iba de movilidad.*

*Continué entonces con mis trámites, se me otorgó la beca de movilidad, compré boleto de avión, conseguí hospedaje a pesar de que la UAM aún no solucionaba nada.....”*

A pesar de que en las Instituciones de Educación Superior se cuenta con reglamentaciones bien formuladas, las complicaciones administrativas en ocasiones rebasan la reglamentación. Desde la visión de los alumnos, este tipo de dificultades les desmotivan. Es por ello, que requieren estar muy motivados y comprometidos con sus objetivos. Así mismo, necesitan de un gran valor y de una enorme pasión para satisfacer su visión y poder enfrentar sin derrumbarse, los problemas de este tipo. Estos rasgos (habilidades) se consiguen y fortalecen a través del sentido de propósito. La idea y sentimiento de que trabajan para lograr una meta importante. Esto satisface un deseo presente en cada uno de los individuos: el deseo de ser grandes.

Así mismo, los líderes establecen metas claras y desafiantes (Carnegie, 1993), las metas mantienen los esfuerzos canalizados y permiten medir el éxito; es muy fácil vagar al no tener metas, porque nada es urgente, se desperdicia el tiempo, no hay fechas límites y nunca hay nada que hacer.



## El viaje

*“El momento que hasta hoy considero como la mejor experiencia de mi vida, “yo sentado por primera vez en un avión”, directo hacia una nueva vida. Y la Universidad todavía no solucionaba nada.*

*Un vuelo de casi 4 horas, desde que el avión iba aterrizando, yo ya comenzaba a sentir nuevas sensaciones. Comencé a sentir calor diferente, un olor diferente. Al bajar del avión, un acento diferente, un paisaje diferente. Todo, absolutamente todo era nuevo para mí.*

*A partir de ahí todo fue una aventura. Conocí a muchas personas, una de ellas, Mateo Arboleda, quien me invitó a formar parte de ANEIP (Asociación Nacional de Estudiantes de Ingeniería Industrial, Administrativa y de Producción) en donde tuve la oportunidad de conocer muchísima gente con distintos puntos de vista. Esos chicos y chicas de ANEIP eran súper movidos y eso a mí me gustaba, me gustaba ser parte de eso. Así que empecé a ser muy participativo, con opiniones y con trabajos, tanto así que al poco tiempo me nombraron Coordinador de Capacitaciones en la Dirección de Académico (la Asociación se divide estructuralmente de direcciones y las direcciones a su vez en coordinaciones).*

*Estar al frente de muchos proyectos de la Asociación me hizo sentir que yo podía ser capaz de dirigir y crear lo que yo quisiera. Por otro lado, mi amigo Miguel estaba estudiando en una universidad privada, donde la visión de los profesores y alumnos era emprender. La mayoría de estudiantes entre 20 y 25 años de esa universidad ya estaban emprendiendo o ya eran dueños de empresa. Yo siempre quise emprender, me ha gustado la idea de ser dueño de mi propio destino y no depender de un salario. Antes de irme a Colombia yo ya vendía un producto para limpiar vestiduras y luego ya tenía la idea de poner un local de accesorios para automóvil. Yo lo llamé Faster&Better, sin embargo no progresó la idea y la deseché.*

*Hacia el final de nuestra estancia, nos comenzó a afectar la devaluación del peso, además no nos dimos cuenta que estábamos gastando mucho, hasta el punto de quedarnos sin dinero. Otro buen amigo, José Bernal, argentino de nacionalidad, nos invitó a trabajar con él, vendiendo empanadas. Para nuestra sorpresa, las empanadas de Pepe se vendían literalmente como “pan caliente” ahí fue donde surgió la idea de continuar con ese negocio en México”.*

Los líderes poseen una visión a largo plazo, requieren ser buenos comunicadores, tienen capacidad en la gestión de relaciones, así como en la planificación y resolución de problemas. Así mismo, son organizados por lo que logran el cumplimiento de plazos y la gestión del tiempo. Todos estos atributos se observan en la narrativa. A pesar de los problemas, el “cognoscimiento” que Reynolds (1995) describe como el poder de percibir el conocimiento que permite a una persona utilizar en forma eficaz su información. Es comprender el pasado, estar consciente del presente y tener una visión de futuro. Es la capacidad de comprender y utilizar variables siempre cambiantes, complejas y ambiguas en la forma más sencilla y productiva posible. Este cognoscimiento ayuda al líder a salir avante a pesar de los cambios y las dificultades que enfrenta.

### **El regreso**

*“Llegó el día del regreso. A mí llegada a la Ciudad de México, no pasaron ni dos semanas cuando “Empanadas El Ciclón” comenzó operaciones. Comenzamos con el horno de la mamá de Miguel y con utensilios de cocina de mi mamá. Trabajando muy duro y dando a conocer el producto de Pepe.*

*Actualmente, contamos ya con un horno propio y poco a poco fuimos comprando los utensilios necesarios. Seguimos trabajando y estamos muy ilusionados en que este proyecto va a lo grande.*

*La movilidad ha sido un parte aguas en mi vida, definitivamente, ya no soy el mismo de antes, tengo nuevas metas y aspiraciones, pero sobre todo una nueva visión del mundo que me rodea. Me siento con una mente más abierta, enriquecido por todas las diferentes formas de pensar de muchas culturas tan diversas. Decidí tomar lo que me convenía de cada costumbre. Durante la movilidad me di cuenta que te tienes que apasionar de lo que estás haciendo, no puedes inspirar a otras personas a que hagan algo si tu no sientes pasión por eso. Aprendí a adaptarme a todo tipo de cambios: comida, clima, el acento de la personas.*

*Estoy a punto de terminar mi carrera universitaria, estoy emprendiendo mi propio negocio, trabajo como ayudante en la Universidad, estoy elaborando mis prácticas profesionales, estoy en el comité organizador del primer encuentro de estudiantes de Ingeniería Industrial, tengo una banda de rock y estamos por sacar material original. Soy emprendedor, tengo sed de éxito y no me voy a detener, ésta es mi vida y la estoy disfrutando a lo grande”.*

Dale Carnegie (1993) escribió “la forma de adquirir el entusiasmo es creyendo en lo que hace, en usted mismo y en querer cumplir un objetivo determinado. Así, el entusiasmo llegara de forma natural y sin presiones”. Es claro el entusiasmo que se transmite en la narrativa.

Como se mencionó, para Peter Senge, el liderazgo implica aprender a moldear el futuro. A lo largo de la narrativa se observa como Miguel participa activamente en la creación de nuevas circunstancias, de nuevas realidades.

### **DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

El análisis de la narrativa partió del cuestionamiento, se requieren habilidades de liderazgo para participar en un programa de movilidad o es la experiencia de movilidad la que desarrolla dichas habilidades de liderazgo. De forma similar, siempre ha existido la controversia, el líder nace o se hace, Peter Drucker (2007) afirma en la introducción del libro “El líder del Futuro”, que el liderazgo puede ser aprendido y debe ser aprendido.

A lo largo de la narrativa se observa que Miguel poseía habilidades de liderazgo antes de participar en el programa de movilidad. De hecho, fueron estas habilidades las que le ayudaron a no desistir a pesar de la problemática que enfrento para irse.

En la manera de actuar ante la problemática, tanto para poder irse de movilidad como para poder subsanar las dificultades económicas estando en Colombia, se observa claramente lo que advierte Zaleznik, los líderes adoptan actitudes personales, activas y comprometidas



respecto de los objetivos. Buscan las oportunidades y recompensas potenciales, impulsando el proceso con su propia energía y en forma creativa para lograr sus propósitos.

En la narrativa “al regreso”, se constata que se ha fijado una orientación, elaborando una visión del futuro (deseable y posible) junto con las estrategias que permitan introducir los cambios necesarios para alcanzar esa visión.

Miguel poseía diversas habilidades de liderazgo, la movilidad fue un escenario perfecto para ponerlas a prueba y dentro de este entorno cambiante y desafiante, potenciarlas.

### **CONCLUSIONES Y/O RECOMENDACIONES**

En el caso del liderazgo, para alcanzar la visión hace falta motivación e inspiración para que las personas avancen en la dirección de la orientación fijada por el líder, a pesar de los grandes obstáculos que dificultan el cambio, apelando a las necesidades, emociones y valores humanos. La motivación y la inspiración dan energía a las personas, satisfaciendo necesidades humanas relacionadas con el éxito, así como un sentimiento de comunidad, aprecio y autoestima, en fin una sensación de control sobre su vida y la capacidad de estar a la altura de sus ideales personales. Estos sentimientos nos emocionan profundamente y provocan una respuesta intensa.

En la actualidad, la mayoría de las instituciones y empresas tienen mucha administración y escasez de liderazgo. Necesitan desarrollar su capacidad de ejercitar el liderazgo. Las sociedades con éxito no esperan a que aparezcan los líderes espontáneamente. Buscan activamente personas con potencial de liderazgo y las exponen a experiencias profesionales diseñadas para desarrollar ese potencial. De hecho, con una cuidadosa selección, formación y estímulo, decenas de personas pueden desempeñar una importante función de liderazgo.

Resulta entonces, un compromiso de las Instituciones de Educación Superior (IES) formadoras de ingenieros, establecer estrategias para potenciar las habilidades de liderazgo que tienen sus estudiantes.

Contratar a personas con potencial de liderazgo no es más que el primer paso. Igual de importante es dirigir sus carreras profesionales. Las personas que son eficientes en las funciones de liderazgo suelen compartir unas cuantas experiencias profesionales. Puede que la más habitual y la más importante sea la de haber sido expuestas a un gran desafío al principio de su carrera. En su juventud, con veinte o treinta años, los líderes casi siempre han tenido oportunidades de liderar realmente, de asumir riesgos y de aprender de los éxitos y los fracasos. Este aprendizaje parece ser esencial para desarrollar un gran número de habilidades y perspectivas del liderazgo.

Los programas de movilidad nos solo apoyan a las IES en la internacionalización de las universidades, sino que también coadyuva de manera significativa para potenciar las habilidades de liderazgo de sus estudiantes.

Las IES deberán precisar en qué medida buscan fomentar, desarrollar y potenciar el liderazgo de sus estudiantes. Como se ha señalado, una estrategia para lograrlo, entre muchas, es la movilidad. En términos generales, todas las IES tienen reglamentaciones y lineamientos

relativos a la movilidad, sin embargo, dentro de éstos no se considera evaluación de factores como las habilidades de liderazgo. Si se asume la movilidad como una estrategia para desarrollar y potenciar el liderazgo de los estudiantes, será importante identificar alumnos y alumnas con características (habilidades) de liderazgo y motivarlos para que participen en los programas de movilidad.

## BIBLIOGRAFÍA

- Carnegie D. (1993). *The leader in you*. USA: Dale Carnegie & Associates Inc.
- Chiavenato, I. (2003). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: Editorial Mc Graw Hill.
- Hesselbein F., Goldsmith M., Beckhard R., Fundación Drucker (2007). “*El líder del Futuro*”. Deutos Ediciones
- Informe sobre la implantación del Proceso de Bolonia (2015). **ISBN:** 978-92-9201-847-4 de: <https://sede.educacion.gob.es/publiventa/d/20624/19/0>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (2016). *Education at a Glance*, OCDE Indicators, 510 págs. ISBN 978-92-64-25979-9 de: [www.oecd.org/publishing](http://www.oecd.org/publishing)
- Reynolds J. (1995). *Liderazgo Estratégico, Cómo descubrir, desarrollar y aplicar su potencial de liderazgo*. México: Editorial Panorama.
- Senge P. (1999). *La Quinta Disciplina: El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Barcelona: Editorial Granica (Grupo Editorial Norma), Colección Management y contexto, pp. 494.
- Universidad Autónoma Metropolitana (2015). *Reglamento de Estudios Superiores*. México.
- Universidad Autónoma Metropolitana Azcapotzalco (2016). *Anuario Estadístico*. México.
- Zaleznik, A. (2002). “Directivos y líderes”. Harvard Business Review, Libro: Liderazgo. Ediciones Deusto. Págs. 65-94