

Volumen 5 - Número Especial - Abril/Junio 2018

REVISTA INCLUSIONES

REVISTA DE HUMANIDADES
Y CIENCIAS SOCIALES

ISSN 0719-4706

Homenaje a

Maura de la Caridad Salabarría Roig y

José Sergio Puig Espinosa

MIEMBROS DE HONOR COMITÉ INTERNACIONAL

REVISTA INCLUSIONES

Portada: Felipe Maximiliano Estay Guerrero

221 B

WEB SCIENCES

CUERPO DIRECTIVO

Directora

Mg. © Carolina Cabezas Cáceres
Universidad de Los Andes, Chile

Subdirector

Dr. Andrea Mutolo
Universidad Autónoma de la Ciudad de México, México

Dr. Juan Guillermo Mansilla Sepúlveda
Universidad Católica de Temuco, Chile

Editor

Drdo. Juan Guillermo Estay Sepúlveda
Universidad de Los Lagos, Chile

Editor Científico

Dr. Luiz Alberto David Araujo
Pontificia Universidad Católica de Sao Paulo, Brasil

Cuerpo Asistente

Traductora Inglés

Lic. Pauline Corthorn Escudero
221 B Web Sciences, Chile

Traductora: Portugués

Lic. Elaine Cristina Pereira Menegón
221 B Web Sciences, Chile

Portada

Sr. Felipe Maximiliano Estay Guerrero
221 B Web Sciences, Chile

COMITÉ EDITORIAL

Dra. Carolina Aroca Toloza
Universidad de Chile, Chile

Dr. Jaime Bassa Mercado
Universidad de Valparaíso, Chile

Dra. Heloísa Bellotto
Universidad de Sao Paulo, Brasil

Dra. Nidia Burgos
Universidad Nacional del Sur, Argentina

Mg. María Eugenia Campos
Universidad Nacional Autónoma de México, México

Dr. Lancelot Cowie
Universidad West Indies, Trinidad y Tobago

Lic. Juan Donayre Córdova
Universidad Alas Peruanas, Perú

Dr. Francisco José Francisco Carrera
Universidad de Valladolid, España

Mg. Keri González
Universidad Autónoma de la Ciudad de México, México

Dr. Pablo Guadarrama González
Universidad Central de Las Villas, Cuba

Mg. Amelia Herrera Lavanchy
Universidad de La Serena, Chile

Dr. Aleksandar Ivanov Katrandzhiev
Universidad Suroeste Neofit Rilski, Bulgaria

Mg. Cecilia Jofré Muñoz
Universidad San Sebastián, Chile

Mg. Mario Lagomarsino Montoya

Universidad de Valparaíso, Chile

Dr. Claudio Llanos Reyes

Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, Chile

Dr. Werner Mackenbach

Universidad de Potsdam, Alemania

Universidad de Costa Rica, Costa Rica

Mg. Rocío del Pilar Martínez Marín

Universidad de Santander, Colombia

Ph. D. Natalia Milanesio

Universidad de Houston, Estados Unidos

Dra. Patricia Virginia Moggia Münchmeyer

Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, Chile

Ph. D. Maritza Montero

Universidad Central de Venezuela, Venezuela

Mg. Julieta Ogaz Sotomayor

Universidad de Los Andes, Chile

Mg. Liliana Patiño

Archiveros Red Social, Argentina

Dra. Eleonora Pencheva

Universidad Suroeste Neofit Rilski, Bulgaria

Dra. Rosa María Regueiro Ferreira

Universidad de La Coruña, España

Mg. David Ruete Zúñiga

Universidad Nacional Andrés Bello, Chile

Dr. Andrés Saavedra Barahona

Universidad San Clemente de Ojrid de Sofía, Bulgaria

Dr. Efraín Sánchez Cabra

Academia Colombiana de Historia, Colombia

Dra. Mirka Seitz

Universidad del Salvador, Argentina

Dra. Leticia Celina Velasco Jáuregui

*Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores
de Occidente ITESO, México*

COMITÉ CIENTÍFICO INTERNACIONAL

Comité Científico Internacional de Honor

Dr. Adolfo A. Abadía

Universidad ICESI, Colombia

Dr. Carlos Antonio Aguirre Rojas

Universidad Nacional Autónoma de México, México

Dr. Martino Contu

Universidad de Sassari, Italia

Dr. Luiz Alberto David Araujo

Pontificia Universidad Católica de Sao Paulo, Brasil

Dra. Patricia Brogna

Universidad Nacional Autónoma de México, México

Dr. Horacio Capel Sáez

Universidad de Barcelona, España

Dra. Isabel Cruz Ovalle de Amenabar

Universidad de Los Andes, Chile

Dr. Rodolfo Cruz Vadillo

*Universidad Popular Autónoma del Estado de
Puebla, México*

Dr. Adolfo Omar Cueto

Universidad Nacional de Cuyo, Argentina

Dr. Miguel Ángel de Marco

Universidad de Buenos Aires, Argentina

Dra. Emma de Ramón Acevedo

Universidad de Chile, Chile

Dr. Gerardo Echeita Sarrionandia

Universidad Autónoma de Madrid, España

Dra. Patricia Galeana

Universidad Nacional Autónoma de México, México

Dra. Manuela Garau

Centro Studi Sea, Italia

Dr. Carlo Ginzburg Ginzburg

*Scuola Normale Superiore de Pisa, Italia
Universidad de California Los Ángeles,
Estados Unidos*

Dr. José Manuel González Freire

Universidad de Colima, México

Dra. Antonia Heredia Herrera

Universidad Internacional de Andalucía, España

Dr. Eduardo Gomes Onofre

Universidade Estadual da Paraíba, Brasil

Dra. Blanca Estela Zardel Jacobo

Universidad Nacional Autónoma de México, México

Dr. Miguel León-Portilla

Universidad Nacional Autónoma de México, México

Dr. Miguel Ángel Mateo Saura

*Instituto de Estudios Albacetenses “don Juan
Manuel”, España*

Dr. Carlos Tulio da Silva Medeiros

Diálogos en MERCOSUR, Brasil

Dr. Álvaro Márquez-Fernández

Universidad del Zulia, Venezuela

Dr. Antonio-Carlos Pereira Menaut

Universidad Santiago de Compostela, España

Dr. José Sergio Puig Espinosa

Dilemas Contemporáneos, México

Dra. Francesca Randazzo

*Universidad Nacional Autónoma de Honduras,
Honduras*

Dra. Yolanda Ricardo

Universidad de La Habana, Cuba

Dr. Manuel Alves da Rocha

Universidade Católica de Angola Angola

Mg. Arnaldo Rodríguez Espinoza

Universidad Estatal a Distancia, Costa Rica

Dr. Miguel Rojas Mix

*Coordinador la Cumbre de Rectores Universidades
Estatales América Latina y el Caribe*

Dr. Luis Alberto Romero

CONICET / Universidad de Buenos Aires, Argentina

Dra. Maura de la Caridad Salabarría Roig

Dilemas Contemporáneos, México

Dr. Adalberto Santana Hernández

*Universidad Nacional Autónoma de México,
México*

Dr. Juan Antonio Seda

Universidad de Buenos Aires, Argentina

Dr. Saulo Cesar Paulino e Silva

Universidad de Sao Paulo, Brasil

Dr. Miguel Ángel Verdugo Alonso

Universidad de Salamanca, España

Dr. Josep Vives Rego

Universidad de Barcelona, España

Dr. Eugenio Raúl Zaffaroni

Universidad de Buenos Aires, Argentina

Comité Científico Internacional

Mg. Paola Aceituno

Universidad Tecnológica Metropolitana, Chile

Ph. D. María José Aguilar Idañez

Universidad Castilla-La Mancha, España

Mg. Elian Araujo

Universidad de Mackenzie, Brasil

Mg. Romyana Atanasova Popova
Universidad Suroeste Neofit Rilski, Bulgaria

Dra. Ana Bénard da Costa
Instituto Universitario de Lisboa, Portugal
Centro de Estudios Africanos, Portugal

Dra. Alina Bestard Revilla
*Universidad de Ciencias de la Cultura Física y
el Deporte, Cuba*

Dra. Noemí Brenta
Universidad de Buenos Aires, Argentina

Ph. D. Juan R. Coca
Universidad de Valladolid, España

Dr. Antonio Colomer Vialdel
Universidad Politécnica de Valencia, España

Dr. Christian Daniel Cwik
Universidad de Colonia, Alemania

Dr. Eric de Léséulec
INS HEA, Francia

Dr. Andrés Di Masso Tarditti
Universidad de Barcelona, España

Ph. D. Mauricio Dimant
Universidad Hebrea de Jerusalén, Israel

Dr. Jorge Enrique Elías Caro
Universidad de Magdalena, Colombia

Dra. Claudia Lorena Fonseca
Universidad Federal de Pelotas, Brasil

Dr. Francisco Luis Giraldo Gutiérrez
*Instituto Tecnológico Metropolitano,
Colombia*

Dra. Carmen González y González de Mesa
Universidad de Oviedo, España

Mg. Luis Oporto Ordóñez
Universidad Mayor San Andrés, Bolivia

Dr. Patricio Quiroga
Universidad de Valparaíso, Chile

Dr. Gino Ríos Patio
Universidad de San Martín de Porres, Per

Dr. Carlos Manuel Rodríguez Arrechavaleta
*Universidad Iberoamericana Ciudad de
México, México*

Dra. Vivian Romeu
*Universidad Iberoamericana Ciudad de
México, México*

Dra. María Laura Salinas
Universidad Nacional del Nordeste, Argentina

Dr. Stefano Santasilia
Universidad della Calabria, Italia

Mg. Silvia Laura Vargas López
*Universidad Autónoma del Estado de
Morelos, México*

Dra. Jaqueline Vassallo
Universidad Nacional de Córdoba, Argentina

Dr. Evandro Viera Ouriques
Universidad Federal de Río de Janeiro, Brasil

Dra. María Luisa Zagalaz Sánchez
Universidad de Jaén, España

Dra. Maja Zawierzeniec
Universidad de Varsovia, Polonia

Editorial Cuadernos de Sofía
221 B Web Sciences
Santiago – Chile
Revista Inclusiones
Representante Legal
Juan Guillermo Estay Sepúlveda Editorial

REVISTA
INCLUSIONES
REVISTA DE HUMANIDADES
Y CIENCIAS SOCIALES

CUADERNOS DE SOFÍA
EDITORIAL

221 B
WEB SCIENCES

Indización y Bases de Datos Académicas

Revista Inclusiones, se encuentra indizada en:



Information Matrix for the Analysis of Journals



CATÁLOGO



DOAJ DIRECTORY OF
OPEN ACCESS
JOURNALS





WZB

Berlin Social Science Center



uOttawa

Bibliothèque
Library



REX

BIBLIOTECA ELECTRÓNICA
DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA



Ministerio de
Ciencia, Tecnología
e Innovación Productiva



Uniwersytet
Wrocławski



Stanford University
LIBRARIES



PRINCETON UNIVERSITY
LIBRARY

WESTERN
THEOLOGICAL SEMINARY



ROAD

DIRECTORY
OF OPEN ACCESS
SCHOLARLY
RESOURCES

ISSN 0719-4706 - Volumen 5 / Número Especial / Abril – Junio 2018 pp.132-145

**LIDERAZGO EN LA GOBERNANZA DE LAS UNIVERSIDADES:
APRENDIENDO CIERTAS LECCIONES DESDE LA ETOLOGÍA**

**LEADERSHIP IN THE GOVERNANCE OF UNIVERSITIES:
LEARNING CERTAIN LESSONS FROM ETHOLOGY**

Dr. Francisco Ganga-Contreras

Universidad de Los Lagos, Chile
fganga@ulagos.cl

Dra. Wendolin Suárez-Amaya

Universidad de Zulia, Venezuela
wendolin.suarez@gmail.com

Mg. Nancy Alarcón

Universidad de Los Lagos, Chile
n.alarcon@ulagos.cl

Fecha de Recepción: 01 de marzo de 2018 – **Fecha de Aceptación:** 30 de marzo de 2018

Resumen

Hablar del liderazgo significa adentrarse en uno de los factores críticos centrales del éxito de las organizaciones. A pesar de ello, llama la atención el hecho de que aun cuando es vastamente estudiado, sus principios o claves son mínimamente aplicados. El trabajo se plantea reflexionar en torno al fenómeno del liderazgo, poniendo énfasis en algunas prácticas del mundo animal que podrían ser replicadas por quienes ejercen roles directivos en los gobiernos universitarios. Se utiliza el formato de ensayo, dado que se desarrolla un tópico de interés de forma libre y personal, pero respaldado por fuentes secundarias de información. Finalmente, se concluye que existe la posibilidad de extrapolar ciertas acciones que se dan en la naturaleza animal en cuanto al liderazgo, a las prácticas directivas en la administración universitaria, lo que facilitaría posicionarse no sólo a la vanguardia del conocimiento teórico, sino además en la praxis organizacional.

Palabras Claves

Gobernanza universitaria – Administración – Organizaciones – Gestión – Liderazgo

Abstract

Talking about leadership, is to enter into one of the critical factors central to the success of organizations, which is why it is widely studied, however, its principles or keys are minimally applied. From this reality, this document has as its central objective, to make certain reflections on the phenomenon of leadership, placing emphasis on some practices of the animal world, which could be replicated in the actions of people who exercise managerial roles in university government. The essay format is used, since a topic of interest is developed in a free and personal manner, but backed by secondary sources of information. It is concluded that it is possible to extrapolate certain actions that occur in the animal nature, towards management practices in the university administration and in this way positioning themselves not only at the forefront of theoretical knowledge, but also in organizational praxis.

Keywords

University governance – Administration – Organizations – Management – Leadership

DR. FRANCISCO GANGA-CONTRERAS / DRA. WENDOLIN SUÁREZ-AMAYA / MG. NANCY ALARCÓN

Introducción

Como es conocido, son múltiples y diversos los docentes e investigadores dedicados a estudiar el fenómeno del liderazgo en las organizaciones, lo que genera un profuso estado del arte. Acerca de la relevancia del tema no existe ninguna duda, como tampoco de que el éxito y la viabilidad de las instituciones depende, entre otros factores, en gran medida de sujetos humanos que entiendan y operacionalicen praxis organizacionales, principios y valores que los lleven a ser considerados y validados como auténticos líderes.

El mundo universitario no escapa a ello. Sin embargo, habitualmente se escuchan aseveraciones sobre cómo el gobierno y la administración de muchas de estas casas de estudios superiores está a cargo de personas que llegan a ocupar esos roles primordialmente por méritos políticos (que son *sine qua non*, vale decir, necesario, pero no suficiente) y, por tanto, algunos carecen de competencias asociadas al liderazgo, asumiendo más bien un rol de “jefes”.

Teniendo en cuenta el escenario previamente descrito, en este trabajo se pretende explorar la temática del liderazgo, su vinculación con la gobernanza de las universidades y realizar un parangón con determinadas prácticas observadas en el comportamiento de ciertos animales.

Para alcanzar la meta trazada se recurre al ensayo, en vista de que admite presentar, con cierto grado de libertad, la relevancia y el aprendizaje que se puede obtener del mundo animal concerniente al tópico del liderazgo, respaldado con la revisión de artículos e investigaciones que abordan la temática.

La reflexión tiene su punto de partida en breves disquisiciones relativas a la gobernanza y el liderazgo, seguidamente se revisan estudios realizados por determinados científicos en el mundo animal; para luego hacer una imbricación con las prácticas en las organizaciones.

La principal conclusión que se desprende, dice relación con la oportunidad que ofrece la naturaleza para aprender permanentemente de ella, y a partir de esto, intentar una aplicación en el ámbito directivo.

Desarrollo

Gobernanza de las universidades

En el ámbito de la administración de las universidades, se ha evolucionado desde la gestión propiamente tal hacia un concepto omniabarcante, como la gobernanza universitaria.

Dada la importancia que ha adquirido el concepto de gobernanza (en términos generales), es útil recurrir a alguna definición que sirva de base para la discusión; en tal dirección, la concibe como:

... la realización de relaciones políticas entre diversos actores involucrados en el proceso de decidir, ejecutar y evaluar decisiones sobre asuntos de interés público, proceso que puede ser caracterizado como un juego de poder, en el

Liderazgo en la gobernanza de las universidades: aprendiendo ciertas lecciones desde la etología pág. 134

cual competencia y cooperación coexisten como reglas posibles; y que incluye instituciones tanto formales como informales¹.

Desde esta mirada, ahora se puede intentar un aterrizaje al mundo de las universidades y podría ser entendida como:

... el gobierno que se ejerce en las universidades de manera compartida y participativa, en donde el proceso de toma de sus decisiones debe involucrar a la comunidad, a los negocios y a la industria para resolver problemas sociales, teniendo en cuenta que las instituciones se enfrentan a un escenario de alta competitividad²

Por su parte, Barbara Kehm complementa esta la definición previa, señalando:

Las cuestiones principales de la investigación sobre la gobernanza están relacionadas con las estructuras de toma de decisiones, sus procesos y sus objetivos. Una de ellas es la forma de liderazgo y estructura administrativa en instituciones de educación superior, hospitales o administraciones públicas³.

En virtud de que, se trata de un concepto multidimensional y sistémico, vinculado a la hipercomplejidad de las universidades, a sus estructuras y relaciones y también a las acciones intrincadas en los procesos de toma de decisiones, evidentemente debiese haber una preocupación especial por quienes asumen los cargos directivos, ya que los mismos deberían poseer competencias que los catapultasen a la categoría de líder, con lo cual se justificaría plenamente el vínculo que debe existir con el liderazgo y sus correspondientes características, implicancias y dimensiones.

Complementariamente, los máximos directivos deben tener conciencia que la gobernanza universitaria exige, además de las características de liderazgo, asumir una serie de tareas -tanto dentro como fuera de la institución- asociadas a la planificación, comunicación, motivación, concertación política y legitimación (ver figura N° 1).

¹ María Victoria Whittingham Munevar, "Aportes de la teoría y la praxis para la nueva gobernanza." Revista del CLAD Reforma y Democracia, 33 (2005).

² Adrianna Kezar and Peter D. Eckel, "Meeting today's governance challenges: A synthesis of the literature and examination of a future agenda for scholarship." The Journal of Higher Education 75(4), (2004): 371-399

³ Barbara Kehm, "Gobernanza: ¿Qué es? ¿Es importante?", en libro: La nueva gobernanza de los sistemas Universitarios (Barcelona: Ediciones Octaedro, 2012).

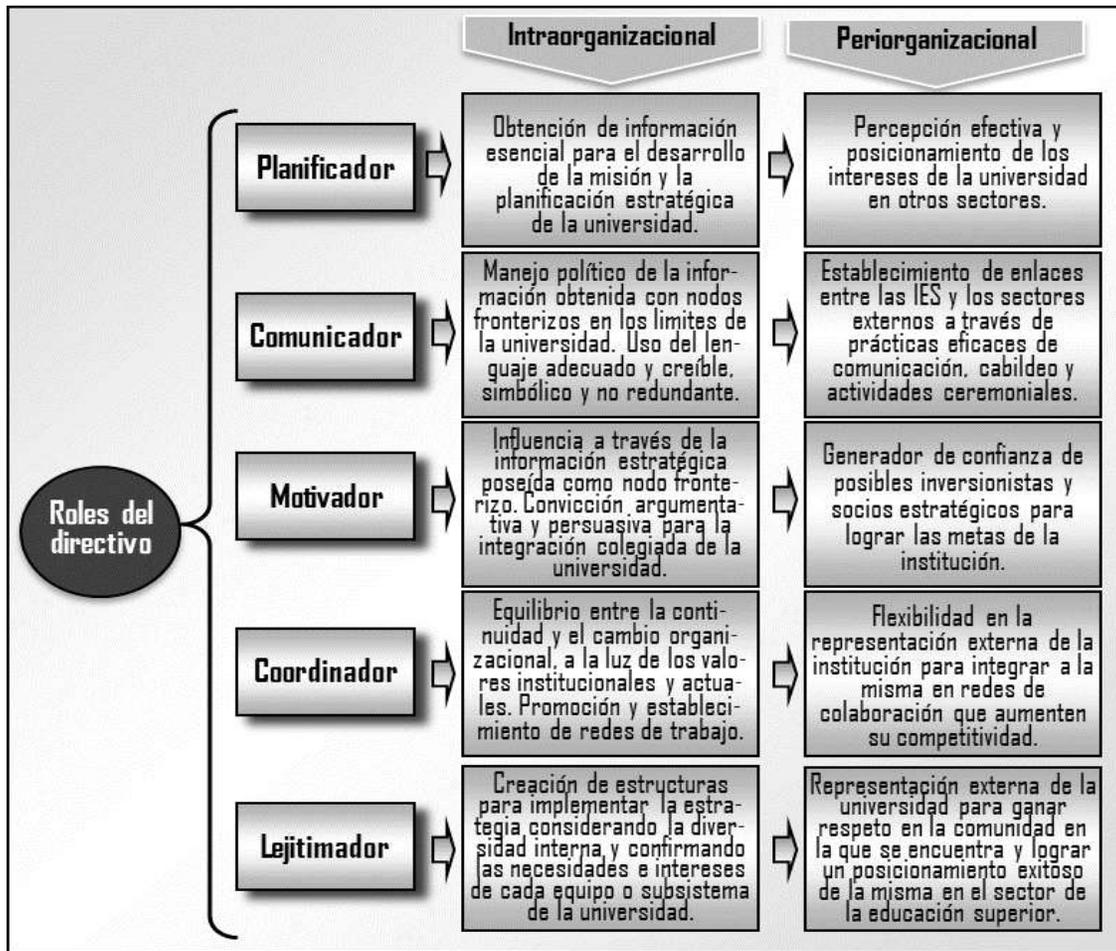


Figura 1

Papel de los directivos en el marco de la gobernanza universitaria

Fuente: Diseño propio, basado en Badillo, Buendía y Krücken (2015)⁴

En este orden de cosas, y visto que, la gobernanza universitaria se ha transformado en una perspectiva teórica “de moda”, y considerando las implicancias que tiene para una universidad esta forma de abordar su administración, es casi axiomático sostener que, desde la etología, sus directivos pudiesen recibir orientaciones y lecciones tendientes a mejorar sus estilos de gestión y desempeñarse de mejor forma frente a las exigencias que impone el nuevo arquetipo organizacional.

El fenómeno del liderazgo

Es innegable que en torno al fenómeno del liderazgo se ha reflexionado, discutido y escrito profusamente, todo lo cual refleja la relevancia y trascendencia que éste ha tenido en todas las organizaciones sociales, políticas, religiosas y militares.

⁴ Rosalba Badillo; Angélica Buendía y Georg Krücken, "Liderazgo de los rectores frente a la "tercera misión" de la Universidad. Visiones globales, miradas locales. Revista Mexicana de Investigación Educativa. 20 (65), (2015): 393-417.

Cuando se piensa en la historia de la humanidad se aprecia que los sucesos más trascendentes se han materializado gracias a la actuación armonizada y bien direccionada de los grupos humanos, los que invariablemente han requerido de ciertos referentes con condiciones especiales y capaces de asumir el rol de timonero de las metas trazadas⁵

Innumerables filósofos, investigadores y eruditos del ámbito de la gestión de organizaciones han estado indagando sobre las cuantiosas y evidentes mutaciones acaecidas en los nuevos entornos organizacionales, por algo el célebre sociólogo, filósofo y ensayista polaco Zygmunt Bauman acuñó el concepto de modernidad líquida para referirse a la nueva sociedad que se transforma constantemente; donde la posibilidad de una modernidad fructífera y verdadera se nos escapa de entre las manos, como agua entre los dedos y afloran los conceptos de: desregulación, velocidad, flexibilización o liberalización de los mercados.⁶

En tal sentido se plantea que la globalización, el cambio permanente y el apresurado e impetuoso desarrollo tecnológico repercuten en las organizaciones y se transforman en un desafío para su vigencia y viabilidad. Son variadas e innumerables las estrategias que han emergido a la hora de enfrentar esta realidad y que evidentemente persiguen atenuar el impacto negativo y acentuar lo positivo. Una mirada hacia nuevas nociones en la textualidad del liderazgo, acaso innovadoras, podría potenciar el discurso y la operacionalización de nuevas prácticas directivas; las que deberían hacer frente, de manera más efectiva, a este nuevo contexto institucional.

El poder contar con numerosas teorías, enfoques y perspectivas que intentan explicar el fenómeno del liderazgo, la necesidad de éste y los efectos de su práctica en pos de los objetivos y metas que se plantean las organizaciones y al no existir hasta el momento un consenso o una definición específica y ampliamente aceptada sobre la materia⁷; no se pretende aquí examinar los principales marcos teóricos, más bien, se intenta revelar y significar la problemática a partir de ejemplos proporcionados por la naturaleza.

Concepto de liderazgo

Mucha agua ha pasado bajo el puente en el evento del liderazgo, especialmente si se toman en cuenta visiones primigenias, hasta las perspectivas modernas que se conocen en la actualidad.

Desde puntos de vista vinculados a la figura monolítica del líder -un ser ungido con cualidades casi sobrenaturales dispuesto a superar al oponente y destinado a la

⁵ Francisco Ganga-Contreras et al., "Relevancia del liderazgo en el gobierno de las universidades iberoamericanas." *Interciencia: Revista de ciencia y tecnología de América* 43(3), (2018): 160-167.

⁶ Rocca Vásquez and A. Zygmunt Bauman. "modernidad líquida y fragilidad humana." *Nómadas, Revista Crítica de Ciencias Sociales y Jurídicas*, (2008): 309-316 y Jazmín Hernández Moreno, "La modernidad líquida." *Política y cultura* 45 (2016): 279-282.

⁷ Isabel María Abad Guerrero, "El líder y la toma de decisiones: análisis a través del modelo normativo y su revisión." *Cuadernos de Ciencias Económicas y Empresariales* 21(33), (1997): 11-33; Jorje Zalles, *Liderazgo: Un concepto en evolución*. Universidad San Francisco de Quito. 2010 y Francisco Ganga and Erwin Navarrete, "Enfoques asociados al liderazgo eficaz para la organización." *Gaceta Laboral* 19 (9), (2013).

superioridad, donde destaca el enfoque de los rasgos desarrollados con vigor en el segundo cuartil del siglo veinte por autores como⁸, sólo por citar algunos- se ha evolucionado hacia posiciones que incorporaron al otro en una relación de dependencia mutua, se reconoce entonces que el líder lo es realmente en tanto toma conciencia de cómo la calidad de sus relaciones afecta su éxito. Autores como Lewin/White, Lippitt en la década del 30 llevaron a cabo estudios en este tenor, y demostraron que el estilo de liderazgo afecta de manera determinante el actuar de sus seguidores.

En tiempos más recientes aparecen enfoques vinculados al reconocimiento de la incertidumbre en las organizaciones, cuestión que instituye un reto para el líder y demuestra como su comportamiento se va adaptando a las condiciones del entorno y a su capacidad de identificar el grado de autonomía de sus seguidores⁹.

Una concepción contemporánea que ha alcanzado notable aceptación es la que percibe al líder como fuente de inspiración y de estímulo capaz de fomentar en otros su propio liderazgo, en esta corriente sobresale el aporte del liderazgo transformacional de Bass y Avolio en la década de los noventa. Contribuciones más recientes promueven las competencias en el líder, tal es el caso del liderazgo auténtico¹⁰. Según este enfoque el líder establece de manera integrada relaciones con otros sobre la base del componente ético, su transparencia y el desarrollo efectivo de sus seguidores más que en su propio reconocimiento. Bajo este prisma, es transcendental la relación entre los seguidores o "colaboradores" y sus respectivos líderes; donde los primeros esperan que los segundos tengan un actuar de una "sola línea" y no se muevan bajo la lógica del "doble estándar", apariencias falsas, dobles discursos, la politiquería y la deshonestidad.¹¹

Las aportaciones surgidas a partir de estos postulados y sobre la base del acervo acumulado a través de los años muestran que el concepto de liderazgo se encuentra aparejado a la evolución de la teoría administrativa con respecto a la concepción de hombre-trabajador, a la de la organización y al reconocimiento de la influencia del contexto en el todo. En la medida que la teoría administrativa evolucionó desde una perspectiva mecánica hacia una concepción orgánica acorde con una visión integra y compleja de la organización, se han generado nuevas contribuciones al concepto de liderazgo.

Las tendencias actuales de la administración bajo la óptica administrativa teórica y de la gerencia desde la práctica, aluden a términos relacionados con la cooperación y el reconocimiento del otro, concepciones que, siendo complejas lucen simples y propias de la convivencia.

⁸ Luther Lee Bernard, "An introduction to social psychology." (1926) y S. Ralph M. togdill, "Leadership, membership and organization." Psychological bulletin 47(1), (1950): 14.

⁹ Paul Hersey, Blanchard Kenneth. Management of organizational behavior. Prentice Hall Englewood Clifts. 1988.

¹⁰ Fred Luthans and Bruce Avolio, Authentic leadership development. In K. S. Cameron, J. Dutton, y R. Quinn (Eds.), Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline. San Francisco: Barrett-Koehler. (2003): 241–261 y Fred O. Walumbwa et al., "Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure." Journal of management 34 (1), (2008): 89-126.

¹¹ Francisco Aníbal Ganga-Contreras; Erwin Navarrete-Andrade and Wendolin Suárez Amaya, "Aproximación a los fundamentos teóricos del liderazgo auténtico." Revista Venezolana de Gerencia 22(77): (2017):36-55.

En la “nueva economía”, a través de la red se puede acceder a todos los detalles de los enfoques, modelos, teorías e ideas que se han formulado en el ámbito de la administración de organizaciones; pero lo trascendente para un administrador, es que éstos sean considerados como información teórica-técnica que puede servir para obtener ciertas ventajas en una organización, dependiendo eso sí, de una diversidad de factores, tales como: tiempo, ambiente, naturaleza de la organización y principalmente de la creatividad o innovación que debe poner el factor más relevante de toda organización, las cuales son definitivamente las personas, pues ellas son finalmente las que permiten generar las verdaderas y duraderas ventajas competitivas.¹²

Expresado en otras palabras, es la autenticidad y las competencias del líder lo que verdaderamente puede marcar la diferencia entre una u otra organización.

Aprendizaje del mundo animal

Un peculiar titular del diario El País afirma que “Algunos animales manifiestan en grupo comportamientos democráticos”.¹³ Los científicos Tim Roper y Larissa Conrardt de la Universidad de Sussex del Reino Unido efectuaron un estudio sobre la base de intrincados modelos matemáticos y a partir de ellos concluyeron que, en ciertos animales, todos los miembros de la manada contribuyen con su “opinión” al proceso de toma de decisiones. Sería lógico pensar que se está frente a una película animada cómo el Rey León o algo parecido, pero no es así, ya que los científicos citados estudiaron por ejemplo el denominado ciervo rojo y lograron comprobar que el líder de estos animales toma la decisión de desplazarse hacia un lugar determinado cuando más del 60% aproximado de los ciervos adultos emite su voto, por cierto, no en una urna sino simplemente poniéndose de pie.

Sin embargo, dichos expertos no se quedaron solamente con el estudio del ciervo, igualmente analizaron el llamado búfalo africano, en cuya manada las hembras asumen el protagonismo y deciden el lugar al cual enfilarán conforme al sentir de los demás integrantes del grupo, comunicación que se origina visualmente. Es así como la dirección de la mirada de la mayoría determina el lugar hacia donde se desplazarán.

Por último, los investigadores llegaron a la conclusión de que, en el caso de los cisnes, las decisiones están precedidas por una breve y a veces acalorada discusión, percibida cuando sacuden intensamente sus cabezas. No obstante, estas aves deciden a donde se trasladarán en el momento en que la mayoría realiza movimientos de baja intensidad y apuntan a una dirección determinada.

Como se puede observar el líder trabaja directamente con su “equipo” o “grupo” inmediato con gran respeto y deferencia por sus círculos cercanos.

¹² Francisco A. Ganga Contreras; María Angélica Piñones and Claudia Valderrama Hidalgo, "Innovaciones teóricas en administración: una sinóptica mirada diacrónica." Prisma Social 12 (2014):688-707.

¹³ James Gorman, Algunos animales muestran en grupo comportamientos democráticos. Diario El País de España. Edición del 26 de febrero. 2013.

En todos los casos, ante estos fenómenos, el adalid emprende camino y el resto del rebaño, manada o bandada (según corresponda) le sigue genuinamente, sin cuestionamientos *ex post* o con posiciones postizas o fingidas, entendiendo que fue finalmente una buena decisión la que se tomó.

Otra investigación muy interesante fue publicada por la revista *The American Naturalist* en agosto del 2005, por los investigadores Christos Ioannou, Manvir Singh y Lain Couzin, quienes trabajaron con peces (lustres dorados, *Notemigonus crysoleucas*) y descubrieron que los “peces-líderes” eficaces deben hallar un equilibrio entre la rapidez con la que consiguen un recurso (alimento) y su tendencia a ser sociales.

En su experimento, prepararon a varios peces (sujetos informados) para que aprendieran a localizar con velocidad su alimento; luego reunieron a cada uno de los “cabecillas potenciales” con otros ocho peces no entrenados y esperaron para ver qué ocurriría. Aquellos que se presumía informados se dirigían a su objetivo (alimento) con mayor rapidez y decisión, tenían más probabilidades de lograrlo y lo hicieron con una mucha más eficacia. En contrapartida, cuando un pez llevaba al extremo tal comportamiento tendía a dejar atrás a sus compañeros no entrenados. Al ser incapaz de transmitirles sus preferencias, el líder potencial perdía a sus seguidores y, por consiguiente, la protección que le otorgaba el grupo. En casi la totalidad de los ensayos, o todos o ninguno de los peces no entrenados siguieron al pez informado.

El desenlace final de estos estudios podría indicar que los animales que actúan de tal manera están más preparados para sobrevivir y superar los obstáculos o amenazas que han de enfrentar en sus ambientes, evidentemente hostiles, con barreras permanentes que deben superar en aras de su subsistencia.

Como se puede advertir, una vez más la naturaleza muestra nítidamente los modelos o pautas a seguir. Si los seres humanos fueran capaces de prestar más atención al medio que les rodea, ponderar e imitar más a menudo estos maravillosos ejemplos, probablemente los encargados de tomar decisiones tendrían en cuenta las opiniones de los funcionarios, independiente de su condición y posición en el equipo de trabajo, respetarían los conductos regulares (de forma bidireccional), valorarían, empatizarían y considerarían a sus colaboradores inmediatos y a los funcionarios en general, especialmente cuando se trate de personas competentes, altamente implicadas, leales y orientadas al logro.

Cuantas veces se escuchan en las universidades discursos grandilocuentes de aquellos que con funciones de jefatura apelan a la participación y al diálogo permanente entre las autoridades y los funcionarios, pese a que en la práctica, conversan sólo con un círculo muy reducido de individuos obsecuentes, en muchos casos de bajas competencias personales y profesionales, y por lo mismo, con posiciones monoglósicas,¹⁴ dado que no son capaces de emitir una crítica constructiva y honesta a quien detenta el poder.

¹⁴ Teresa Oteiza, "Solidaridad ideológica en el discurso de la historia: Tensión entre orientaciones monoglósicas y heteroglósicas." *Revista signos* 42 (70), (2009): 219-244. en <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-09342009000200004> y Francico Ganga Contreras, "El flipper burocrático en las Universidades." *Interciencia* 42 (1), (2017).58-62. en <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=33949290010>

Sin ánimo de exagerar, muchas de las instituciones universitarias no han sido lo suficiente rigurosas en la elección de sus directivos, y se le ha entregado autoridad a sujetos para los cuales el servicio real y genuino no constituye una prioridad, sino más bien colocan el foco en el logro personal y en la mantención del poder; con facilidad se involucran en prácticas políticas ajenas a lo que realmente necesitan las universidades, donde la carencia de perspectiva estratégica o largoplacista obstruye el camino hacia la concomitancia con las verdaderas demandas exigidas por su entorno.

Para estos cuasi-líderes, quizás les vendría bien repasar parte de las recomendaciones del filósofo Nicolás Maquiavelo, especialmente aquella donde expresa lo apropiado que resulta para el príncipe prudente:

... rodearse de los hombres de buen juicio de su Estado, únicos a los que dará libertad para decirle la verdad, aunque en las cosas sobre las cuales sean interrogados y sólo en ellas. Pero debe interrogarlos sobre todos los tópicos, escuchar sus opiniones con paciencia y después resolver por sí y a su albedrío. Y con estos consejeros comportarse de tal manera que nadie ignore que será tanto más estimado cuando más libremente hable. Fuera de ellos, no escuchar a ningún otro, poner enseguida en práctica lo resuelto y ser obstinado en su cumplimiento. Quien no procede así se pierde por culpa de los aduladores o, si cambia a menudo de parecer, es tenido en menos¹⁵.

Generalmente las jefaturas desprovistas de un genuino liderazgo, a diferencia de lo que se describe en las investigaciones enunciadas anteriormente, rehúyen la discusión, no aceptan la crítica, habitualmente se cierran a nuevas ideas; aíslan a quienes tienen opinión y a consecuencia de lo mismo, toman decisiones autoritarias, desinformadas, parciales y a menudo injustas y poco asertivas.

Por lo mismo, es habitual observar que ellos prefieren nombrar como colaboradores, verdaderos subordinados, los que en muchos casos, poseen menos competencias (reales y formales), de tal forma que se pueda evitar, que estos eventualmente ensombrezcan su posición directiva.

A estas alturas, resulta útil esquematizar las patentes diferencias existentes aquellos que solo ocupan posiciones de jefaturas y los verdaderos líderes (ver tabla N° 1).

¹⁵Nicolás Maquiavelo, *El Príncipe*. 2° Edición (Buenos Aires: Longseller S. A., 2013), 240.

LIDER	JEFE
*Centrado en la visión	*Centrado en la gestión
*Marca el camino	*Sigue el camino
*Promotor del cambio	*Ejecutor del cambio
*Sirve a las personas	*Sirve a su persona
*El poder le dan los colaboradores	*El poder le da la organización
*Compromete a las tareas	*Ordena las tareas
*Estimula	*Exige/Presiona
*Orientado al logro	*Orientado a la tarea
*Centrado en la eficiencia	*Centrado en la eficacia
*Centrado en las oportunidades	*Centrado en los problemas
*Centrado en el largo plazo	*Centrado en el corto plazo
* Autoridad es un privilegio de servicio	* Autoridad es un privilegio de mando.
* Inspira confianza y respeto	* Inspira miedo y desconfianza
* Práctica con el ejemplo, todo lo que le solicita a sus colaboradores	* Tiene privilegios especiales y son los subordinados los que deben dar el ejemplo
* Enseña como se hacen las cosas y promueve independencia en las asignaciones	* Sabe como se hacen las cosas y trata de centralizar todas las decisiones
* Hace del trabajo un privilegio	* Hace del trabajo una carga
* Es optimista por excelencia	* Es pesimista por excelencia
* Mantiene en alto su energía	* Por lo general se siente cansado
* Trata de estar presente cuando sus colaboradores los requieren	* Su ausencia obedece a que por lo general está en reuniones de mucha relevancia
* Motiva a valorar el trabajo	* Motiva la ley del mínimo esfuerzo
* Subordina el interés general al particular	* Sobrepone siempre las peticiones de sus jefes y propias, por sobre la de sus subordinados
* Cree que debe esforzarse por validarse ante sus colaboradores	* Cree que los subordinados deben esforzarse para validarse ante sus superiores jerárquicos

Tabla 1

Paralelo entre líder y jefe

Fuente: Diseño propio, basado en Urcola 2003¹⁶, Cardona 2012.¹⁷

Quizás sea por estas, entre otras razones, por lo que se ha avanzado desde el liderazgo transaccional¹⁸, hacia el liderazgo transformacional¹⁹, y últimamente predomine el liderazgo auténtico²⁰.

¹⁶ Juan Luis Urcola, "Dirigir personas: fondo y formas". 4ª ed. (Madrid: Esic Editorial, 2003), 445

¹⁷ Diego A. Cardona, "Liderazgo en las Organizaciones." Revista Cultural Unilibre, año 11, (2012): 67-69.

¹⁸ Rabindra N. Kanungo and Manuel Mendonca, Ethical dimensions of leadership. 3. Sage, Publications. 1996; Bernard M. Bass and Paul Steidlmeier, "Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior." The leadership quarterly 10(2), (1999): 181-217 y Rabindra N. Kanungo, "Ethical values of transactional and transformational leaders." Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration 18 (4), (2001): 257-265.

¹⁹ Bernard Bass, "Leadership and performance beyond expectations." (New York: Free, 1985); Bernard M. Bass and Paul Steidlmeier, "Ethics, character, and authentic transformational

Nuevas concepciones que, de algún modo, indican que muchas universidades requieren de líderes sensibles y comprometidos con el aprendizaje permanente, que conjuntamente -con su carisma y habilidades relacionales- sean referentes en sus disciplinas y en experiencias inherentes a la administración organizacional, que gocen de altas competencias desencadenantes de espacios y condiciones de libertad en pos de una universidad que piense y sueñe de manera colectiva y soberana su futuro.

Conclusiones

El trabajo pretende ser un pequeño aporte a la problemática del liderazgo al interior de las universidades. El objetivo se centró en validar su rol en el mundo organizacional y en ofrecer algunas reflexiones que inviten a observar la naturaleza, particularmente el comportamiento animal y tratar de extrapolar la experiencia al ámbito directivo.

Se evidencia la enorme trascendencia del liderazgo en el marco de la gobernanza universitaria y su incidencia en el éxito de instituciones insertas en la nueva plataforma que impone el actual milenio, partiendo por la liquidez social (casi gaseosa dirían algunos) y su alta incertidumbre, los cambios permanentes y veloces, la innovación, la ductilidad organizacional, la responsabilidad social, la empatía vertical/horizontal, etc.

¿El líder nace? versus ¿el líder se hace? es la clásica disyuntiva.

Al parecer la respuesta sería ambas cosas, toda vez que el ejercicio del buen liderazgo involucra una multiplicidad de características y exigencias, algunas de las cuales vienen con el individuo, otras las adquiere de su entorno inmediato mientras que el resto son producto de sus experiencias formativas; es decir, un líder nace, se forma, se transforma y se proyecta situacionalmente en su respectiva organización. Esta triple dimensión debe ser la base de la administración universitaria, la que debería estar siempre a la vanguardia del conocimiento teórico y práctico que se genera y se ejerce en la sociedad.

El liderazgo es un fenómeno complejo dada la variedad de funciones, procesos y estructuras que abarca. Extrapolar tal contexto al mundo animal podría ser interpretado a primera vista como una perspectiva audaz o quizá carente de fundamento; no obstante, al observar objetivamente algunos comportamientos del mundo animal y de la naturaleza en

leadership behavior." *The leadership quarterly* 10(2), (1999): 181-217; Bernard M. Bass y Bruce Avolio. "Improving organizational effectiveness through transformational leadership T(housand Oaks, CA: Sage, 1994); Bernard Bass and Bruce Avolio, MLQ multifactor leadership questionnaire. Mind Garden. 1995 y Jay Alden Conger and R. N. Kanungo, "A behavioral attribute measure of charismatic leadership in organizations." annual meeting of the Academy of Management, San Francisco. 1999.

²⁰ Fred Luthans and Bruce Avolio, Authentic leadership development. In K. S. Cameron, J. Dutton, y R. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline* (San Francisco: Barrett-Koehler, 2003): 241–261; Boas Shamir and Galit Eilam, "'What's your story?' A life-stories approach to authentic leadership development." *The leadership quarterly* 16 (3), (2005): 395-417; Bruce J. Avolio and William L. Gardner, "Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership." *The leadership quarterly* 16(3), (2005): 315-338; Fred O. Walumbwa et al., "Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure." *Journal of management* 34 (1), (2008): 89-126 y Francisco Aníbal Ganga-Contreras; Erwin Navarrete-Andrade and Wendolin Suárez Amaya, "Aproximación a los fundamentos teóricos del liderazgo auténtico." *Revista Venezolana de Gerencia* 22 (77), (2017). 36-55. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29051457004>

general, es posible identificar formas de organización, división del trabajo, mecanismos de toma de decisiones participativos y sinérgicos; elementos propios de los enfoques contemporáneos de la teoría de la organización, con lo cual se demuestra que desde las estructuras más pequeñas hasta las más complejas requieren un mínimo de reglas claras e inclusivas para su funcionamiento y desarrollo.

En este sentido el liderazgo como fenómeno organizacional claramente imbuido de los condicionamientos antes señalados no escapa a esta realidad, si bien la concepción del término ha experimentado transformaciones a lo largo del tiempo, queda de manifiesto una vez más que los modelos de gestión cuyo eje son las personas y el desarrollo de sus potencialidades constituyen la esencia del manejo de las organizaciones.

Resultaría provechoso que en el futuro se establecieran alianzas estratégicas entre investigadores de las ciencias naturales y estudiosos de problemáticas organizacionales. En conjunto podrían emerger nuevas líneas investigativas, donde se revelen experiencias de la naturaleza y se resalte en la "gestión por comparación"; todo lo cual, puede enriquecer el acervo de conocimientos existentes sobre el liderazgo en términos generales y particularmente su comportamiento en las universidades.

Referencias bibliográficas

Abad Guerrero, Isabel María. "El líder y la toma de decisiones: análisis a través del modelo normativo y su revisión." Cuadernos de Ciencias Económicas y Empresariales, 21(33), (1997): 11-33.

Avolio, Bruce J., and William L. Gardner. "Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership." The leadership quarterly. 1 (3), (2005): 315-338.

Badillo, Rosalba. Buendía, Angélica y Krücken, Georg. "Liderazgo de los rectores frente a la "tercera misión" de la Universidad. Visiones globales, miradas locales. Revista Mexicana de Investigación Educativa. 20 (65), (2015): 393-417.

Bass, Bernard M., and Paul Steidlmeier. "Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior." The leadership quarterly, 10 (2), (1999): 181-217.

Bass, Bernard M., and Ralph Melvin Stogdill. Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications. (3rded.). New York: Free Press. 1999.

Bass, Bernard M., Bruce Avolio. "Improving organizational effectiveness through transformational leadership, Thousand Oaks, CA: Sage.1994

Bass, Bernard, and Bruce Avolio. MLQ multifactor leadership questionnaire. Mind Garden. 1995.

Bass, Bernard. "Leadership and performance beyond expectations." New York: Free. 1985.

Bernard, Luther Lee. "An introduction to social psychology." Henry Holt and Company, New York.1926.

Cardona, Diego A. "Liderazgo en las Organizaciones." Revista Cultural Unilibre, año 11, (2012): 67-69.

Conger, Jay Alden, and R. N. Kanungo. "A behavioral attribute measure of charismatic leadership in organizations." annual meeting of the Academy of Management, San Francisco. 1999.

Ganga Contreras, Francisco A., María Angélica Piñones, and Claudia Valderrama Hidalgo. "Innovaciones teóricas en administración: una sinóptica mirada diacrónica." *Prisma Social*. 12 (2014) 688-707.

Ganga Contreras, Francisco. "El flipper burocrático en las Universidades." *Interciencia* 42 (1), (2017): 58-62. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=33949290010>.

Ganga, Francisco, and Erwin Navarrete. "Enfoques asociados al liderazgo eficaz para la organización." *Gaceta Laboral*. 19 (9), (2013).

Ganga-Contreras, Francisco Aníbal, Erwin Navarrete-Andrade, and Wendolin Suárez Amaya. "Aproximación a los fundamentos teóricos del liderazgo auténtico." *Revista Venezolana de Gerencia* 22 (77), (2017). 36-55. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29051457004>.

Ganga-Contreras, Francisco, et al. "Relevancia del liderazgo en el gobierno de las universidades iberoamericanas." *Revista Interciencia*, 43 (3), (2018): 160-167.

Gorman, James. "Algunos animales muestran en grupo comportamientos democráticos". *Diario El País de España*. Edición del 26 de febrero 2013.

Hernández Moreno, Jazmín. "La modernidad líquida." *Revista Política y cultura* 45 (2016): 279-282.

Hersey, Paul, Blanchard Kenneth. *Management of organizational behavior*. Prentice Hall Englewood Cliffs .Higher Education, 75(4), (1988):371–399

Ioannou, Christos C., Manvir Singh, and Iain D. Couzin. "Potential leaders trade off goal-oriented and socially oriented behavior in mobile animal groups." *The American Naturalist*, 186 (2), (2015): 284-293.

Kanungo, Rabindra N. "Ethical values of transactional and transformational leaders." *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration* 18 (4), (2001): 257-265.

Kanungo, Rabindra N., and Manuel Mendonca. *Ethical dimensions of leadership*. 3. Sage, Publications. 1996.

Kehm, Barbara. *Gobernanza ¿Qué es? ¿Es importante?*, en libro: *La nueva gobernanza de los sistemas Universitarios*, Ediciones Octaedro, Barcelona. 2012.

Kezar, A. J. and Eckel, P. D. *Meeting Today's Governance Challenges: a Synthesis*. 2004.

Kezar, Adrianna, and Peter D Eckel. "Meeting today's governance challenges: A synthesis of the literature and examination of a future agenda for scholarship." *The Journal of Higher Education* no. 75 (4): (2004):371-399.

Lewin, Kurt, Ronald Lippitt, and Ralph K. White. "Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates"." *The Journal of social psychology*, 10 (2), (1939): 271-301.

Luthans, Fred and Avolio, Bruce. Authentic leadership development. In K. S. Cameron, J. Dutton, y R. Quinn (Eds.), Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline. San Francisco: Barrett-Koehler. 2003. 241–261.

Maquiavelo, Nicolás. El príncipe. 2ª ed. Buenos Aires. Argentina, Longseller. S. A. 2013. 240.

Oteiza, Teresa. "Solidaridad ideológica en el discurso de la historia: Tensión entre orientaciones monoglósicas y heteroglósicas." Revista signos 42 (70), (2009): 219-244. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-09342009000200004>

Shamir, Boas, and Galit Eilam. "'What's your story?' A life-stories approach to authentic leadership development." The leadership quarterly 16 (3), (2005): 395-417.

Stogdill, Ralph M. "Leadership, membership and organization." Psychological bulletin 47 (1), (1950). 14.

Urcola, Juan Luis. "Dirigir personas: fondo y formas". 4ª ed. Madrid, España. Esic Editorial. 2003: 445.

Vásquez, Rocca, and A. Zygmunt Bauman. "modernidad líquida y fragilidad humana." Nómadas, Revista Crítica de Ciencias Sociales y Jurídicas. (2008): 309-316.

Walumbwa, Fred O., et al. "Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure." Journal of management 34 (1), (2008): 89-126.

Whittingham Munevar, María Victoria. "Aportes de la teoría y la praxis para la nueva gobernanza." Revista del CLAD Reforma y Democracia, 33 (2005): 1-15.

Zalles, Jorge. Liderazgo: Un concepto en evolución. Universidad San Francisco de Quito. 2010.

Para Citar este Artículo:

Ganga-Contreras, Francisco; Suárez-Amaya, Wendolin y Alarcón, Nancy. Liderazgo en la gobernanza de las universidades: aprendiendo ciertas lecciones desde la etología. Rev. Incl. Vol. 5. Num. Especial, Abril-Junio (2018), ISSN 0719-4706, pp. 132-145.

221 B
WEB SCIENCES

CUADERNOS DE SOFÍA
EDITORIAL

Las opiniones, análisis y conclusiones del autor son de su responsabilidad y no necesariamente reflejan el pensamiento de la **Revista Inclusiones**.

La reproducción parcial y/o total de este artículo debe hacerse con permiso de **Revista Inclusiones**.