**LIDERAZGO EDUCATIVO EN LA UNIVERSIDAD DEL
VALLE DE PUEBLA, PLANTELES PUEBLA Y TEHUACÁN**

**EDUCATIONAL LEADERSHIP IN THE UNIVERSIDAD
DEL VALLE DE PUEBLA, PUEBLA AND TEHUACÁN
CAMPUSES**

Piñón, Mauricio¹

UVP, Universidad del Valle de Puebla

mauricio.vargas@uvp.edu.mx

ORCID:0000-0002-2386-6910

Garduño, Enrique de Jesús²

UVP, Universidad del Valle de Puebla

asesor.investigacion.teh@uvp.mx

ORCID:0000-0001-5223-0471

Tenorio, Teodora³

UVP, Universidad del Valle de Puebla

aux.planeacion5@uvp.mx

ORCID:0009-0009-3610-4825

Recibido el 30 de abril de 2024. Aceptado el 7 de mayo de 2024. Publicado el 30 de junio de 2024.

Reseña del Autor ¹

Doctor en Investigación e Innovación Educativa, por la Universidad de Málaga. Ha realizado diversas investigaciones en el ámbito de la educación, turismo y gastronomía. Actualmente realiza investigaciones sobre la gastronomía del estado de Puebla.

Reseña del Autor ²

Maestro en educación basada en competencias por la UVM. Asesor de investigación para la elaboración de trabajos recepcionales de tesis, publicación de artículos y desarrollo de trabajos institucionales.

Reseña del Autor ³

Contador Público y auditor, Maestra en Administración de Instituciones Educativas de la UVP Universidad del Valle de Puebla, doctorante en Evaluación para la Calidad Educativa del Colegio de Puebla.

Resumen

El liderazgo educativo es la forma en que se desarrolla el liderazgo por parte de la comunidad educativa y que tiene gran impacto en la forma en que se desarrolla el proceso de enseñanza-aprendizaje-evaluación de los estudiantes, pero al mismo tiempo implica a los directivos, coordinadores académicos y docentes para incidir en las metas educativas estipuladas en el modelo académico.

El objetivo de esta investigación es realizar el diagnóstico de tres tipos de liderazgo (Transformacional, Situacional y Visionario) en la Universidad del Valle

de Puebla, en los campus Puebla y Tehuacán en donde participaron coordinadores académicos, docentes por hora y jefes de grupo que permitieron determinar estos rasgos del liderazgo, por medio de la técnica de Focus Group y de evaluación por medio de un formulario de Google.

Los resultados permitieron observar que el liderazgo se basa en la comunicación directa de todos los involucrados del proceso educativo, con rasgos diferenciadores en los dos campus y que es necesario fortalecer la capacitación y la profesionalización que permitirá la consolidación del liderazgo.

Palabras clave: Liderazgo, Liderazgo Educativo, Universidad, Proceso Educativo, Puebla, Tehuacán.

Abstract

Educational leadership is the way in which leadership is developed by the educational community and has a great impact on the way in which the teaching - learning - evaluation process of students is developed, but at the same time it involves managers. , academic coordinators and teachers to influence the educational goals stipulated in the academic model.

The objective of this research is to carry out the diagnosis of 3 types of leadership (Transformational, Situational and Visionary) at the Universidad del Valle de Puebla, on the Puebla and Tehuacán campuses where academic coordinators, hourly teachers and group leaders participated. They allowed these leadership traits to be determined, through the Focus Group technique and evaluation through a Google form.

The results allowed us to observe that leadership is based on direct communication of all those involved in the educational process, with differentiating features in the

two campuses and that it is necessary to strengthen training and professionalization that will allow the consolidation of leadership.

Keywords: Leadership, Educational Leadership, University, Educational Process, Puebla, Tehuacán.

Introducción

Diferentes definiciones en torno a los conceptos liderazgo y jefatura han sido establecidos tanto desde la perspectiva organizacional como en los referentes social, político, económico y cultural, es debido a ello que sus alcances y límites pueden parecer desdibujados. Así, muchas instituciones y organizaciones asocian, de manera informal y cuasi-automática, estos conceptos a la naturaleza de la responsabilidad o dirección de un proyecto, tarea o trabajo en la persona a la que se le asigna el proceso: esto conlleva asumir, en ocasiones sin sustento, que dicho individuo posee las competencias requeridas no solo para el alcance de la meta, sino para encabezar al conjunto de personas comisionadas a tal efecto.

Sin embargo, en múltiples ejemplos de la realidad queda demostrado que esto puede ser incorrecto, considerando que la asignación de ese liderazgo no es a causa de las competencias, habilidades o capacidades del asignado como responsable, sino que puede ser más bien debido al reconocimiento personal que este posee entre los miembros superiores. Así, un enfoque autoritario en el que no se observa la participación democrática de los miembros del equipo de trabajo ocasiona la presencia de jefaturas sin carisma, las que al languidecer del liderazgo necesario y sustentar sus acciones en influencias, motivación, trabajo colaborativo y el crecimiento, no serán elementos factibles y, por ende, las tareas se malograrán.

Otro de los problemas mayores en cuanto al liderazgo acaecido en las empresas, organizaciones e instituciones es la ramificación excesiva (tanto de facto como de

iure) de los liderazgos y las jefaturas. Ese escenario conlleva, pues, a la confusión respecto de la persona (o personas) a las que se rinde cuentas o que concurren en la asignación de tareas. Así, la falta de claridad en los roles y responsabilidades de todas las partes ocasiona liderazgos informales, no reconocidos oficialmente, que redundan en la capacidad de la organización de dar respuesta a las necesidades existentes y que, a la larga, afectarán en el desempeño y dinámica del trabajo de forma negativa.

Entonces, todos aquellos espacios en los que la organización es elemento fundamental para el correcto funcionamiento y logro de los objetivos debe resolver el problema del liderazgo de manera factual. Así, en el entorno educativo, este proceso ha de llevar de manera particular a la diferenciación entre la parte académica y la parte administrativa del proceso educativo (no de la enseñanza-aprendizaje, sino del funcionamiento institucional): una visión clara, en conjunto con una dirección estratégica, representaría pues un mecanismo funcional para tales efectos. Es necesario tener presente que el liderazgo dentro de las instituciones de educación superior (IES, de aquí en adelante) no solo representa la buena organización de los espacios de trabajo, sino la motivación e inspiración de la comunidad académica, del logro de metas establecidas y de la proyección hacia el exterior. Esto implica, indefectiblemente, la comprensión profunda y cabal de los principios, normas y buenas prácticas del liderazgo, así como de la necesidad de la gestión correcta de dicha organización, por lo que es necesario el desarrollo y fomento del talento para tales efectos, con el objetivo de propiciar el crecimiento académico y profesional de los integrantes de la comunidad.

Estudios previos

Con respecto al tema del liderazgo, se encuentra una nutrida bibliografía disponible en diferentes fuentes de datos como repositorios, buscadores especializados,

bases de datos, entre otros ya que se considera este tema como uno de los más importantes a nivel de las organizaciones a nivel mundial

En un sondeo realizado con el buscador de Google académico utilizando diferentes términos de búsqueda, se encuentran los siguientes resultados:

- Liderazgo: 20.300 resultados (2022)
- Liderazgo Instituciones México: 17.000 resultados (2022)
- Liderazgo Transformacional: 15.600 resultados (2022)
- Liderazgo Transformacional Educación: 4.650 resultados (2023)
- Liderazgo educativo: 15,100 resultados (2022-2023)

Como se puede observar, entre los años 2022 y 2023, el liderazgo ha sido objeto de investigación en sus diferentes vertientes, lo que implica una amplia gama de información disponible y una oportunidad para contribuir, no solamente con la construcción del conocimiento en torno al liderazgo, sino contribuir con el entorno ya que solo existe una investigación relacionada con estudiantes de posgrado en universidades privadas en la ciudad de Puebla.

Con el fin de sondear las investigaciones sobre el liderazgo por parte de diferentes investigadores, se ha realizado un análisis de 12 documentos publicados en Google Académico que han permitido visualizar la forma en la que el objeto de estudio se ha abordado y que permite ser la base para la siguiente investigación encontrando lo siguiente: las investigaciones consultadas previamente respecto de la temática abarcan un rango de tiempo entre los años 2015 a 2023. Si bien el tema de estudio no es reciente, información previa a dichos años ya no es considerada como operativa para las necesidades y características contemporáneas del fenómeno en cuestión; por otro lado, es necesario comprender que el interés e importancia del tópico, no sólo para el tiempo presente y futuro, ha abocado a los investigadores a la

reflexión epistemológica y, con ello, a la formulación de diversos aspectos teóricos enfocados en la clarificación de los conceptos y sus definiciones funcionales. Vale la pena resaltar, igualmente, que dependerá del escenario la adaptabilidad de las definiciones sugeridas por estos, a la par de la forma en que las propias instituciones se ajustan a dichos criterios.

Con referencia al espacio geográfico consultado a través de los documentos, es claro que este se encontrará referido específicamente a América: las formas y fondos del concepto y su definición en escenarios distintos y lejanos (como el europeo o el asiático), o hasta en aquellos eminentemente cercanos pero con un contexto ajeno (como el caso de los Estados Unidos), esto obedece a la naturaleza e identidad sociocultural de esta región del mundo. Así, en América Latina el tópico ha sido estudiado con cierta abundancia, por lo que los textos referidos han provenido particularmente de naciones que han trabajado de manera más profunda el tema: México (4), Colombia (1), Perú (2), Ecuador (2), Chile (1) y los otros dos restantes, no mencionan el lugar de desarrollo de la investigación.

Siete de las investigaciones analizadas tienen como objetivo investigar la relación del liderazgo o su tipo con diferentes variables como el clima organizacional, efectividad organizacional y ante situaciones emergentes como la contingencia del COVID-19, factores de riesgo psicosocial, percepción de su eficacia por los subordinados, factores socio-demográficos laborales, nivel de liderazgo a través de identificar su relación, influencia o impacto; por ello, se observa que el liderazgo interactúa con diferentes variables, mismas que dependen de las relaciones organizacionales que se establezcan acorde a las necesidades de operación.

Una de las investigaciones tiene como objetivo identificar el estilo de liderazgo y otra realiza la propuesta para mejorar la calidad de los procesos universitarios con un modelo de gestión basado en el liderazgo transformacional, lo que implica que las características del líder impactan en el desarrollo de la vida organizacional. Otra hace referencia al liderazgo educativo, dos más a liderazgo directivo, una

a liderazgo en los coordinadores académicos, una a liderazgo transaccional y transformacional, y finalmente, tres a liderazgo transformacional, determinada investigación opta por no mencionar el término, lo que permite observar que el liderazgo incluye diferentes características, clasificadas de acuerdo a las necesidades de cada investigación.

De las investigaciones analizadas y que muestran información al respecto, cuatro son exploratorias, dos correlacionales, tres no experimentales, tres transversales, una diagnóstica, cuatro descriptivas, y una aplicada. Seis de las investigaciones combinan al menos dos características de las mencionadas, y cuatro de ellas incluyen tres características, y dos de ellas consideran solo una característica. Por lo anterior se puede observar que las investigaciones con mayor frecuencia son las descriptivas o exploratorias, lo que menciona la necesidad de profundizar sobre el fenómeno y al mismo tiempo conocer una parte del mismo en una organización que no tiene estudios al respecto.

Con respecto a los participantes de los diferentes estudios realizados, en general, los distintos enfoques se orientaron a que directivos, docente, administrativos y estudiantes, participaran en las investigaciones en donde se utilizaron diversos instrumentos de recolección de datos como lo son encuestas (cuantitativas), cuestionarios (a población en general), entrevistas a un grupo determinado utilizando guías de entrevistas, así como entrevistas a la profundidad, cabe destacar que estos instrumentos de recolección de datos se orientaron más hacia la parte cualitativa y en menor medida a la cuantitativa en donde destaca el uso del alfa de Cronbach y las escalas de Likert.

Las conclusiones a las que llegan los investigadores de los manuscritos revisados son que el liderazgo en el ámbito universitario desempeña un papel muy importante en el desarrollo de las instituciones educativas en general. Un liderazgo directivo eficaz se caracteriza por supervisar los planes de estudio, fomentar la comunicación efectiva, mantener las relaciones de respeto y seleccionar docentes y personal

administrativo competente. Además, es necesario contar con líderes educativos que impulsen los cambios en las instituciones de educación superior en México, al mismo tiempo, se considera necesario mejorar las habilidades competitivas y de liderazgo para influir positivamente en la formación de los estudiantes y en su desarrollo de capacidades, en donde se incluye el pensamiento crítico y creativo.

La generalidad de los textos establecen, dentro de su análisis, una serie de recomendaciones a tomar en cuenta: si bien en casos muy específicos esto no se presenta, es importante hacer un recuento de lo que, concretamente, sí se presenta. Se considera que es necesario el comparar y revisar de una manera más profunda la literatura emergente con el fin de examinar los mecanismos de influencia del liderazgo en el clima organizativo escolar. En una línea similar Jara et al. (2019), se anticipa la creación, desarrollo e involucramiento de los docentes en proyectos institucionales con la inclusión de elementos motivacionales, favoreciendo la creación del liderazgo educativo. Otro rubro considerado en la literatura se enfoca en el líder y su conducta: Díaz y Díaz (2021) refieren la necesidad en cuanto a que los líderes académicos adopten nuevas conductas enfocadas con claridad en el liderazgo transaccional y transformacional, con la meta de reducir las tendencias de liderazgo pasivo.

A partir del análisis realizado a los documentos, se pueden observar una serie de oportunidades, no solamente para el área de conocimiento, sino también oportunidades para el desarrollo institucional de la Universidad en sus dos planteles, en las que se destacan:

1. Al momento no se tiene un estudio de los estilos de liderazgo, ni del liderazgo transformacional, lo que le permitirá a este estudio ser un documento base para la contextualizar el fenómeno en la institución.
2. En ese sentido, la propia institución tiene la posibilidad de establecer su criterio y mecanismos de construcción y difusión del concepto y definición

del liderazgo como referente de procesos y procedimientos, así como de las actividades académicas y administrativas, para con ello establecerse como un referente tanto hacia el interior como al exterior.

3. Las investigaciones sobre liderazgo y liderazgo transformacional-educativo, generalmente se ubican geográficamente en otros estados de la República, se tiene únicamente un referente en la ciudad de Puebla, por lo que la investigación contribuirá a incrementar la investigación en el contexto local y regional.
4. De la misma manera, el presente trabajo es un elemento fundacional para la comprensión y toma de decisiones en cuanto a las necesidades de liderazgo en situaciones emergentes que representen un riesgo para el trabajo de las instituciones.

A la luz de los documentos revisados y del análisis del contexto institucional se propone la siguiente pregunta de investigación: ¿cuáles son los estilos de liderazgo educativo al interior de la Universidad y de qué manera inciden en la funcionalidad de la institución para el logro de sus objetivos?

Contextualización

La Universidad del Valle de Puebla está conformada por una matrícula de 3,685 alumnos con sede en la ciudad del mismo nombre y otros 821 en el municipio de Tehuacán, lo cual sumaría una población total de 4,006 estudiantes y al momento se tiene un total de egresados de los dos planteles de 11,174.

En el plantel Puebla se tiene una organización de tipo jerárquico, que está encabezado por el consejo directivo, quien toma el rol de la persona que gestiona el liderazgo en la organización y las áreas que lo ejercen, a su vez, se observa una ausencia de las áreas académicas, donde se encuentran los académicos,

esto debido a que la organización es grande y cada una de las áreas tiene un organigrama determinado y que cambia en el plantel Tehuacán debido al tamaño de la organización. Por su parte, en el plantel Tehuacán, la organización está dispuesta por Vicerreectorías que tienen un contacto mucho más cercano con las áreas a cargo, lo que implicaría un nivel más cercano de involucramiento y, por lo anterior, el liderazgo ejercido en ambos planteles es sustancialmente diferente.

Método

El diseño de investigación que se ha elegido para esta investigación es descriptivo, ya que permitirá profundizar sobre el fenómeno del liderazgo transformacional, situacional y visionario en los dos campus de la universidad con todas sus características, aristas y particularidades, por lo que fue necesario utilizar dos técnicas de recolección de datos que fueron el Focus Group y el formulario por medio de la plataforma de Google. Para lo anterior se debieron de establecer los indicadores que describirían a los tipos de liderazgo y que se pueden observar en la siguiente tabla.

Tabla 1

Categorías de Análisis

Categoría General	Teorías	Subcategorías	Indicadores
El liderazgo educativo en la Universidad del Valle de Puebla	Liderazgo Transformacional	Capacidad de inspirar Capacidad de motivar (Bass y Riggio, 2006)	<ul style="list-style-type: none"> ● Visión articulada ● Comunicación impactante ● Carisma ● Modelado del comportamiento ● Confianza y respeto ● Empoderamiento ● Estímulo intelectual ● Consideración individualizada ● Reconocimiento y reforzamiento positivo
	Liderazgo Situacional	Estilos de liderazgo (Hersey y Blanchard, 1969)	<ul style="list-style-type: none"> ● Madurez del seguidor ● Estilo de liderazgo
	Liderazgo Visionario	Definición de visión Comunicación de la visión (Kouzes y Posner, 2020)	<ul style="list-style-type: none"> ● Comprensión de la visión ● Comunicación de la visión ● Motivar e inspirar ● Guía ● Crear compromiso ● Adaptación y aprendizaje

Criterios de inclusión

Los participantes del estudio fueron coordinadores académicos, docentes por asignatura y jefes de grupo de los planteles Puebla y Tehuacán que comparten las siguientes características:

- Laborar en cualquiera de los planteles Puebla y Tehuacán en el semestre agosto 23 - enero 24.
- Ser jefes de grupo de cualquiera de las licenciaturas en el semestre agosto 23 - enero 24.
- Impartieron clase en el semestre agosto 23 - enero 24
- Aceptaron participar en el estudio

Instrumentos de recolección de datos

Para esta investigación fue necesaria la creación de tres instrumentos que permitieran diagnosticar los indicadores antes mencionados y que se adaptaran a las necesidades de la institución. Por lo anterior, se diseñó una guía de entrevista para ser utilizada en un Focus Group capaz de registrar el liderazgo transformacional y visionario; también se diseñó una prueba de tipo cuestionario para evaluar el liderazgo situacional.

Una vez diseñado el instrumento se evaluó su validez por medio de cuatro expertos en la disciplina, que fueron seleccionados por su trayectoria, formación académica y experiencia. Los resultados fueron utilizados para refinar los instrumentos, lo que permitió llevarlos a una prueba piloto que se llevó a cabo con la participación de tres estudiantes, tres docentes, tres coordinadores y un directivo, lo que llevó a definir que los instrumentos eran viables para su uso.

Proceso y análisis de la información

Resultados

Después de la realización del análisis de la información obtenida por medio del Focus Group se ha obtenido la información que destacan los principales rasgos del liderazgo.

El director académico: más allá de las normas

El director académico de los campus Puebla y Tehuacán no solamente establece y hace cumplir la reglamentación institucional, sino que guía y acompaña tanto a los coordinadores académicos como a los docentes. El director colabora en la interpretación de la legislación universitaria y fomenta la participación de la comunidad para la toma de decisiones en conjunto. Ha creado un ambiente de confianza y libertad con sus colaboradores que ha detonado en la posibilidad de creación de proyectos académicos ambiciosos, esto los ha empoderado y los ha llevado a desarrollar innovación.

Carisma

El carisma del Director Académico es un rasgo característico que impacta positivamente en las coordinaciones académicas. Este carisma es reconocido por el entusiasmo al comunicar instrucciones, actividades, en la amabilidad, afinidad, empatía, que permite un liderazgo inspirador que motiva a los coordinadores a realizar un esfuerzo adicional en la realización de sus actividades. Aunque el carisma es una característica distintiva de los directores académicos, se le nota con cordialidad y la seriedad necesaria para crear un ambiente profesional que permite el desarrollo adecuado de las labores académicas.

Comunicación de la visión

Un liderazgo efectivo requiere de una comunicación institucional efectiva, ya que influye directamente en el alcance de los objetivos institucionales. Los directores realzan una comunicación clara, estructurada, basada en los detalles de la aplicación de la visión institucional, pero con apertura a las sugerencias y participación. El director con el conocimiento y experiencia en las labores directivas es transparente con la aplicación de la normativa universitaria y siempre ofrece sugerencias y respeto a los comentarios del equipo de trabajo, lo que impacta en la confianza y motivación.

Coordinador Académico Puebla

Se realizó un análisis de la información obtenida con base en 15 variables de análisis estipuladas al inicio de la investigación, sin embargo, durante el proceso se encontraron 23 elementos diferentes en donde los más representativos fueron la comunicación entre colaboradores, carisma y apoyo y los menos representados fueron adaptación, aprendizaje, estímulo intelectual y modelado de comportamiento.

Comunicación entre colaboradores

La comunicación que tiene el coordinador académico con los docentes hora clase y con los estudiantes se destaca por la flexibilidad y adaptabilidad en donde se utilizan herramientas digitales para facilitar la interacción, lo que mejora la eficacia. Se considera a la comunicación como en equilibrio, ya que no solo se hace por herramientas digitales, porque por la apertura, confianza y respeto mutuo, se realiza de manera directa, lo que ha impactado positivamente a la colaboración.

Carisma

El carisma de los coordinadores académicos se manifiesta con actitudes positivas, entusiasmo, empatía y una relación de colaboración con los docentes, principalmente. Se reconocen algunos desafíos con la carga de trabajo de los coordinadores que limitan su interacción con los docentes, sin embargo, la impresión general es de profesionalismo que contribuye a la realización de un trabajo productivo y positivo.

Coordinador Académico Tehuacán

Se realizó un análisis de la información obtenida con base en 16 variables de análisis estipuladas al inicio de la investigación, sin embargo, durante el proceso se analizaron dos elementos diferentes relativos al liderazgo. Las variables más

representativas fueron la consideración individualizada, el empoderamiento, la confianza y respeto, en tanto que las menos representativas fueron el modelado del comportamiento, comprensión de la visión, adaptación y aprendizaje.

Consideración Individualizada

La consideración individualizada como rasgo del coordinador académico se caracteriza por la atención en el cumplimiento de los reglamentos institucionales, al mismo tiempo por el fomento al trabajo en equipo. Se reconocen y valoran a los docentes por sus capacidades y habilidades individuales, lo que permite crear un trabajo colaborativo y productivo. Este enfoque radica principalmente en las características de los coordinadores en aplicar prácticas tangibles y proporcionar apoyo individualizado a cada docente que así lo requiera.

Empoderamiento

El liderazgo del coordinador académico en su faceta de empoderamiento se manifiesta a través de la escucha activa, el reconocimiento y por respeto a los distintos puntos de vista de los docentes. La implementación efectiva de este rasgo se ve traducido en acciones concretas que promueven en los docentes la autonomía, la toma de decisiones, en la solicitud de actividades que contribuyen al mejor desarrollo de las actividades académicas, al desarrollo profesional y al sentido de responsabilidad.

Docentes Puebla

Se realizó un análisis de la información obtenida con base en 15 variables de análisis estipuladas al inicio de la investigación. Las más representativas fueron la adaptación y aprendizaje, confianza, respeto, así como la guía.

Adaptación y aprendizaje

El liderazgo del docente, destaca por su capacidad de adaptación, al aprendizaje constante, así como a la flexibilidad y a la capacidad de crear relaciones colaborativas con los docentes y el personal administrativo de la universidad. Se destaca en este punto la comunicación efectiva, lo que permite la resolución de dudas puntuales y a la retroalimentación constante. Esta característica del liderazgo va más allá de la enseñanza unidireccional y pretende crear una comunidad de aprendizaje entre todos los actores del proceso de enseñanza-aprendizaje-evaluación.

Confianza y respeto

Otro rasgo del liderazgo docente se caracteriza por la confianza y el respeto mutuo entre el docente y los estudiantes. Se crea un ambiente de aprendizaje positivo, basado en la confianza y el respeto, que fomenta la participación activa y el desarrollo de conocimientos y habilidades. La accesibilidad de los docentes, la apertura a la escucha, el respeto al estudiante y a la honestidad permiten al docente tener esta importante característica de líder.

Docente Tehuacán

Se observa que son diversos conceptos que se repiten con mayor frecuencia como lo son entusiasmo, motivación, espiración, comunicación impactante, carisma, entre otros.

Empoderamiento

El rol que se observa de manera más puntual en los docentes del plantel Tehuacán es el de empoderamiento con los estudiantes, en la convivencia diaria, en el trabajo realizado en clase, las sesiones de tutoría y en diversos escenarios. Los docentes empoderan a los estudiantes sobre el conocimiento que han obtenido a lo largo de su trayectoria universitaria, la importancia del ejercicio de su profesión con

calidad, lo que deviene en un cambio importante y sustancial en la sociedad. El empoderamiento se enfoca en que los estudiantes tomen conciencia de que sus conocimientos son valiosos, importantes, actualizados y que su papel en la sociedad es fundamental para un mejor país.

Motivar e inspirar

La motivación e inspiración que los docentes realizan con los estudiantes se lleva a cabo principalmente en las aulas de clase en todos los momentos del proceso de enseñanza, aprendizaje y evaluación. Cuando se realizan actividades formativas, los docentes constantemente alientan a los estudiantes a realizar actividades con calidad, con un sentido ético y humanista que se alinea perfectamente con el Modelo Educativo de la Universidad. Esta motivación se refuerza en las actividades en clase donde se puedan presentar problemas con los estudiantes, en trabajos en equipo, en la convivencia diaria y alentando a los estudiantes de manera individual.

Liderazgo situacional

Se aplicó un cuestionario para evaluar este rasgo del liderazgo dispuesto en dos perspectivas, el liderazgo en los directores/coordinadores académicos y docentes de los planteles Puebla y Tehuacán, en donde se evaluó la madurez del colaborador y el estilo del liderazgo que se analiza a partir de los resultados que se muestran a continuación.

Tabla 2

Estilo de Liderazgo Directores y Coordinadores

Pregunta	A	B	C	D
P1	0%	50%	50%	0%
P2	12.5%	25%	62.5%	0%
P3	0%	12.5%	87.5%	0%
P4	50%	12.5%	0%	37.5%
P5	25%	62.5%	12.5%	0%
P6	87.5%	0%	12.5%	0%
P7	37.5%	12.5%	37.5%	0%
P8	25%	12.5%	25%	37.5%
P9	37.5%	12.5%	0%	50%
P10	25%	12.5%	62.5%	0%
P11	0%	0%	0%	100%
P12	0%	0%	100%	0%
Promedios	25%	17.7%	37.5%	19.8%

Se observa que la tendencia sobre el estilo de liderazgo es el participativo, siguiendo con el estilo directivo, esto recuerda que se tienen tintes de todos los estilos pero con algunas inclinaciones y lo anterior se traduce a lo siguiente:

- Liderazgo directivo: este estilo de liderazgo es adecuado para situaciones en las que los miembros del equipo tienen poca experiencia o motivación. El líder asume un papel activo en la planificación y ejecución de las tareas.
- Liderazgo participativo: este estilo de liderazgo es adecuado para situaciones en las que los miembros del equipo tienen experiencia y están motivados. El líder delega tareas y responsabilidades, y anima a los miembros del equipo a compartir sus ideas y sugerencias.

Ahora, con respecto al estilo de liderazgo de los docentes, se observa de la siguiente manera:

Tabla 3

Estilo de Liderazgo Docentes

Pregunta	A	B	C	D
P1	0%	16%	66.6%	16%
P1	33.3%	16%	16%	33.3%
P3	16%	50%	33.3%	0%
P4	0%	0%	0%	100%
P5	16%	50%	33.3%	0%
P6	50%	0%	16%	33.3%
P7	83.3%	0%	16%	0%
P8	33.3%	16%	16%	33.3%
P9	33.3%	16%	16%	33.3%
P10	50%	16%	33.3%	0%
P11	0%	0%	33.3%	66.6%
P12	0%	50%	33.3%	16%
Promedio	17%	19%	45%	19%

Nuevamente, observamos una inclinación sobre el estilo participativo, sin embargo, se observa un nivel equitativo con el liderazgo persuasivo y delegador.

Ahora, con respecto a la madurez de los colaboradores, se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 4

Madurez de los colaboradores

Pregunta	A	B	C	D
P1	0%	33.3%	50%	16.6%
P1	16.6%	16.6%	50%	16.6%
P3	0%	16.6%	50%	33.3%
P4	0%	66.6%	16.6%	16.6%
P5	0%	33.3%	33.3%	33.3%
P6	16.6%	66.6%	16.6%	0%
P7	0%	33.3%	33.3%	33.3%
P8	0%	16.6%	83.3%	0%
P9	0%	33.3%	50%	16.6%
Promedio	3.6%	35.1%	42.5%	18.8%

Tenemos una clara tendencia hacia una madurez mediana-alta y la madurez mediana-baja lo que nos indica lo siguiente:

- Madurez media-baja: los colaboradores con madurez media-baja tienen cierta experiencia, pero necesitan orientación. Son capaces de trabajar de forma autónoma, no obstante, les cuesta tomar decisiones difíciles.
- Madurez media-alta: los colaboradores con madurez media-alta tienen experiencia y están motivados. Son capaces de trabajar de forma autónoma y tomar decisiones difíciles.

Reflexiones finales

Una vez realizado el análisis de la información recopilada, se tienen las siguientes conclusiones y recomendaciones.

Liderazgo transformacional

Directores

- Carisma: el Director Académico se caracteriza por su entusiasmo, amabilidad, afinidad y estilo de liderazgo, lo que contribuye a un ambiente de trabajo positivo y motivador para los coordinadores académicos.
- Reconocimiento y reforzamiento: el Director Académico adopta un enfoque constructivo, donde el éxito se percibe como un impulso para la excelencia futura. El reconocimiento se extiende al proceso de trabajo, la satisfacción, el compromiso personal y el contexto.

Áreas de oportunidad

Comunicación: algunos coordinadores académicos consideran que el reconocimiento puede pasar desapercibido. Esto sugiere la importancia de comunicar el reconocimiento de manera efectiva, para garantizar que los logros sean debidamente valorados.

Estrategias de mejora

Para aprovechar las fortalezas y abordar las áreas de oportunidad, se pueden implementar las siguientes estrategias:

- Fortalecer la comunicación del reconocimiento. Esto podría hacerse a través de reuniones personales, llamadas telefónicas o mensajes personalizados. Además, se podría trabajar en la coherencia de la información proporcionada, para evitar confusiones o malentendidos.
- Enviar mensajes personalizados a los coordinadores académicos para reconocer sus logros.
- El estudio también destaca la importancia de la comunicación efectiva en el liderazgo. Esta puede ayudar a garantizar que el reconocimiento se transmita de manera clara y concisa

Coordinador Académico Plantel Puebla

- Comunicación entre colaboradores: los coordinadores académicos utilizan una variedad de canales de comunicación, tanto digitales como personales, para mantener una comunicación efectiva con los docentes. Esta comunicación se caracteriza por la apertura, confianza y respeto mutuo.
- Carisma: los coordinadores académicos se perciben como personas positivas, entusiastas y comprometidas con su trabajo y con la relación con los docentes y alumnos.
- Reconocimiento y refuerzo positivo: los coordinadores académicos reconocen y valoran el trabajo y la participación de los docentes de diversas maneras, lo que contribuye a crear un ambiente de compromiso y excelencia académica.
- Confianza y respeto: los coordinadores académicos demuestran confianza en las habilidades y capacidades de los docentes, y respetan su autonomía y libertad de cátedra.

Áreas de oportunidad

Aunque los coordinadores académicos demuestran los rasgos de liderazgo mencionados, es importante que los traduzca en acciones concretas que promuevan el desarrollo profesional y el bienestar de los docentes.

Estrategias de mejora

Para aprovechar las fortalezas y abordar las áreas de oportunidad, se pueden implementar las siguientes estrategias:

- Desarrollar un plan de acción específico para traducir los principios de comunicación entre colaboradores, carisma, reconocimiento y refuerzo positivo, y confianza y respeto en acciones concretas. Este plan debe incluir objetivos, metas y plazos específicos, así como los recursos necesarios para su implementación.
- Fomentar el desarrollo profesional de los docentes a través de oportunidades de capacitación, mentoría y otros programas. Esto puede ayudar a los docentes a desarrollar sus habilidades y conocimientos, lo que les permitirá contribuir de manera más efectiva al éxito del programa académico.
- Crear un ambiente de trabajo que promueva el bienestar de los docentes, como proporcionarles recursos y apoyo para el equilibrio entre el trabajo y la vida personal. Esto puede ayudar a los docentes a estar más comprometidos y motivados en su trabajo.

Coordinador Académico Plantel Tehuacán

- Consideración individualizada: el coordinador académico demuestra un interés genuino por comprender las necesidades y perspectivas individuales de los

docentes. Esto se manifiesta en su enfoque en la congruencia disciplinaria, el fomento del trabajo en equipo y la escucha activa.

- Empoderamiento: el coordinador académico reconoce y valora la experiencia y conocimientos especializados de los docentes. Esto se manifiesta en su práctica de escuchar activamente a ambas partes y en el otorgamiento de un lugar especial al profesor en el área de gastronomía.
- Confianza y respeto: el coordinador académico se comunica de manera transparente y respetuosa, lo que evidencia un enfoque ético y profesional.

Áreas de oportunidad

Aunque el coordinador académico demuestra los rasgos de liderazgo mencionados, es importante que los traduzca en acciones concretas que promuevan la autonomía, el desarrollo profesional y el sentido de responsabilidad entre los docentes.

Estrategias de mejora

Para aprovechar las fortalezas y abordar las áreas de oportunidad, se pueden implementar las siguientes estrategias:

- Desarrollar un plan de acción específico para traducir los principios de consideración individualizada, empoderamiento y confianza y respeto en acciones concretas. Este plan debe incluir objetivos, metas y plazos específicos, así como los recursos necesarios para su implementación.
- Fomentar la comunicación abierta y transparente entre el coordinador académico y los docentes. Esto puede hacerse a través de reuniones regulares, encuestas y otros mecanismos de retroalimentación.
- Ofrecer oportunidades de desarrollo profesional para los docentes. Esto puede ayudar a los docentes a desarrollar sus habilidades y conocimientos, lo que les permitirá contribuir de manera más efectiva al éxito del programa académico.

Docentes Plantel Puebla

Los resultados del estudio destacan las siguientes fortalezas del liderazgo docente en la Universidad del Valle de Puebla:

- **Confianza y respeto:** los estudiantes perciben a sus profesores como personas confiables y respetuosas. Esto crea un ambiente de aprendizaje positivo y propicio para la participación.
- **Guía integral:** los profesores brindan a los estudiantes una guía integral que abarca aspectos académicos, formativos y orientadores. Esto ayuda a los estudiantes a desarrollar sus habilidades académicas, personales y profesionales.
- **Visión articulada:** los profesores tienen una visión clara del proceso educativo y de los objetivos que desean alcanzar. Esto les permite planificar y ejecutar sus clases de manera efectiva.
- **Modelado del comportamiento:** los profesores establecen un ejemplo a seguir para los estudiantes en diversas dimensiones, desde la presentación de trabajos académicos hasta la ética en la investigación.
- **Reconocimiento y refuerzo positivo:** los profesores brindan a los estudiantes reconocimiento y refuerzo positivo, lo que ayuda a motivarlos y fortalecerlos.

Áreas de oportunidad

El estudio también identifica algunas áreas de oportunidad para el liderazgo docente:

- **Mejorar la comunicación:** los estudiantes sugieren que los profesores podrían mejorar la comunicación con ellos, al volver patente información sobre los objetivos de las clases, los criterios de evaluación y las expectativas de los estudiantes.

- Fomentar la participación: los estudiantes sugieren que los profesores podrían fomentar la participación de los estudiantes en las clases, al proporcionar más oportunidades para que los estudiantes compartan sus ideas y opiniones.
- Adaptar el enfoque según las necesidades de los estudiantes: los estudiantes sugieren que los profesores podrían adaptar su enfoque según las necesidades de los estudiantes, al ofrecer apoyo adicional a los estudiantes que lo necesiten.

Estrategias de mejora

Para aprovechar las fortalezas y abordar las áreas de oportunidad, se pueden implementar las siguientes estrategias:

- Capacitar a los profesores en comunicación efectiva: esta capacitación ayudaría a los profesores a comunicarse de manera clara y efectiva con los estudiantes.
- Ofrecer oportunidades para la participación de los estudiantes: esto podría hacerse mediante la implementación de actividades de aprendizaje activo, como el trabajo en equipo, la discusión en clase y el aprendizaje basado en proyectos.
- Ofrecer apoyo adicional a los estudiantes que lo necesiten: esto podría hacerse mediante la creación de grupos de estudio, la oferta de tutorías y la implementación de programas de apoyo académico.

Docentes Plantel Tehuacán

Los resultados del estudio destacan las siguientes fortalezas del liderazgo docente en la Universidad del Valle de Puebla, plantel Tehuacán:

- Empoderamiento: los docentes fomentan en los estudiantes el empoderamiento sobre el conocimiento que han obtenido a lo largo de su trayectoria universitaria,

la importancia del ejercicio de su profesión con calidad, y su papel fundamental en la sociedad.

- Comunicación impactante: los docentes transmiten los conocimientos a los estudiantes de una manera que va más allá de la transmisión de contenidos, estos alientan el desarrollo del pensamiento crítico.
- Carisma: los docentes crean un ambiente de confianza y motivación en el aula.

Áreas de oportunidad

El estudio también identifica algunas áreas de oportunidad para los roles de liderazgo de los docentes:

- Empoderamiento: el empoderamiento se observa de manera más marcada en los últimos semestres, por lo que se requiere fortalecer este elemento en los primeros semestres.
- Comunicación impactante: la comunicación impactante no se observa de manera uniforme en todas las materias, por lo que se debe de procurar que los docentes en todos los semestres y en todas las materias la utilicen.
- Carisma: algunos docentes no tienen las suficientes habilidades sociales y de comunicación, lo que puede crear barreras importantes para ser una guía en el proceso formativo.

Estrategias de mejora

Para aprovechar las fortalezas y abordar las áreas de oportunidad, se pueden implementar las siguientes estrategias:

- Ofrecer talleres y cursos de capacitación a los docentes sobre cómo fomentar el empoderamiento en los estudiantes.

- Crear un plan de acompañamiento para los docentes de primer semestre, con el objetivo de apoyarlos en el desarrollo de este rol.
- Ofrecer talleres y cursos de capacitación a los docentes sobre cómo desarrollar habilidades sociales y de comunicación.

Liderazgo Situacional

Fortalezas

- Los resultados del estudio indican que la mayoría de los líderes en la Universidad del Valle de Puebla utilizan un estilo participativo. Este estilo es adecuado para situaciones en las que los miembros del equipo tienen experiencia y están motivados.
- Los resultados también indican que los colaboradores en la Universidad del Valle de Puebla tienen una madurez mediana-alta. Esto significa que tienen cierta experiencia y están motivados, pero aún necesitan orientación.

Áreas de oportunidad

- Si bien el estilo participativo es adecuado para la mayoría de los colaboradores en la Universidad del Valle de Puebla, es importante que los líderes estén preparados para adaptar su estilo según las necesidades de cada situación. Por ejemplo, si un colaborador está enfrentando un desafío difícil, el líder puede adoptar un estilo más directivo para proporcionarle apoyo y orientación. Lo anterior será especialmente recomendable en los estudiantes, en su primer año de carrera universitaria y colaboradores de reciente ingreso.
- Los líderes también pueden ayudar a los colaboradores a desarrollar su madurez. Esto se puede hacer proporcionando oportunidades de aprendizaje y

desarrollo, así como al crear un ambiente de trabajo que fomente la autonomía y la toma de decisiones.

Estrategias de mejora

Para aprovechar las fortalezas del estudio y abordar las áreas de oportunidad, se pueden implementar las siguientes estrategias:

- Capacitar a los líderes en el liderazgo situacional. Esta capacitación les ayudará a comprender cómo adaptar su estilo de liderazgo según las necesidades de cada situación.
- Ofrecer oportunidades de aprendizaje y desarrollo a los colaboradores. Esto les ayudará a desarrollar sus habilidades y conocimientos, así como a aumentar su madurez. Es recomendable la creación de un plan de crecimiento y de acompañamiento en los primeros 6 meses de trabajo.
- Crear un ambiente de trabajo que fomente la autonomía y la toma de decisiones. Esto ayudará a los colaboradores a sentirse más capacitados para asumir responsabilidades.

Liderazgo Visionario

Director

El Director Académico puede desempeñar un papel fundamental en la creación de un entorno académico positivo y productivo, y en el logro de la visión institucional.

- Papel de guía: el Director Académico se desempeña como una figura de guía y mentoría para los coordinadores académicos. Esto se manifiesta en su capacidad para proporcionar orientación, resolver problemas, fomentar la participación y crear un ambiente de confianza y apoyo.

- Carisma: el Director Académico tiene un carisma natural que facilita la comunicación y la colaboración con los coordinadores académicos.
- Comunicación de la visión: el Director Académico comunica la visión institucional de manera clara, estructurada y abierta. Esto promueve la participación, la confianza y el compromiso entre el Director Académico y los coordinadores académicos.
- Comprensión de la visión institucional: el Director Académico comprende y se compromete con la visión institucional. Esto se manifiesta en su enfoque estructurado, su orientación a normativas, su consistencia en el tiempo, su rigurosidad en la aplicación de normas, y la confianza depositada por los coordinadores académicos en su capacidad para evaluar y mejorar propuestas.

Coordinador Académico Plantel Puebla

- Comunicación efectiva. Los coordinadores académicos utilizan una variedad de canales de comunicación, tanto digitales como personales, para mantener una comunicación efectiva con los docentes. Esta comunicación se caracteriza por la apertura, confianza y respeto mutuo.
- Apoyo. Los coordinadores académicos demuestran una disposición activa hacia las necesidades y desafíos del personal docente. Esta manifestación de apoyo se manifiesta en varios aspectos, como la asistencia en cuestiones específicas relacionadas con la labor docente, la colaboración activa, la flexibilidad en la gestión del tiempo y una apertura constante a la comunicación.
- Toma de decisiones. Los coordinadores académicos adoptan un enfoque colaborativo en la toma de decisiones. Esto se manifiesta en la consideración de diversas perspectivas y necesidades, la participación de todas las partes en el proceso de toma de decisiones, la consideración de los recursos disponibles y la flexibilidad en la toma de decisiones para apoyar oportunidades educativas adicionales.

Coordinador Académico Plantel Tehuacán

- Guía. El coordinador académico adopta un papel activo al intentar explicar y proporcionar información a los docentes. La guía se presenta como un esfuerzo por brindar claridad y orientación sobre cómo se desarrollarán eventos y actividades.
- Comunicación entre colaboradores. La comunicación entre el coordinador y los colaboradores se caracteriza por la apertura y el respeto mutuo. El coordinador valora la participación y la contribución de los colaboradores en la toma de decisiones, manteniendo al mismo tiempo un ambiente de respeto y profesionalismo.
- Empoderamiento. El coordinador valora y respeta la perspectiva de cada individuo, pero con un enfoque especial en el empoderamiento de los docentes. El coordinador reconoce y valora la experiencia y conocimientos especializados de los docentes, lo que respalda su autonomía y toma de decisiones.

Docentes Plantel Puebla

Los resultados del estudio destacan las siguientes fortalezas del liderazgo docente en la Universidad del Valle de Puebla Plantel Puebla:

- Adaptación y aprendizaje constante. Los docentes demuestran una capacidad de adaptación y aprendizaje constante, lo que les permite responder a las necesidades de los estudiantes y a los cambios en el mundo académico.
- Guía integral. Los docentes brindan a los estudiantes una guía integral que abarca aspectos académicos, formativos y orientadores. Esto ayuda a los estudiantes a desarrollar sus habilidades académicas, personales y profesionales.

- Creación de compromiso. Los docentes crean un compromiso con los estudiantes a través de prácticas como la planificación estratégica, la flexibilidad, la participación activa de los estudiantes, la retroalimentación, la adaptabilidad tecnológica y el seguimiento constante.
- Motivación e inspiración. Los docentes motivan e inspiran a los estudiantes a través de prácticas como la creatividad en las actividades, la promoción de la participación, la combinación de estructura y dinamismo, el recordatorio constante del propósito académico y la valorización del aprendizaje bidireccional.

Áreas de oportunidad

El estudio también identifica algunas áreas de oportunidad para el liderazgo docente en la Universidad del Valle de Puebla:

- Comunicación. Los estudiantes sugieren que los profesores podrían mejorar la comunicación con ellos, proporcionando más información sobre los objetivos de las clases, los criterios de evaluación y las expectativas de los estudiantes.
- Fomentar la participación. Los estudiantes sugieren que los profesores podrían fomentar la participación de los estudiantes en las clases, proporcionando más oportunidades para que los estudiantes compartan sus ideas y opiniones.
- Adaptar el enfoque según las necesidades de los estudiantes. Los estudiantes sugieren que los profesores podrían adaptar su enfoque según las necesidades de los estudiantes, ofreciendo apoyo adicional a los estudiantes que lo necesiten.

Estrategias de mejora

Para aprovechar las fortalezas y abordar las áreas de oportunidad, se pueden implementar las siguientes estrategias:

- Capacitar a los profesores en comunicación efectiva. Esta capacitación ayudaría a los profesores a comunicarse de manera clara y efectiva con los estudiantes. Lo anterior mediante el Centro de Formación Docente.
- Ofrecer oportunidades para la participación de los estudiantes. Esto podría hacerse mediante la implementación de actividades de aprendizaje activo, como el trabajo en equipo, la discusión en clase y el aprendizaje basado en proyectos. Se recomienda crear programas de capacitación para diversificar estas estrategias.
- Ofrecer apoyo adicional a los estudiantes. Esto podría hacerse mediante la creación de grupos de estudio, la oferta de asesorías y la implementación de programas de apoyo académico por pares.

Docentes Plantel Tehuacán

Los resultados del estudio destacan las siguientes fortalezas del liderazgo docente en la Universidad del Valle de Puebla Plantel Tehuacán:

- Motivación e inspiración: los docentes motivan e inspiran a los estudiantes a realizar actividades con calidad, con un sentido ético y humanista.
- Apegamiento a los lineamientos institucionales: los docentes se apegan a los estatutos, reglamentos, y lineamientos institucionales, lo que permite un seguimiento y realización de actividades tanto dentro como fuera de clase de manera organizada y eficiente.
- Comprensión y comunicación de la visión: los docentes comprenden y comunican la visión de la universidad a los estudiantes, lo que ayuda a crear un sentido de pertenencia y compromiso.

Referencias

- Bass, B.M. y Riggio, R.E. (2006). *Transformational Leadership* (2nd. Ed.). Psychology Press
- Díaz y Díaz. (2021). Competencias de liderazgo y efectividad organizacional de los coordinadores académicos en una institución de educación superior de México. *Región y Sociedad*, 33, 1-19. <https://www.scielo.org.mx/pdf/regsoc/v33/1870-3925-regsoc-33-e1412.pdf>
- Hersey, P. y Blanchard, K.H. (1969). Lyfe cycle theory of leadership. *Training and Development Journal*, 25(3), 26-34. <https://psycnet.apa.org/record/1970-19661-001>
- Jara, C., Sánchez, M. y Cox, C. (2019). Liderazgo educativo y la formación ciudadana: visiones y prácticas de los actores. *Calidad en la Educación*, (51), 350-381. <https://www.scielo.cl/pdf/caledu/n51/0718-4565-caledu-51-350.pdf>
- Kouzes, J.M. y Posner, B.Z. (2020). *El desafío del liderazgo*. Bestseller International