



2014

40 años

Habilidades de liderazgo en la dirección académica de los planteles de la UANE

Aplicación 2014

Por tercera ocasión se aplica el proyecto para detectar la importancia que tienen 21 habilidades del liderazgo académico en percepción de los estudiantes y profesores de esta Universidad. Los estudiantes y profesores también calificaron estado actual de cómo los directores académicos ejercen estas habilidades en la conducción de sus profesores y estudiantes que tienen a su cargo. Se comparan los resultados de las aplicaciones 2010, 2012 y 2014.

Dr. Higinio González Calderón
MC Édgar Espinosa Cuello
Rectoría UANE
06/08/2014



Contenido

Introducción	1
Método	3
Enfoque metodológico	3
Población objetivo	3
Diseño de los instrumentos	4
Análisis de resultados	6
Resultados	7
Resultados generales.....	7
Resultados por nivel de estudios.....	12
Comparación de resultados de estudiantes y profesores	12
Resultados por coordinador académico.....	14
Resultados de estudiantes, profesores y comparación entre ambos utilizando el método de t-score.....	16
Conclusiones.....	21

Introducción

En esta investigación, las habilidades de liderazgo son consideradas el tema central y objetivo del estudio. Este se refiere a las habilidades de interacción con estudiantes y profesores que se relacionan con los procesos de cambio en las organizaciones educativas, ya que son consideradas una circunstancia crítica en el desarrollo operativo de los planes estratégicos de la Universidad.

El liderazgo es el tema que motiva esta investigación porque es el proceso que está presente en toda actividad de interacción humana, especialmente cuando se ejercen acciones directivas para implementar cambios y conducir a los miembros de una comunidad académica al logro de objetivos valiosos.

Como responsable de dirigir una institución educativa, se observan diversos comportamientos de directores académicos sobre la forma de conducir sus interacciones con estudiantes y profesores. La conducción tiene total relación con el liderazgo que se ejerce.

Los funcionarios responsables de planear, organizar, dirigir y evaluar todas las actividades académicas y las relacionadas con el desarrollo del currículum ejercen una influencia importante y en algunos casos llegan a ser determinantes en el futuro de los profesionistas. La manera en que estos funcionarios interactúan con los profesores y estudiantes determinan la eficiencia de las actividades académicas, la satisfacción de estudiantes y profesores y el apego o lealtad a la escuela.

En esta Universidad, los responsables de contratar a los profesores y supervisar su correcto desempeño y atender los problemas de los estudiantes son los directores de los planteles, los subdirectores y coordinadores académicos. Son estos funcionarios los que tienen que ajustar el nivel de exigencia institucional, la capacidad de los estudiantes y las capacidades docentes de los profesores, manteniendo un ambiente de confianza y apertura comunicacional para ventilar los problemas a tiempo y resolverlos a satisfacción de las tres partes.

Un líder académico puede reaccionar de diferentes maneras y sus planteamientos pueden hacer que todos queden satisfechos o molestos.

El asunto de los estudiantes que eventualmente tienen problemas ajenos para cumplir con algunas responsabilidades académicas que los profesores les imponen es un problema con el que los directores académicos tienen que lidiar. Un accidente, una enfermedad, una situación familiar, son eventos que en la realidad cotidiana de la vida universitaria se dan y modifican el ritmo normal de los cursos y afectan a los alumnos de un curso específico. El líder académico debe tener la sensibilidad suficiente para identificar un problema real y diferenciarlo de un pretexto para ser flexible o para aplicar el reglamento e imponer la sanción correspondiente.

Se agrega otro tema cuya causa no tenga que ver con los profesores ni los estudiantes. Una circunstancia de un fenómeno de la naturaleza o de la dinámica social que obligan a interrumpir las actividades normales de la academia y que un estudiante que tenía que realizar un ejercicio en el que había involucrado a personas externas a la institución o a erogar algunos gastos adicionales. Se refiere a una inundación, a una tormenta, a un accidente que interrumpe las vías de comunicación o terremoto. El director académico puede ayudar al estudiante a resolver el problema posponiendo el compromiso o puede obligarlo a que cumpla, no importa lo que suceda a su alrededor.

En el mes de septiembre de 2010, en un plantel de los más antiguos, una estudiante de la licenciatura tuvo que ser intervenida quirúrgicamente en dos ocasiones. El subdirector académico de su carrera le dijo a su mamá que no se preocupara, que la Universidad le iba a apoyar para que las faltas en las que había incurrido por su hospitalización, no fueran un obstáculo para que se pusiera al corriente en sus aprendizajes. El director

del plantel ratificó el mismo criterio a la mamá. Cuando la joven pudo asistir a la Universidad, los mismos personajes le informaron que estaba dada de baja. Un mes antes de la enfermedad de la estudiante, el director dijo, en los festejos del aniversario de la Universidad, que la institución siempre provee oportunidades a los estudiantes para que solventaran sus dificultades en el transcurso de sus estudios. El líder académico debe cumplir sus compromisos, no importa lo que haya provocado el incidente, inclusive, hacer cumplir la promesa que hicieron ambos.

En 1982, en el plantel más grande de aquel entonces, se despidió a un profesor de tiempo completo de la licenciatura de Psicología porque se tuvieron quejas de algunas estudiantes y mamás que se sentían lastimadas por insinuaciones amorosas del profesor. Los estudiantes de esta carrera y los profesores suspendieron el desarrollo de sus cursos en apoyo solidario al profesor despedido. Se realizó una investigación por un experto, quien entrevistó a las estudiantes y a sus mamás y determinó que el profesor había incurrido en engaño y actitudes carentes de ética profesional. El director del plantel pudo haber explicado las fallas del profesor con todo el respeto que se merecen los docentes, pero con toda la claridad del origen del problema. La comunicación fue parcial por parte del director cuando informó la salida del profesor.

Otro caso sucedió recientemente en un plantel grande, un padre de familia había solicitado una constancia para comprobar que el certificado de estudios de su hijo estaba en trámite y los funcionarios se comprometieron a entregárselo ese fin de semana. El viernes en la tarde el padre de familia reclama su constancia y el funcionario que se responsabilizó de entregarlo tuvo que informarle que le faltaban las fotografías en su expediente, motivo por el cual no se le podía entregar la constancia. El funcionario organizó al estudiante para que obtuviera las fotografías y por fin el sábado al mediodía la constancia estaba hecha y entusiasmado se disponía a entregársela cuando el director observó que la firma de la constancia no era de la persona responsable. La constancia no se entregó, el padre de familia se molestó, el funcionario se desilusionó, el director se enojó y reprendió a la persona que firmó la constancia *por ausencia* y las consecuencias fueron que a la siguiente semana, dos personas estaban cerca de ser despedidos. El director pudo haber llamado a la persona que firmó y al funcionario y preguntarles, por qué lo hicieron de esa manera, qué tan importante era entregar esa constancia con tanta urgencia, explicarles cómo debe ser y decidir después de esto, si se entregaba o no ese día.

En todos estos casos los líderes académicos pueden ayudar a encontrar una solución que deje a todos los implicados satisfechos o pueden inducir una decisión que deje a algunos o a todos molestos e insatisfechos. La forma de abordar un problema, la creatividad para encontrar respuestas diferentes a los problemas que todos los días se presentan, la interacción entre los líderes académicos, profesores y estudiantes puede ayudar a encontrar formas satisfactorias para todos. Es normal que profesores o estudiantes enfrenten problemas que por sí mismos no pueden resolver, asuntos que requieren la intervención de un funcionario para atender problemas productivamente y que generen satisfacción para todos.

Eventualmente, un subdirector encuentra a estudiantes o a sus padres y a profesores molestos por la forma en que se les solucionó un conflicto. El problema más grave es que la solución puede ocasionar que los alumnos o el profesor abandonen la Universidad porque los reglamentos así lo indican o porque no pudo cumplir con los deberes que pidió el profesor. Encontrar soluciones a los problemas que puedan responder al nivel de exigencia que la universidad impulsa y que al mismo tiempo generen satisfacción y orgullo entre estudiantes y profesores, no son fáciles de obtener.

La historia de liderazgo de los directores de los planteles muestra experiencias diversas. Experiencias positivas y otras que no contribuyeron, como fuese deseado, al crecimiento de la Universidad o al mejoramiento de la calidad en las actividades docentes.

Método

Enfoque metodológico

Esta tercera aplicación de la investigación se realizó durante el periodo enero junio 2014. Es de naturaleza cuantitativa porque para el análisis de los resultados se realizaron a través de análisis estadístico descriptivo para determinar la percepción de profesores y estudiantes sobre las habilidades de liderazgo de los directores académicos.

La encuesta se aplicó a estudiantes y a docentes que cumplieran las siguientes características: 1) a estudiantes de licenciatura de al menos sexto semestre; 2) a estudiantes de bachillerato de cuarto y sexto semestre; 3) a estudiantes de maestría inscritos que hayan cursado al menos 6 materias de su programa de postgrado; y 3) a profesores de bachillerato, licenciatura o postgrado con al menos dos años impartiendo cátedra en la Universidad.

Para analizar las variables, los resultados se presentaron en gráficas que muestran la importancia y el estado actual de ellas y las diferencias entre profesores y estudiantes por nivel, género y edad.

Los sujetos estudiados, son los que ejercen las funciones de supervisar y conducir a los profesores de la Universidad en sus quehaceres docentes y a atender a los estudiantes que cursan un programa académico de nivel licenciatura o de postgrado en esta Universidad. Estos funcionarios, los que en este trabajo se denominan directores académicos, pueden, en el ejercicio de sus atribuciones, recibir diversas denominaciones: Director del Plantel, Subdirector Académico, Subdirector de Desarrollo Académico o Coordinador Académico. Los resultados de la investigación son de interés exclusivo de esta institución.

Población objetivo

Se planteó un estudio acerca de los directores académicos de bachillerato, licenciatura y postgrado de la Universidad Autónoma del Noreste que tienen cuando menos dos años ejerciendo el puesto, para detectar sus habilidades de liderazgo en el desempeño del cargo como directores académicos.

A continuación se presenta la información que numera a los directores académicos que fueron sujetos de esta investigación en cada uno de los planteles.

Tabla 1: Número de directores académicos (Total de DA) por plantel en el periodo enero junio 2014 que fueron sujeto de estudio

	Bachillerato	Licenciatura	Postgrado	Total de DA
Matamoros	1	1	1	3
Monclova	1	3	1	5
Monterrey			1	1
Piedras Negras		1	1	2
Reynosa	1	1		2
Sabinas			1	1
Saltillo	3	6	1	10
Torreón	1	6	1	8
Total	7	18	7	32

A continuación se presentan las tablas que muestran el número de profesores y estudiantes que fueron tomados en cuenta para el desarrollo de esta investigación:

Tabla 2: Número de profesores y estudiantes encuestados por plantel

Nivel	Plantel	Estudiante	Profesor
Bachillerato Estudiantes: 403 Profesores: 58	Matamoros	34	3
	Monclova	41	8
	Reynosa	39	7
	Saltillo	178	28
	Torreón	111	12
Licenciatura Estudiantes: 952 Profesores: 138	Matamoros	68	7
	Monclova	197	28
	Piedras Negras	89	4
	Reynosa	40	7
	Saltillo	353	45
	Torreón	205	47
Postgrado Estudiantes: 341 Profesores: 51	Matamoros	50	15
	Monclova	42	5
	Monterrey	42	3
	Piedras Negras	50	8
	Sabinas	19	3
	Saltillo	86	9
	Torreón	52	8

Diseño de los instrumentos

Diseño del cuestionario

El cuestionario se construyó considerando varios criterios: 1) de la información de autores plasmada en el desarrollo de los fundamentos de esta investigación y 2) de los grupos de enfoque que se realizaron para conocer la percepción de los funcionarios de la propia Universidad quienes reflexionaron sobre su desempeño en materia de liderazgo académico, contribuyendo con elementos clave para la integración del instrumento.

Los autores que fueron considerados para la elaboración de los cuestionarios fueron: Hughes, Richard L; Ginnett, Robert C; Curphy, Gordon J. (2007). Jhon P. Kotter (2006); David Berke, Michael E. Kossler y Michael Wakefield (2008); Carlos Rodríguez Combeller y Enrique Vázquez Lecanda (2004); Stephane Garelli (2009); Robert J. Stramy (1988); Ana Rosa Arias Gago e Isabel Cantón Mayo (2005); Pascal Bressoux (en Torres Cota 2004); Jan Figel (en Björklund, 2009), Tom Peters y Nancy Austin (1986).

El cuestionario que se utilizó tiene doble respuesta, una determina la importancia que le brindan a cada una de las habilidades de liderazgo académico de los directores académicos y la segunda, determina el nivel de desempeño que éstos tienen en la actualidad bajo la percepción de estudiantes y de profesores. El cuestionario se construyó con 21 reactivos.

El formato del cuestionario propuesto tiene su origen en la experiencia propia de esta Universidad, pues se ha utilizado en la evaluación de sus directivos desde hace doce años. Se ha aplicado en evaluaciones del rector, de los directores funcionales, de los directores de los planteles y de algunos subdirectores. Este cuestionario permite diagnosticar el desempeño en función de la importancia que tienen las variables en ese

momento. De esta manera la retroalimentación posterior a la evaluación tiene sentido cuando se le da mayor peso a las variables que son consideradas más importantes.

La escala que se utilizó en el cuestionario es de 1 a 5. Para la importancia es: 1 nada importante, 2 Poco importante, 3 Medianamente importante, 4 Muy importante y 5 Vital para desempeñar el puesto. Para diagnosticar el desempeño actual: 1 muy por debajo de lo esperado, 2 Debajo de la esperado, 3 Cumple con lo esperado, 4 Arriba de lo esperado y 5 Muy arriba de lo esperado.

Este trabajo fue presentado a varios expertos en el tema, quienes estudiaron y aprobaron el cuestionario de doble entrada, después de reconocer el valor adicional que ofrece a los resultados de esta investigación.

Las habilidades incorporadas en el cuestionario debían ser redactadas en términos de comportamientos observables por los profesores y los estudiantes.

Grupos de enfoque

Posteriormente los directores de rectoría y los directores operativos de los diferentes planteles participaron en 2 grupos de enfoque. En éstos se analizaron las habilidades emanadas de la bibliografía e hicieron aportaciones derivadas de su experiencia.

Del análisis bibliográfico y las conclusiones de los grupos de enfoque, fueron seleccionadas las 21 habilidades que configuraron el cuestionario que se aplicó. Estas son:

- 1 Tratar a las personas con respeto
- 2 Tratar a las personas con espíritu de servicio
- 3 Dirigir equipos de trabajo
- 4 Interacción efectiva (comunicar, escuchar)
- 5 Proactividad para iniciar nuevos proyectos
- 6 Tomar decisiones oportunas
- 7 Tolerancia a la presión (al estrés)
- 8 Organizar el trabajo
- 9 Motivar a los estudiantes
- 10 Infundir sentido de urgencia a los pendientes
- 11 Proyectar una imagen apropiada de la Universidad
- 12 Bases para comprender la carrera que coordina
- 13 Creatividad para proponer soluciones diferentes a los problemas
- 14 Inteligencia para reaccionar ante las emociones de otros
- 15 Adaptarse a nuevas circunstancias
- 16 Transmitir entusiasmo en proyectos académicos
- 17 Por su actuación se gana el respeto de estudiantes
- 18 Asegura que decisiones tomadas se cumplan
- 19 Actuar con congruencia en el decir y el actuar
- 20 Aprender de la propia experiencia
- 21 Manejar conflictos

Sustento de los instrumentos

En la tabla siguiente se refieren los autores que fueron considerados para la elaboración del cuestionario de la investigación. También contiene un renglón para incluir la percepción de los directores que participaron en la consulta.

Las habilidades que son incluidas en los cuestionarios son mencionadas por cada autor de diferente manera, por lo que han sido redactadas en términos del propósito de esta investigación.

La siguiente tabla relaciona los autores con las habilidades que fueron incluidas en los cuestionarios. Los asteriscos marcan esa relación. Los números de la primera fila se relacionan con las habilidades enlistadas arriba.

Tabla 3: Habilidades de liderazgo incorporadas al cuestionario de esta investigación y autores que la sustentan en sus teorías

Autor	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
Hughs et al			✓	✓	✓	✓	✓	✓				✓	✓				✓			✓	✓
Kotter, J. P.				✓						✓							✓	✓			
Berke et al				✓		✓				✓	✓		✓		✓	✓		✓	✓		
Rdz. Carlos			✓	✓			✓		✓			✓		✓							✓
Garelli					✓		✓			✓											
Stramy	✓	✓		✓				✓						✓	✓		✓			✓	
Directores	✓	✓							✓		✓	✓		✓		✓	✓		✓	✓	
Areas y Cantón													✓								
Bressoux																✓					
Figel J.									✓												
Peters y Austin																✓					

Los números del primer renglón corresponden a las habilidades mencionadas antes

Aplicación del instrumento

Esta tercera aplicación del instrumento fue del 23 de abril al 28 de junio de 2014:

- Torreón 23 y 24 de abril y 28 de junio
- Matamoros 5 y 17 de mayo
- Reynosa 6 y 7 de mayo
- Monterrey 7 de junio
- Monclova 8, 9 y 10 de mayo
- Sabinas 10 de mayo
- Piedras Negras 10, 12 y 13 de mayo
- Saltillo 13, 14 y 20 de mayo; 7 y 14 de junio

Análisis de resultados

Para hacer el análisis de resultados se utilizaron tablas de frecuencias y gráficas de barras. Las gráficas se presentan por profesores y estudiantes, por profesores y estudiantes por nivel, comparando siempre la importancia y el estado actual.

Debido a que los resultados obtenidos al determinar las habilidades de liderazgo de los directores académicos, no presentaron dispersiones amplias en cada ítem, se estandarizó la escala en la comparación de los promedios de la importancia y el estado actual. Para esto se utilizó la metodología de *t score* y permitió cruzar valores de las habilidades por importancia y por estado actual de las detectadas con un valor superior e inferior a la media.

El análisis estadístico se procesó mediante el software IBM SPSS Statistics 22 para Windows.

Resultados

Resultados generales

En este capítulo se presentan los resultados del trabajo de aplicación de cuestionarios a los grupos de estudiantes y profesores. La percepción de los estudiantes y profesores se cruzaron por nivel.

Promedios generales

Resultados de los estudiantes

En la siguiente tabla se muestran los promedios generales de cada variable incluida en el cuestionario por importancia y estado actual y en orden de la más alta a la más baja a percepción de los estudiantes.

Tabla 4: Promedios generales de la importancia y estado actual a percepción de los estudiantes por habilidad, de mejor calificada a la más baja en escala de 1 a 5

Importancia		Estado actual	
Habilidad	Media	Habilidad	Media
H01.- Tratar a las personas con respeto	4.76	H11.- Proyectar una imagen apropiada de la Universidad	3.98
H21.- Manejar conflictos	4.65	H01.- Tratar a las personas con respeto	3.93
H04.- Interacción efectiva (comunicar, escuchar)	4.64	H02.- Tratar a las personas con espíritu de servicio	3.76
H19.- Actuar con congruencia entre el decir y el actuar	4.62	H20.- Aprender de la propia experiencia	3.76
H11.- Proyectar una imagen apropiada de la Universidad	4.60	H07.- Tolerancia a la presión (al estrés)	3.73
H18.- Asegurar que las decisiones tomadas se cumplan	4.58	H12.- Bases teóricas para comprender la carrera que coordino	3.70
H09.- Motivar a los estudiantes	4.56	H17.- Por mi actuación me gano el respeto de los estudiantes	3.70
H17.- Por mi actuación me gano el respeto de los estudiantes	4.56	H08.- Organizar mi trabajo	3.69
H02.- Tratar a las personas con espíritu de servicio	4.55	H18.- Asegurar que las decisiones tomadas se cumplan	3.66
H08.- Organizar mi trabajo	4.54	H21.- Manejar conflictos	3.65
H06.- Tomar decisiones oportunas	4.52	Promedio	3.65
H12.- Bases teóricas para comprender la carrera que coordino	4.51	H04.- Interacción efectiva (comunicar, escuchar)	3.64
Promedio	4.51	H15.- Adaptarse a nuevas circunstancias	3.63
H07.- Tolerancia a la presión (al estrés)	4.49	H19.- Actuar con congruencia entre el decir y el actuar	3.62
H16.- Transmitir entusiasmo en proyectos académicos	4.47	H16.- Transmitir entusiasmo en proyectos académicos	3.60
H20.- Aprender de la propia experiencia	4.41	H14.- Inteligencia para reaccionar ante las emociones de otros	3.60
H13.- Creatividad para proponer soluciones diferentes a los problemas	4.41	H10.- Infundir sentido de urgencia a los pendientes	3.58
H05.- Proactividad para iniciar nuevos	4.39	H03.- Dirigir equipos de trabajo	3.53

proyectos			
H15.- Adaptarse a nuevas circunstancias	4.38	H06.- Tomar decisiones oportunas	3.52
H03.- Dirigir equipos de trabajo	4.38	H09.- Motivar a los estudiantes	3.52
H14.- Inteligencia para reaccionar ante las emociones de otros	4.37	H13.- Creatividad para proponer soluciones diferentes a los problemas	3.50
H10.- Infundir sentido de urgencia a los pendientes	4.26	H05.- Proactividad para iniciar nuevos proyectos	3.37

En percepción de los estudiantes, los promedios generales presentados dicen que la habilidad mejor calificada en su importancia es tratar a las personas con respeto, con una calificación de 4.76, lo que equivale al 95%. Y la más baja de 4.26 de infundir sentido de urgencia a los pendientes lo que representa un 85%. Se puede considerar muy alta la importancia que los estudiantes le dieron a todas las habilidades expuestas en los reactivos por el 4.51 (90%) promedio que representa del total. La escala del cuestionario da al 4 un valor de muy importante.

En la dimensión del estado actual, que significa cómo los directores académicos desempeñan cada una de las habilidades, es decir, representa el cumplimiento con lo que se espera de ellos, estas fueron establecidas desde 3.37, Proactividad para iniciar nuevos proyectos hasta 3.98, proyectar una imagen apropiada de la Universidad.

Resultados de los profesores

En la siguiente tabla se muestran los promedios generales de cada variable incluida en el cuestionario por importancia y estado actual y en orden de la más alta a la más baja a percepción de los profesores.

Tabla 5: Promedios generales de importancia y estado actual a percepción de los profesores por habilidad estudiada de la más alta a la más baja

Importancia		Estado actual	
Habilidad	Media	Habilidad	Media
H01.- Tratar a las personas con respeto	4.85	H11.- Proyectar una imagen apropiada de la Universidad	4.29
H11.- Proyectar una imagen apropiada de la Universidad	4.68	H01.- Tratar a las personas con respeto	4.28
H19.- Actuar con congruencia entre el decir y el actuar	4.66	H02.- Tratar a las personas con espíritu de servicio	4.23
H02.- Tratar a las personas con espíritu de servicio	4.64	H12.- Bases teóricas para comprender la carrera que coordino	4.12
H08.- Organizar mi trabajo	4.64	H08.- Organizar mi trabajo	4.11
H06.- Tomar decisiones oportunas	4.62	H04.- Interacción efectiva (comunicar, escuchar)	4.09
H04.- Interacción efectiva (comunicar, escuchar)	4.62	H07.- Tolerancia a la presión (al estrés)	4.07
H21.- Manejar conflictos	4.61	H19.- Actuar con congruencia entre el decir y el actuar	4.06
H18.- Asegurar que las decisiones tomadas se cumplan	4.59	H18.- Asegurar que las decisiones tomadas se cumplan	4.05
H17.- Por mi actuación me gano el respeto de los estudiantes	4.57	Promedio	4.05
H09.- Motivar a los estudiantes	4.53	H17.- Por mi actuación me gano el respeto de los estudiantes	4.03

Promedio	4.53	H20.- Aprender de la propia experiencia	4.02
H16.- Transmitir entusiasmo en proyectos académicos	4.52	H21.- Manejar conflictos	4.02
H07.- Tolerancia a la presión (al estrés)	4.48	H10.- Infundir sentido de urgencia a los pendientes	4.02
H03.- Dirigir equipos de trabajo	4.47	H06.- Tomar decisiones oportunas	4.01
H14.- Inteligencia para reaccionar ante las emociones de otros	4.45	H16.- Transmitir entusiasmo en proyectos académicos	3.99
H12.- Bases teóricas para comprender la carrera que coordino	4.43	H15.- Adaptarse a nuevas circunstancias	3.98
H15.- Adaptarse a nuevas circunstancias	4.42	H03.- Dirigir equipos de trabajo	3.96
H13.- Creatividad para proponer soluciones diferentes a los problemas	4.42	H13.- Creatividad para proponer soluciones diferentes a los problemas	3.96
H20.- Aprender de la propia experiencia	4.39	H14.- Inteligencia para reaccionar ante las emociones de otros	3.95
H05.- Proactividad para iniciar nuevos proyectos	4.36	H09.- Motivar a los estudiantes	3.84
H10.- Infundir sentido de urgencia a los pendientes	4.26	H05.- Proactividad para iniciar nuevos proyectos	3.84

Los profesores dan mayor calificación que los estudiantes a la importancia de las habilidades más altas, más bajas y la media. En cuanto al estado actual, la habilidad que mejor calificaron es 31 centésimas más y la más baja tiene 47 centésimas más que los estudiantes; la media de los estudiantes está en 3.65 y la de los profesores es de 4.05, un 11% arriba.

En general los estudiantes fueron más críticos en cuanto al comportamiento de los directores académicos en el estado actual ya que la calificación en promedio más alta de los estudiantes no llegó a 4 y solo 7 de las 21 habilidades a percepción de los profesores es menor a 4.

Importancia vs estado actual

Si se considera que la importancia es el estado ideal o esperado y el estado actual es el desempeño real, la distancia entre lo deseable y el estado actual equivale al nivel de insatisfacción. En este sentido, se muestran en grado descendente las diferencias entre ambos.

En la siguiente tabla se muestran las diferencias de cada variable incluida en el cuestionario por importancia y estado actual y en orden de la más alta a la más baja, bajo la percepción de los estudiantes.

Tabla 6: Diferencias decrecientes entre la importancia y estado actual por habilidad a percepción de los estudiantes

Habilidad	Importancia	Estado actual	Diferencia
H09.- Motivar a los estudiantes	4.56	3.52	1.04
H05.- Proactividad para iniciar nuevos proyectos	4.39	3.37	1.02
H04.- Interacción efectiva (comunicar, escuchar)	4.64	3.64	1.00
H21.- Manejar conflictos	4.65	3.65	1.00
H06.- Tomar decisiones oportunas	4.52	3.52	1.00
H19.- Actuar con congruencia entre el decir y el actuar	4.62	3.62	0.99
H18.- Asegurar que las decisiones tomadas se cumplan	4.58	3.66	0.92
H13.- Creatividad para proponer soluciones diferentes a los	4.41	3.50	0.91

problemas			
H16.- Transmitir entusiasmo en proyectos académicos	4.47	3.60	0.87
H17.- Por mi actuación me gano el respeto de los estudiantes	4.56	3.70	0.86
H08.- Organizar mi trabajo	4.54	3.69	0.86
Promedio	4.51	3.65	0.86
H03.- Dirigir equipos de trabajo	4.38	3.53	0.85
H01.- Tratar a las personas con respeto	4.76	3.93	0.83
H12.- Bases teóricas para comprender la carrera que coordino	4.51	3.70	0.81
H02.- Tratar a las personas con espíritu de servicio	4.55	3.76	0.79
H14.- Inteligencia para reaccionar ante las emociones de otros	4.37	3.60	0.77
H07.- Tolerancia a la presión (al estrés)	4.49	3.73	0.76
H15.- Adaptarse a nuevas circunstancias	4.38	3.63	0.76
H10.- Infundir sentido de urgencia a los pendientes	4.26	3.58	0.68
H20.- Aprender de la propia experiencia	4.41	3.76	0.65
H11.- Proyectar una imagen apropiada de la Universidad	4.60	3.98	0.62

La habilidad de motivar a los estudiantes es la más decepcionante para ellos porque es la que más frustración provoca, aunque no la consideren la más importante. Al mismo tiempo que la habilidad de proyectar una imagen apropiada de la Universidad es la que menos les incomoda porque es la que menos diferencia tiene entre la importancia y estado actual.

En la siguiente tabla se muestran las diferencias de cada variable incluida en el cuestionario por importancia y estado actual y en orden de la más alta a la más baja, bajo la percepción de los profesores.

Tabla 7: Diferencias decrecientes entre la importancia y el estado actual por habilidad a percepción de los profesores

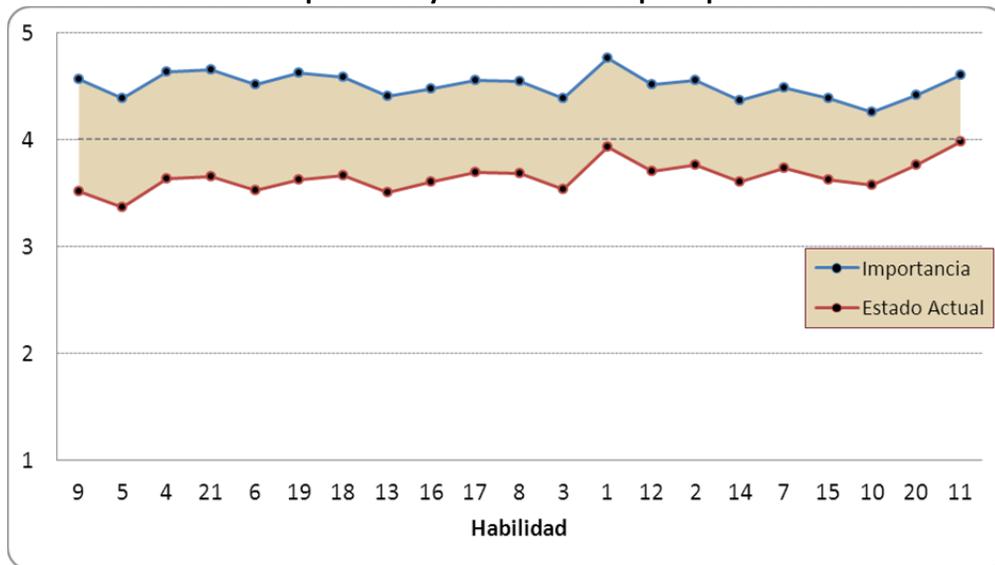
Habilidad	Importancia	Estado actual	Diferencia
H09.- Motivar a los estudiantes	4.53	3.84	0.69
H06.- Tomar decisiones oportunas	4.62	4.01	0.61
H19.- Actuar con congruencia entre el decir y el actuar	4.66	4.06	0.60
H21.- Manejar conflictos	4.61	4.02	0.59
H01.- Tratar a las personas con respeto	4.85	4.28	0.57
H18.- Asegurar que las decisiones tomadas se cumplan	4.59	4.05	0.54
H17.- Por mi actuación me gano el respeto de los estudiantes	4.57	4.03	0.54
H04.- Interacción efectiva (comunicar, escuchar)	4.62	4.09	0.54
H16.- Transmitir entusiasmo en proyectos académicos	4.52	3.99	0.53
H08.- Organizar mi trabajo	4.64	4.11	0.53
H05.- Proactividad para iniciar nuevos proyectos	4.36	3.84	0.52
H03.- Dirigir equipos de trabajo	4.47	3.96	0.51
H14.- Inteligencia para reaccionar ante las emociones de otros	4.45	3.95	0.51
Promedio	4.53	4.05	0.48
H13.- Creatividad para proponer soluciones diferentes a los problemas	4.42	3.96	0.46
H15.- Adaptarse a nuevas circunstancias	4.42	3.98	0.44
H02.- Tratar a las personas con espíritu de servicio	4.64	4.23	0.41
H07.- Tolerancia a la presión (al estrés)	4.48	4.07	0.41
H11.- Proyectar una imagen apropiada de la Universidad	4.68	4.29	0.39
H20.- Aprender de la propia experiencia	4.39	4.02	0.36
H12.- Bases teóricas para comprender la carrera que coordino	4.43	4.12	0.31
H10.- Infundir sentido de urgencia a los pendientes	4.26	4.02	0.25

En el caso de los profesores, el nivel de insatisfacción es menor porque la distancia entre la importancia y el estado actual es menor. La distancia más alta que establecieron fue de 0.69 en la misma habilidad que los estudiantes, motivar a los estudiantes, y la más baja de 0.25 en la habilidad de infundir sentido de urgencia a los pendientes. Los profesores, en esta interpretación muestran una mayor satisfacción que los estudiantes con el desempeño de los directores académicos.

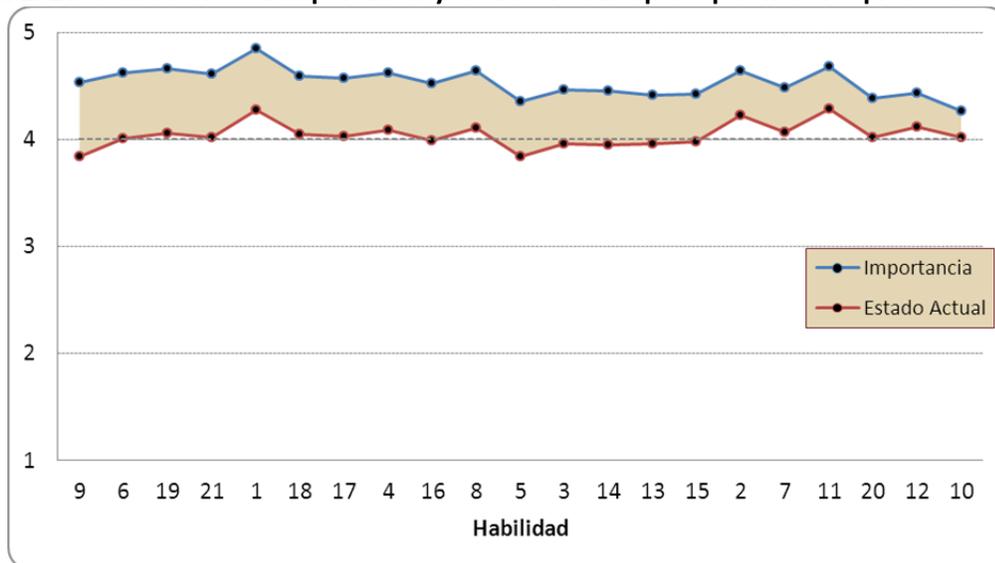
La diferencia en la forma en que fueron calificadas las importancias por estudiantes y profesores es casi nula con una diferencia de 2 centésimas. Quiere decir que el nivel de importancia es el mismo en los dos grupos. Sin embargo, el estado actual fue percibido de diferente manera. Los estudiantes calificaron 4 décimas más bajo que los profesores.

Las siguientes dos gráficas muestran cómo la diferencia entre la importancia y estado actual de cada una de las habilidades mayor en los estudiantes que en los profesores.

Gráfica 1: Diferencia entre la importancia y estado actual a percepción de los estudiantes



Gráfica 2: Diferencia entre la importancia y estado actual a percepción de los profesores



Resultados por nivel de estudios

Comparación de resultados de estudiantes y profesores

Como se mencionó, la importancia que le dan en promedio a las habilidades es semejante entre estudiantes y profesores, estando en un rango de entre 4.26 y 4.85, sin embargo, los estudiantes califican en promedio más bajo en 4 décimas al estado actual. En la siguiente tabla se muestra el puntaje obtenido en cada una de las habilidades en importancia y estado actual a percepción de estudiantes y profesores.

En cuanto al nivel de insatisfacción en que perciben las habilidades profesores y alumnos, es decir, la diferencia entre la importancia y el estado actual, cabe destacar que Motivar a los estudiantes es la habilidad que mayor insatisfacción causa tanto a los profesores como a los estudiantes.

En la misma tabla se muestra el nivel de insatisfacción, marcando en color rojo aquellas habilidades en que la diferencia entre la importancia y el estado actual está por debajo del promedio y en color verde aquellas en que está por encima de este. Se puede apreciar que en 10 de las 21 habilidades coincide que tanto los profesores como los estudiantes las califican por debajo de promedio.

Tabla 8: Nivel de la importancia, estado actual y diferencia entre estas a percepción de estudiantes y profesores

Habilidad	Importancia		Estado actual		Diferencia			
	Prof.	Est.	Prof.	Est.	Prof.	Est.	Prof.	Est.
H01.- Tratar a las personas con respeto	4.85	4.76	4.28	3.93	5	0.57	13	0.83
H02.- Tratar a las personas con espíritu de servicio	4.64	4.55	4.23	3.76	16	0.41	15	0.79
H03.- Dirigir equipos de trabajo	4.47	4.38	3.96	3.53	12	0.51	12	0.85
H04.- Interacción efectiva (comunicar, escuchar)	4.62	4.64	4.09	3.64	8	0.54	3	1.00
H05.- Proactividad para iniciar nuevos proyectos	4.36	4.39	3.84	3.37	11	0.52	2	1.02
H06.- Tomar decisiones oportunas	4.62	4.52	4.01	3.52	2	0.61	5	1.00
H07.- Tolerancia a la presión (al estrés)	4.48	4.49	4.07	3.73	17	0.41	17	0.76
H08.- Organizar mi trabajo	4.64	4.54	4.11	3.69	10	0.53	11	0.86
H09.- Motivar a los estudiantes	4.53	4.56	3.84	3.52	1	0.69	1	1.04
H10.- Infundir sentido de urgencia a los pendientes	4.26	4.26	4.02	3.58	21	0.25	19	0.68
H11.- Proyectar una imagen apropiada de la Universidad	4.68	4.60	4.29	3.98	18	0.39	21	0.62
H12.- Bases teóricas para comprender la carrera que coordino	4.43	4.51	4.12	3.70	20	0.31	14	0.81
H13.- Creatividad para proponer soluciones diferentes a los problemas	4.42	4.41	3.96	3.50	14	0.46	8	0.91
H14.- Inteligencia para reaccionar ante las emociones de otros	4.45	4.37	3.95	3.60	13	0.51	16	0.77
H15.- Adaptarse a nuevas circunstancias	4.42	4.38	3.98	3.63	15	0.44	18	0.76
H16.- Transmitir entusiasmo en proyectos académicos	4.52	4.47	3.99	3.60	9	0.53	9	0.87
H17.- Por mi actuación me gano el respeto de los estudiantes	4.57	4.56	4.03	3.70	7	0.54	10	0.86
H18.- Asegurar que las decisiones tomadas se	4.59	4.58	4.05	3.66	6	0.54	7	0.92

cumplan								
H19.- Actuar con congruencia entre el decir y el actuar	4.66	4.62	4.06	3.62	3	0.60	6	0.99
H20.- Aprender de la propia experiencia	4.39	4.41	4.02	3.76	19	0.36	20	0.65
H21.- Manejar conflictos	4.61	4.65	4.02	3.65	4	0.59	4	1.00
Promedio	4.53	4.51	4.05	3.65		0.48		0.86

En cuanto al nivel de importancia, los estudiantes y profesores califican las habilidades en un rango muy similar; los estudiantes entre 4.26 y 4.76 en tanto que los profesores entre 4.26 y 4.85. En cuanto al estado actual, solo 6 de las habilidades a percepción de los estudiantes están por arriba de la habilidad calificada más baja por parte de los docentes, lo que significa que los estudiantes son más críticos a la hora de asignar el puntaje.

En la siguiente tabla se muestra el lugar que ocupa cada una de las habilidades a percepción de los profesores y estudiantes, según el nivel de insatisfacción y el promedio del nivel este nivel. Relacionado con la tabla anterior muestra las habilidades que tienen mayor insatisfacción por profesores y estudiantes.

Tabla 9: Nivel de insatisfacción de las habilidades a percepción de profesores y estudiantes

Habilidad	Profesor	Estudiante	Promedio de diferencias
H09.- Motivar a los estudiantes	1	1	0.87
H06.- Tomar decisiones oportunas	2	5	0.80
H19.- Actuar con congruencia entre el decir y el actuar	3	6	0.80
H21.- Manejar conflictos	4	4	0.80
H05.- Proactividad para iniciar nuevos proyectos	11	2	0.77
H04.- Interacción efectiva (comunicar, escuchar)	8	3	0.77
H18.- Asegurar que las decisiones tomadas se cumplan	6	7	0.73
H01.- Tratar a las personas con respeto	5	13	0.70
H17.- Por mi actuación me gano el respeto de los estudiantes	7	10	0.70
H16.- Transmitir entusiasmo en proyectos académicos	9	9	0.70
H08.- Organizar mi trabajo	10	11	0.69
H13.- Creatividad para proponer soluciones diferentes a los problemas	14	8	0.68
H03.- Dirigir equipos de trabajo	12	12	0.68
H14.- Inteligencia para reaccionar ante las emociones de otros	13	16	0.64
H02.- Tratar a las personas con espíritu de servicio	16	15	0.60
H15.- Adaptarse a nuevas circunstancias	15	18	0.60
H07.- Tolerancia a la presión (al estrés)	17	17	0.58
H12.- Bases teóricas para comprender la carrera que coordino	20	14	0.56
H20.- Aprender de la propia experiencia	19	20	0.51
H11.- Proyectar una imagen apropiada de la Universidad	18	21	0.50
H10.- Infundir sentido de urgencia a los pendientes	21	19	0.46

Resultados por coordinador académico

Para analizar los resultados por subdirector académico, se tomará en cuenta la diferencia entre la importancia y el estado actual, la cual se ha estado tomando como el nivel de insatisfacción: entre mayor sea la diferencia mayor grado de insatisfacción. Se toma de esta manera ya que puede resultar que a un subdirector le califiquen bajo el desempeño, pero el nivel de importancia también sea pequeño, es decir, la percepción sería que el puesto no requiere un nivel alto en las habilidades.

Resultados por coordinador académico a percepción del profesor

La siguiente tabla muestra los resultados de los 31 coordinadores evaluados por los profesores. Se puede observar que:

- El coordinador que tiene el menor grado de insatisfacción no se le exige tanto, es decir, la importancia y el estado actual del promedio de las habilidades es bajo.
- Solo hay tres coordinadores que a percepción del profesor desempeñan mejor las habilidades que la importancia que tienen estas.
- El coordinador que tiene el mayor grado de insatisfacción supera por casi el doble al siguiente coordinador.
- Tomando el promedio del nivel de insatisfacción de su desempeño de cada subdirector, cuatro de los cinco coordinadores de Monclova están por debajo de este valor; solo un coordinador de postgrado de los siete evaluados se encuentra debajo de ese nivel.

Tabla 10: Resultados por coordinador académico a percepción de los profesores

Campus	Nivel	Evaluated	Importancia	Estado actual	Diferencia (insatisfacción)
Matamoros	Bachillerato	María Teresa Morado Cisneros	3.25	3.51	-0.25
Piedras Negras	Postgrado	Yolanda Cecilia Ayala Garza	4.32	4.50	-0.18
Saltillo	Licenciatura	Erika Patricia Esquivel	4.38	4.54	-0.16
Piedras Negras	Licenciatura	Ana Yolanda Macías Galván	4.77	4.75	0.02
Monclova	Postgrado	María del Rosario Zertuche Lecea	4.46	4.43	0.03
Sabinas	Postgrado	Carlos Roberto Chavez Sandoval	4.51	4.44	0.06
Torreón	Bachillerato	Martha Elena Salas García	4.58	4.48	0.10
Torreón	Licenciatura	Rocío Mayela Varela Hernández	4.31	4.13	0.17
Saltillo	Licenciatura	Ana Laura Cepeda Villanueva	4.31	4.06	0.25
Saltillo	Licenciatura	Adriana Hernández del Río	4.82	4.52	0.30
Torreón	Licenciatura	Silvia Aracely Galindo Haros	4.52	4.21	0.31
Matamoros	Postgrado	José Epifanio Marfileño Briones	4.59	4.26	0.32
Torreón	Postgrado	Silvia Aracely Galindo Haros	4.29	3.96	0.33
Torreón	Licenciatura	Sandra Liliana Rodríguez López	4.55	4.20	0.35
Saltillo	Licenciatura	Mayra Teresita Ríos Carmona	4.54	4.12	0.42
Monterrey	Postgrado	Liliana González García	4.44	4.02	0.42
Promedio					0.44
Torreón	Licenciatura	Zenorina Ramírez Gonzalez	4.65	4.21	0.44
Monclova	Bachillerato	Carolina Tovar Valdez	4.55	4.06	0.49
Monclova	Licenciatura	Laura Esthela Flores Zermeño	4.35	3.82	0.53
Torreón	Licenciatura	Javier Antonio Chairez Ibarra	4.42	3.87	0.56
Monclova	Licenciatura	Armando Cerda Lara	4.51	3.89	0.62
Saltillo	Bachillerato	Rosa María Fuentes Canales	4.85	4.21	0.64
Saltillo	Bachillerato	María Luisa Maeda Sánchez	4.81	4.14	0.67
Saltillo	Licenciatura	Claudia Yaneth Ponce Hernández	4.64	3.93	0.70

Matamoros	Licenciatura	Aldo Contreras Sánchez	4.45	3.73	0.71
Reynosa	Licenciatura	Margarita García Trejo	4.67	3.93	0.74
Saltillo	Postgrado	Rodolfo Iván Esparza Delgado	4.54	3.78	0.75
Monclova	Licenciatura	Mónica Sorayda Pérez Torres	4.62	3.81	0.81
Reynosa	Bachillerato	Amadeo Cantú Ortiz	4.49	3.66	0.83
Saltillo	Licenciatura	Abraham González de las Fuentes	4.57	3.65	0.92
Saltillo	Bachillerato	José Fernando Robles Lara	4.76	3.03	1.73

Resultados por coordinador académico a percepción del estudiante

La siguiente tabla muestra los resultados de los 30 coordinadores evaluados por los estudiantes. Se puede observar que:

- Solo dos coordinadores, que a percepción del estudiante, desempeñan mejor las habilidades que la importancia que tienen estas.
- Tomando el promedio del nivel de insatisfacción de su desempeño de cada subdirector, solo tres coordinadores de licenciatura están por encima de este valor. Todos los coordinadores de bachillerato están por encima del promedio del nivel de insatisfacción.

Campus	Nivel	Evaluated	Importancia	Estado actual	Diferencia
Saltillo	Bachillerato	Maria Luisa Maeda Sánchez	4.46	4.48	-0.02
Saltillo	Bachillerato	José Fernando Robles Lara	4.46	4.46	0.00
Torreón	Licenciatura	Silvia Aracely Galindo Haros	4.50	4.24	0.27
Piedras Negras	Postgrado	Yolanda Cecilia Ayala Garza	4.55	4.25	0.29
Monclova	Postgrado	María del Rosario Zertuche Lecea	4.57	4.26	0.30
Torreón	Licenciatura	Rocío Mayela Varela Hernández	4.54	4.17	0.37
Saltillo	Licenciatura	Erika Patricia Esquivel	4.48	4.08	0.40
Matamoros	Postgrado	José Epifanio Marfileño Briones	4.52	4.05	0.46
Monclova	Bachillerato	Carolina Tovar Valdez	4.67	4.19	0.48
Saltillo	Bachillerato	Rosa María Fuentes Canales	4.38	3.89	0.49
Monterrey	Postgrado	Liliana González García	4.59	4.06	0.53
Torreón	Bachillerato	Martha Elena Salas García	4.43	3.86	0.57
Matamoros	Bachillerato	María Teresa Morado Cisneros	4.16	3.54	0.63
Reynosa	Bachillerato	Amadeo Cantú Ortiz	4.30	3.64	0.66
Torreón	Postgrado	Silvia Aracely Galindo Haros	4.49	3.70	0.79
				Promedio	0.81
Saltillo	Licenciatura	Ana Laura Cepeda Villanueva	4.52	3.64	0.88
Saltillo	Licenciatura	Claudia Yaneth Ponce Hernández	4.44	3.54	0.89
Saltillo	Licenciatura	Mayra Teresita Ríos Carmona	4.58	3.69	0.89
Sabinas	Postgrado	Carlos Roberto Chavez Sandoval	4.43	3.48	0.95
Torreón	Licenciatura	Sandra Liliana Rodríguez López	4.56	3.57	0.99
Torreón	Licenciatura	Javier Antonio Chairez Ibarra	4.53	3.47	1.06
Reynosa	Licenciatura	Margarita García Trejo	4.41	3.34	1.07
Piedras Negras	Licenciatura	Ana Yolanda Macías Galván	4.64	3.55	1.10
Matamoros	Licenciatura	Aldo Contreras Sánchez	4.49	3.34	1.15
Monclova	Licenciatura	Laura Esthela Flores Zermeño	4.57	3.40	1.17
Saltillo	Licenciatura	Abraham González de las Fuentes	4.43	3.21	1.21
Monclova	Licenciatura	Armando Cerda Lara	4.72	3.25	1.46

Monclova	Licenciatura	Mónica Sorayda Pérez Torres	4.50	2.90	1.60
Saltillo	Licenciatura	Adriana Hernández del Río	4.65	2.96	1.68
Saltillo	Postgrado	Rodolfo Iván Esparza Delgado	4.45	2.60	1.85

Comparando los resultados de los profesores y de los estudiantes, se observa que:

- El coordinador que tiene el mayor grado de insatisfacción a percepción de los profesores ocupa el segundo puesto en menor grado de insatisfacción a percepción del estudiante.
- Solo dos coordinadores están entre los primeros cinco lugares tanto a percepción del profesor como del estudiante y los dos son de postgrado (Yolanda de Piedras Negras y Rosario de Monclova).
- Tres de los coordinadores académicos están entre los últimos cinco puestos tanto a percepción del profesor como del estudiante (Abraham e Iván de Saltillo y Mónica de Monclova).

Resultados de estudiantes, profesores y comparación entre ambos utilizando el método de t-score

Todas las habilidades fueron percibidas como muy importantes; fueron calificadas con más de 4.00 puntos por los profesores y los estudiantes. Fue necesario diferenciar las que tuvieran mayor puntuación, pero con un método que nos diga con certeza cuáles son las más importantes entre todas. Fue indispensable tener discriminadas las habilidades como bien desempeñadas en el estado actual y cuáles son desempeñadas por debajo de un valor relativo. El estado actual o desempeño real de los directores académicos fue calificado más bajo que la importancia en casi un punto, lo que hizo necesario un análisis más profundo.

Para tal efecto se decidió utilizar la metodología del *t-score* ya que permite hacer esa diferenciación y obtener cuatro grupos de habilidades, a saber:

1. Las habilidades consideradas como muy importantes y bien desempeñadas por los directores académicos en el estado actual. AI/AD.
2. Las habilidades consideradas como muy importantes pero desempeñadas no muy satisfactoriamente por los directores académicos en el estado actual. AI/BD.
3. Las habilidades calificadas como no tan importantes y que son bien desempeñadas por los directores académicos en el estado actual BI/AD, y
4. Las habilidades calificadas como no tan importantes y desempeñadas no muy bien por los directores académicos en el estado actual BI/BD.

El procedimiento que se utilizó para generar los t-score es el siguiente (Megargee, 1972, p. 2-27):

1. Se obtiene el promedio general de cada una de las 21 habilidades.
 - a. De estos resultados, se determina la media y desviación estándar del conjunto de las 21 habilidades.
 - b. Se estandarizan los promedios de cada pregunta a escala Z (media 0 y desviación estándar 1) por medio de la fórmula:

$$Z_i = \frac{\bar{x}_i - \bar{x}}{s}$$

donde

\bar{x}_i es el promedio de la habilidad i

\bar{x} es el promedio de las 21 habilidades

S es la desviación estándar de las 21 habilidades

Z_i es la media estandarizada de la habilidad i

2. Se realiza la transformación

$$t_i = 10Z_i + 50$$

donde t_i es el valor estandarizado del promedio de la habilidad i

Esta metodología, generó valores estandarizados con media 50 y desviación estándar 10.

Con esto, se obtuvieron valores de las habilidades consideradas por profesores y estudiantes tanto en su importancia como en el estado actual, en donde algunos valores contaron con puntajes arriba de 50 (alta importancia o estado actual) y otras por debajo de este valor (baja importancia o bajo estado actual). Es decir, los directores académicos tienen habilidades que en percepción de estudiantes y profesores están ubicadas según la siguiente tabla:

Tabla 11: Relación de la importancia y el estado actual de las habilidades de liderazgo de los directores académicos

		Importancia	
		Baja	Alta
Estado Actual	Alto	Baja importancia, Alto desempeño	Alta importancia, Alto desempeño
	Bajo	Baja importancia, Bajo desempeño	Alta importancia, Bajo desempeño

Resultados de los estudiantes aplicando la metodología *t-score*

A continuación, se presenta la percepción de los estudiantes en un esquema en el que se explican solamente las diferencias entre las de alta y baja importancia y las de alto y bajo desempeño. El método de *t-score* estandarizó los datos de tal manera que tendrán media 50 y desviación estándar 10. Este valor estandarizado sirvió para hacer esta distinción.

Tabla 12: Habilidades clasificadas por estudiantes en alta y baja importancia y alto y bajo desempeño

Importancia/estudiantes		Estado actual/estudiantes	
Alta Importancia	t-score	Alto Desempeño	t-score
01 Tratar a las personas con respeto	71.8	11 Proyectar una imagen apropiada	74.4
21 Manejar conflictos	62.5	01 Tratar a las personas con respeto	70.4
04 Interacción efectiva	61.1	02 Tratar con espíritu de servicio	58.3
19 Congruencia entre decir y actuar	59.5	20 Aprender de la propia experiencia	58.0
11 Proyectar una imagen apropiada	57.8	07 Tolerancia a la presión (al estrés)	55.8
18 Asegura que decisiones se cumplan	56.3	12 Bases para comprender la carrera	53.7
09 Motivar a los estudiantes	54.7	17 Se gana el respeto de estudiantes	53.4
17 Se gana el respeto de estudiantes	54.4	08 Organizar su trabajo	52.6
02 Tratar con espíritu de servicio	53.9	18 Asegura que decisiones se cumplan	50.8
08 Organizar su trabajo	53.2	21 Manejar conflictos	50.2
06 Tomar decisiones oportunas	50.9		
12 Bases para comprender la carrera	50.3		

Baja Importancia	t-score	Bajo Desempeño	t-score
07 Tolerancia a la presión (al estrés)	48.3	04 Interacción efectiva	48.8
16 Transmitir entusiasmo en proyectos	46.8	15 Adaptarse a nuevas circunstancias	48.3

20 Aprender de la propia experiencia	42.0
13 Creatividad en soluciones diferentes	41.6
05 Iniciar nuevos proyectos	39.7
15 Adaptarse a nuevas circunstancias	39.4
03 Dirigir equipos de trabajo	39.2
14 Inteligencia emocional	37.8
10 Infundir sentido de urgencia	28.7

19 Congruencia entre decir y actuar	48.0
16 Transmitir entusiasmo en proyectos	46.6
14 Inteligencia emocional	46.2
10 Infundir sentido de urgencia	44.5
03 Dirigir equipos de trabajo	41.2
06 Tomar decisiones oportunas	40.5
09 Motivar a los estudiantes	40.2
13 Creatividad en soluciones diferentes	39.0
05 Iniciar nuevos proyectos	29.0

Los resultados de la percepción de los estudiantes arrojan que doce habilidades fueron detectadas como muy importantes, y diez fueron calificadas como muy bien desempeñadas por los directores académicos en el estado actual. Nueve habilidades fueron detectadas como menos importantes y once de bajo desempeño en el estado actual de los directores académicos.

La tabla siguiente agrupa la percepción de los estudiantes en los cuatro cuadrantes expuestos arriba. Importancia alta y baja y estado actual alto y bajo.

Tabla 13: Clasificación de las habilidades a percepción de los estudiantes según el cruce de importancia alta o baja y estado actual alto o bajo

		Importancia	
		Baja	Alta
Estado Actual	Alto	07 Tolerancia a la presión (al estrés) 20 Aprender de la propia experiencia	01 Tratar a las personas con respeto 11 Proyectar una imagen apropiada 18 Asegurar que decisiones se cumplan 02 Tratar con espíritu de servicio 08 Organizar su trabajo 21 Manejar conflictos 17 Se gana el respeto de estudiantes 12 Bases para comprender la carrera
	Bajo	16 Transmitir entusiasmo en proyectos 13 Creatividad para soluciones diferentes 05 Iniciar nuevos proyectos 15 Adaptarse a nuevas circunstancias 03 Dirigir equipos de trabajo 14 Inteligencia emocional 10 Infundir sentido de urgencia	09 Motivar a los estudiantes 06 Tomar decisiones oportunas 04 Interacción efectiva 19 Congruencia entre decir y actuar

Los estudiantes perciben que los directores académicos tienen 8 habilidades de liderazgo que son importantes y que las desempeñan muy bien (01, 11, 18, 02, 08, 21, 17, 12). Pero dicen que existen 4 habilidades muy importantes que no manejan bien (09, 06, 04, 19). Pero también dicen que hay 2 habilidades que no son muy importantes pero que desempeñan muy bien (07, 20). También existen 7 habilidades que no son muy importantes y que no desempeñan muy bien (16, 13, 05, 15, 03, 14, 10).

Resultados de los profesores aplicando la metodología *t-score*

A continuación, se presenta la percepción de los profesores en un esquema en el que se explican solamente las diferencias entre las de alta y baja importancia y las de alto y bajo desempeño.

Tabla 14: Habilidades clasificadas por profesores en alta y baja importancia y alto y bajo desempeño

Importancia/Profesores	
Alta Importancia	t-score
01 Tratar a las personas con respeto	73.8
11 Proyectar una imagen apropiada	61.1
19 Congruencia entre decir y actuar	59.6
02 Tratar con espíritu de servicio	58.1
08 Organizar su trabajo	57.9
06 Tomar decisiones oportunas	56.9
04 Interacción efectiva	56.7
21 Manejar conflictos	56.1
18 Asegura que decisiones se cumplan	54.5
17 Se gana el respeto de estudiantes	52.7

Estado actual/ Profesores	
Alto Desempeño	t-score
11 Proyectar una imagen apropiada	71.2
01 Tratar a las personas con respeto	70.1
02 Tratar con espíritu de servicio	66.3
12 Bases para comprender la carrera	56.8
08 Organizar su trabajo	55.8
04 Interacción efectiva	53.6
07 Tolerancia a la presión (al estrés)	52.6
19 Congruencia entre decir y actuar	51.1
18 Asegura que decisiones se cumplan	50.5

Baja Importancia	t-score
09 Motivar a los estudiantes	49.9
16 Transmitir entusiasmo en proyectos	48.9
07 Tolerancia a la presión (al estrés)	45.8
03 Dirigir equipos de trabajo	44.9
14 Inteligencia emocional	43.8
12 Bases para comprender la carrera	42.1
15 Adaptarse a nuevas circunstancias	41.5
13 Creatividad en soluciones diferentes	41.0
20 Aprender de la propia experiencia	38.7
05 Iniciar nuevos proyectos	36.7
10 Infundir sentido de urgencia	29.3

Bajo Desempeño	t-score
17 Se gana el respeto de estudiantes	49.0
20 Aprender de la propia experiencia	48.3
21 Manejar conflictos	48.0
10 Infundir sentido de urgencia	47.6
06 Tomar decisiones oportunas	47.3
16 Transmitir entusiasmo en proyectos	45.5
15 Adaptarse a nuevas circunstancias	44.8
03 Dirigir equipos de trabajo	42.6
13 Creatividad en soluciones diferentes	42.6
14 Inteligencia emocional	41.6
09 Motivar a los estudiantes	32.3
05 Iniciar nuevos proyectos	32.2

Los resultados de la percepción de los profesores arrojan que diez habilidades fueron detectadas como muy importantes, y nueve fueron consideradas como muy bien en el estado actual (desempeño) por los directores académicos. Once habilidades fueron mostradas como menos importantes y doce de bajo desempeño en el estado actual de los directores académicos.

La tabla siguiente agrupa las percepciones de los profesores en los cuatro cuadrantes expuestos anteriormente. Importancia alta y baja y estado actual alto y bajo.

Tabla 15: Clasificación de las habilidades a percepción de los profesores según el cruce de importancia alta o baja y estado actual alto o bajo

		Importancia	
		Baja	Alta
Estado Actual	Alto	07 Tolerancia a la presión (al estrés) 12 Bases para comprender la carrera	01 Tratar a las personas con respeto 11 Proyectar una imagen apropiada 18 Asegura que decisiones se cumplan 02 Tratar con espíritu de servicio 08 Organizar su trabajo 19 Congruencia entre decir y actuar 04 Interacción efectiva
	Bajo		

Bajo	09 Motivar a los estudiantes	
	16 Transmitir entusiasmo en proyectos	
	13 Creatividad en soluciones diferentes	
	05 Iniciar nuevos proyectos	
	15 Adaptarse a nuevas circunstancias	
	03 Dirigir equipos de trabajo	
	14 Inteligencia emocional	
	10 Infundir sentido de urgencia	
	20 Aprender de la propia experiencia	
	21 Manejar conflictos	
	17 Se gana el respeto de estudiantes	

Los profesores perciben que los directores académicos tienen 7 habilidades de liderazgo que son importantes y que las desempeñan muy bien (01, 11, 18, 02, 08, 19, 04). Pero dicen que existen 3 habilidades muy importantes que no manejan bien. (06, 21, 17). Pero también dicen que hay 2 habilidades que no son muy importantes pero que desempeñan muy bien. (07, 12). También existen otras habilidades que no son muy importantes y que no desempeñan muy bien. (09, 16, 13, 05, 15, 03, 14, 10, 20).

Comparación de resultados de los profesores y estudiantes aplicando la metodología *t-score*

La tabla siguiente agrupa las percepciones de los estudiantes y las de los profesores en los cuatro cuadrantes expuestos anteriormente. Importancia alta y baja y estado actual alto y bajo.

Tabla 16: Clasificación de las habilidades a percepción de los profesores más la de los profesores según el cruce de importancia alta o baja y estado actual alto o bajo

		Importancia	
		Baja	Alta
Estado Actual	Alto	07 Tolerancia a la presión (al estrés)	01 Tratar a las personas con respeto 02 Tratar con espíritu de servicio 11 Proyectar una imagen apropiada 08 Organizar su trabajo 18 Asegura que decisiones se cumplan
	Bajo	03 Dirigir equipos de trabajo 05 Iniciar nuevos proyectos 10 Infundir sentido de urgencia 13 Creatividad en soluciones diferentes 14 Inteligencia emocional 15 Adaptarse a nuevas circunstancias 16 Transmitir entusiasmo en proyectos	06 Tomar decisiones oportunas

Los profesores y los estudiantes coinciden en 14 habilidades según el cuadrante que ocupan: cinco en la zona de alta importancia y alto desempeño, una en la zona de alta importancia y bajo desempeño, una de baja importancia y desempeño alto, y siete en baja importancia y bajo desempeño.

Conclusiones

Las conclusiones para reflexionar en el interior de la Universidad, en relación con las habilidades de liderazgo que poseen los directores académicos son:

1. Respecto de la importancia que los estudiantes y los profesores le dan a cada una de las habilidades de liderazgo consideradas en este estudio, ésta es diferente en cada uno de los dos grupos, como se ha observado en las aplicaciones anteriores. Cada grupo tienen una visión diferente sobre el rol del liderazgo que tiene que ejercer el director académico de la UANE. Por esta razón, el trato que los directores académicos dan a cada uno de ellos debe ser considerado bajo diferentes supuestos.
2. Los resultados muestran que los estudiantes tienden a ser más exigentes que los profesores al evaluar el desempeño de los directores académicos, comparativamente los estudiantes asignan, en promedio, puntuaciones más bajas que los profesores. Esto mismo sucedió en las evaluaciones de años anteriores.
3. Como las habilidades en promedio fueron evaluadas como muy importantes, según la escala que se utilizó en el instrumento, se utilizó la metodología t-score para discriminar entre las habilidades muy importantes o poco importantes, y cuáles desempeñadas en nivel alto o bajo en el estado actual. Por tercera ocasión la habilidad tomar decisiones oportunas tanto los estudiantes como los profesores la calificaron como muy importante y el estado actual en bajo desempeño por lo que debe de ser desarrollada en un programa de capacitación especial. El desarrollo de esta habilidad es responsabilidad tanto de los directores académicos como de la alta dirección de los planteles y de rectoría.

Bibliografía

- Álvarez de Mon, Santiago y otros. (2001). *Paradigmas del Liderazgo. Claves de la dirección de personas*. Madrid. IESE, Universidad de Navarra. McGraw Hill Interamericana de España.
- Arias Gago, Ana Rosa y Cantón Mayo, Isabel. (2005). *El liderazgo y la dirección de centros educativos*. Barcelona: Davinci Continental. Revista de reseñas bibliográficas. Reseña de Roberto Baelo Álvarez. Agosto 21 de 2006.
- Berke, David, Kossler, Michael E, y Wakefield Michael. (2008). *Developing Leadership Talent*. San Francisco CA, USA. Pfeiffer.
- Bernal Torres, César Augusto. (2010). *Metodología de la investigación* (Tercera edición). Bogotá, Colombia. Pearson.
- Björklund Jan. Bruselas, 24 sep 2009 (EFE). Boletín. La UE quiere directores de escuela "más líderes y menos burócratas" <http://www.elpais.com/static/misc/portada20111002.pdf>
- Cásares Arrangoiz, David. (2011). *Líderes y educadores. El maestro, creador de una nueva sociedad*. 2ª edición. México. Editorial Limusa.
- Castillo, Alicia. (2005). *Liderazgo administrativo: Reto para el director de escuelas del siglo XXI*. Cuaderno de la investigación en educación No. 20. Puerto Rico. Universidad de Puerto Rico. Diciembre de 2005.
- Chiavenato, Idalberto. (2004). *Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. México DF. Thomson Learning Inc.
- García Lombardía, Pilar; Cardona, Pablo y Chinchilla Ma. Nuria. (2001) Las Competencias Directivas más Valoradas. Barcelona. IESE Business School, Universidad de Navarra. No 1 / 4, Noviembre 2001.
- Garelli, Stephane. (2009). *Competidores de primera clase. Cómo las naciones, las empresas y los individuos tienen éxito en el nuevo mundo de la competitividad*. Tr. Carlos Maroto. México, DF. Centro de Estudios Estratégicos para la Competitividad, SC.
- George, Claude S. Jr. (1978). *Historia del pensamiento administrativo*. Madrid, España. Prentice/Hall Internacional.
- Grados Zamorano, Rosalía E. (2009). *Factores determinantes en la toma de decisiones en las instituciones de educación superior públicas y privadas*. Tesis doctoral. Querétaro. Universidad Autónoma de Querétaro. Facultad de Contaduría y Administración.
- Hass Edersheim, Elizabeth. (2007). *Enseñanzas de Peter Drucker. Consejos finales del padre de la administración moderna*. Traductora: Ma del Carmen Chávez G. México DF. McGraw Hill Interamericana Editores SA de CV.
- Hernández Sampieri, Roberto., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la investigación*. México. Quinta edición. McGraw-Hill.
- Hughes, Richard L; Ginnett, Robert C; Curphy, Gordon J. (2007). *Liderazgo, Cómo aprovechar las lecciones de la experiencia*. Manuel Ortiz Staines y Diana Montañó González, traductores. DF, México. McGraw-Hill Interamericana Editores, SA de CV.
- Koontz, Harold. y Weihrich, Heinz. (2001). *Administración. Una perspectiva global*. Octava edición, 2001. Enrique Mercado González, traductor. México. McGraw-Hill.
- Kotter, John P. (1999). *La verdadera labor de un líder*. Affan Buitrago, traductor. Bogotá, Colombia. Grupo Editorial Norma.
- Kotter, John P. (2006). *El líder del cambio*. Traductora Paulina Díaz Cortés. DF, México. McGraw-Hill.
- Martínez Arias, R. (2005). *Psicometría: Teoría de los test psicológicos y educativos* (Primera ed.). Madrid, España: Síntesis.
- Megargee, E. I. (1972). The California Psychological Inventory Handbook (Jossey-Bass Behavioral Science Series). *Proquest Info & Learning*.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. y Lampel, J. (2007). *Safari la estrategia. Una visita guiada por la jungla del management estratégico*. Buenos Aires. Granica, Management, Estrategia.
- Nahavandi, Afsaneh. (2009). *The art and science of leadership*. Upper Saddle River, New Jersey. USA. Arizona State University. Pearson Prentice Hall.
- Peters, Tom y Austin, Nancy. (1986). *Pasión por la excelencia. Un liderazgo diferente*. México DF. Lasser Press Mexicana SA.

- Rocha Yáñez, Luis Jorge. (2006). *Liderazgo de los rectores en instituciones de educación superior en América del Norte, analizando a los personajes que conducen las Universidades, Institutos, Centros de Educación Superior*. Mexicali, México. CETYS Universidad. Colección del Colegio de Posgrado.
- Rodríguez Combeller, Carlos y Vázquez Lecanda, Enrique (Colaborador). (2004). *Liderazgo contemporáneo, programa de actualización de habilidades directivas*. México. Universidad de Colima e ITESO.
- Schmelkes, Silvia. (1994). *La calidad requiere liderazgo La gestión como quehacer escolar*. DF, México. Antología Básica. Guía del Estudiante. Licenciatura en Educación plan 1994. UPN.
- Scheaffer, R. L., Mendenhall, W., & Ott, L. (1986). *Elementos de Muestreo* (Tercera edición). México: Grupo Editorial Iberoamérica.
- Stramy, R. J., Nora, J. J. y Rogers, C. R. (1988). *Transformando el lugar de trabajo. La integración de la calidad, productividad y calidad de vida laboral como reto mundial*. Tr. Absael Antelo Montero y otros. Saltillo, México. Universidad Autónoma del Noreste.
- Taboada Novelo, Ángel. (2002). *Líder Plus*. Monterrey, México. Ediciones Castillo.
- Torres Cota, Gloria Guadalupe. (2004). *El liderazgo en la función directiva escolar*. Revista Universidad de Guadalajara. Primavera 2004. Núm. 31. <http://www.cge.udg.mx/revistaudg/rug31/opinion3.html>
- Universidad Autónoma del Noreste. (2003). Plan de Desarrollo Estratégico Institucional 2013. Saltillo Coahuila. UANE.
- Universidad Autónoma del Noreste. (2007) *Estatuto Orgánico*. Saltillo, Coahuila, México. UANE.
- Warren, Rick. (2010). *Liderazgo con propósito. Lecciones de liderazgo basadas en Nehemías*. Miami USA. Editorial Vida.

Bibliografía consultada

- Álvarez-Gayou Jurgenson, Juan Luis. (2004). *Cómo hacer investigación cualitativa. Fundamentos y metodología*. México, DF. Editorial Paidós Mexicana, SA.
- Ander Egg, Ezequiel. *Metodología de Investigación en Ciencias Sociales*. Lumen Humanitas. Buenos Aires, Argentina.
- Bennis, Warren G. y Thomas, Robert J. (2002). *Geeks & Geezers. How Era, Values and Defining Moments Shape Leaders*. Boston, Massachusetts. Harvard Business School Press.
- Bateman, Thomas y Snell, Scott. (2001). *Administración. Una ventaja competitiva*. 4ª edición. México DF. Irwin McGraw Hill.
- Blanchard, Ken. (2007). *Liderazgo al más alto nivel. Cómo crear y dirigir organizaciones de alto desempeño*. Bogotá. Grupo Editorial Norma.
- Bossidy, Larry y Charam, Ram. (2003). *El arte de la ejecución en los negocios*. México. Aguilar.
- Braidot, Nestor Pedro. (2010). *Neuromanagement: cómo utilizar a pleno el cerebro de la conducción exitosa de las organizaciones*. Buenos Aires. Granica.
- Chamorro Miranda, Diana J. (2005). *Factores determinantes del estilo de liderazgo del director-a*. Tesis doctoral. Madrid. Universidad Complutense de Madrid. Facultad de Educación.
- Ciampa, Dan y Watkins, Michael. (2001). *Desafiando el futuro. El éxito o el fracaso se determinan desde el principio*. Traductora: María Victoria Mejía Duque. Colombia. McGraw Hill Interamericana SA.
- Collins, C, Jim. (2002). *Empresas que sobresalen. Por qué unas sí pueden mejorar la rentabilidad y otras no*. Bogotá. Grupo editorial Norma.
- Collins C, Jim y Porras, Jerry I. *Empresas que perduran. Principios exitosos de compañías triunfadoras*. Built to Last. (1995). Bogotá, Colombia. Grupo Editorial Norma.
- Covey, Stephen R. (1996). *El liderazgo centrado en principios*. México. Editorial Paidós Mexicana SA.
- Covey, Stephen R. (2009). *El líder interior*. Traductor: Carlos Ossés México DF. Editorial Paidós Mexicana SA.
- Creswell, John W. (1994). *Research Design. Qualitative & Quantitative Approaches*. Thousand Oaks, California, USA. SAGE Publications, Inc.
- D'Oleo, Alejandro. (1998). *Percepción docente de las dimensiones del liderazgo transformacional que aplican los directores académicos*. Tesis doctoral. Montemorelos NL, México. Universidad de Montemorelos.
- Echeverría, Rafael. (2003). *La empresa emergente. La confianza y los desafíos de la transformación*. Buenos Aires. Management Estrategia. Ediciones Granica SA.
- García-Lombardía, Pilar; Cardona, Pablo; Chinchilla, Ma Nuria. (2001). *Competencias directivas más valoradas*. Barcelona. IESE Occasional Papers. Universidad de Navarra.
- Garten, Jeffrey E. (2001). *La mentalidad del CEO*. Traductor Jorge Cárdenas Nannetti. Bogotá Colombia. Editorial Norma SA.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M. y Donnelly, J. H. Jr. (2001). *Las Organizaciones. Comportamiento. Estructura. Procesos*. 10ª edición. Santiago, Chile. McGraw Hill.
- Goleman, Daniel. Boyatzis, Richard. McKee, Annie. (2004). *El Líder Resonante Crea Más*. Barcelona, España. Debolsillo.
- Goleman, Daniel. (2009). *La inteligencia Emocional. Por qué es más importante que el cociente intelectual*. México. Vergara.
- Hall, Richard H. (1996). *Organizaciones. Estructuras, procesos y resultados*. 6ª edición. Traductor: Adolfo Deras Quiñones. Naucalpan, Estado de México. Prentice Hall Inc.
- Hellriegel, D., Jackson, S.E. y Slocum, J. W. Jr. (2009). *Administración. Un enfoque basado en competencias*. 11ª edición. México, DF. Cengage Learning Editores, SA.
- Hrebiniak, Lawrence G. (2007). *Asegúrese que la estrategia funcione*. Traducción de Efraín Sánchez. Bogotá. Editorial Norma.
- Kets de Vries, Manfred F. R. (2001). *The Leadership Mystique, a user's manual for the human Enterprise*. Great Britain. FT Prentice Hall. Financial Times.
- Kotter, John P. (1999). *La verdadera labor de un líder*. Affan Buitrago, traductor. Bogotá, Colombia. Grupo Editorial Norma.

- Kotter, John P., Cohen Dan S. (2002). *The Heart of Change, Real-Life Stories of How People Change Their Organizations*. Boston, Ma. USA. Harvard Business School Press.
- López Ruiz, Martha; Schmelkes, Corina y Guajardo, Gonzalo. (1997). *Metodología para el fomento de la investigación*. Querétaro, Qro. México. CIIDET.
- Lussier, R. y Achua, C. F. (2010). *Liderazgo. Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. Cuarta edición. Traducción de Magda E. Treviño Rosales. Querétaro, México. CENGAGE Learning.
- Manual de estilo de publicaciones de la American Psychological Association/ tr. Maricela Chávez M. 2ª edición. México. Editorial El Manual Moderno. (2002).
- O'Toole, James. (1996). *El liderazgo del cambio. Cómo superar la ideología de la comodidad y la tiranía de la costumbre*. Naucalpan Estado de México. Prentice Hall Hispanoamericana SA.
- Peters, Tom. (2005). *Liderazgo, inspira, libera, consigue*. Madrid. Pearson Educación SA.
- Sai, Yasutaka. (2000). *Los Ocho Valores Fundamentales de los Hombres de Negocios Japoneses. Hacia un conocimiento de la dirección al estilo japonés*. México DF. Panorama Editorial, SA de CV.
- Schmelkes, Corina y Elizondo, Nora. (2010). *Manual para la presentación de anteproyectos e informes de investigación* (tesis). 3ª edición. México, DF. OXFORD, University Press.
- Schneider, Ben. (2008). *Resiliencia. Cómo construir empresas exitosas en contextos de inestabilidad*. Barcelona, España. Management, Granica.
- Ulrich, David., Zenger, Jack y Smallwood, Norm. (2000). *Liderazgo basado en resultados*. Barcelona. Gestión 2000.
- Welch, Jack y Welch, Suzy. (2006). *Winning (Ganar)*. Traductora: Magdalena Palmer. Barcelona, España. Javier Vergara Editor.