

Universidad Autónoma del Noreste

*Habilidades de liderazgo en la dirección académica de los planteles de la  
Universidad Autónoma del Noreste.*

Proyecto de Investigación presentado por  
Higinio González Calderón

Ante la Dirección de Estudios de Postgrado  
En cumplimiento parcial de los requisitos académicos para obtener el grado de

Doctor en Planeación y Liderazgo Educativo

Área: Liderazgo Educativo

Saltillo Coahuila a 3 de diciembre de 2011

# Universidad Autónoma del Noreste

Integrantes del Jurado del examen para la defensa del trabajo de investigación que realizó Higinio González Calderón para obtener el grado de Doctor en Planeación y Liderazgo Educativo.

Resultado: Aprobado

Integrantes

Firma

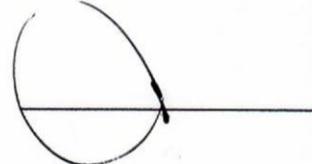
Presidente y asesor de tesis  
Dr. Absael Antelo Montero



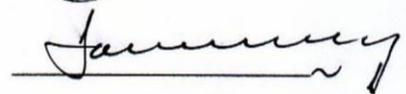
Secretario  
Dra. Corina Schmelkes del Valle



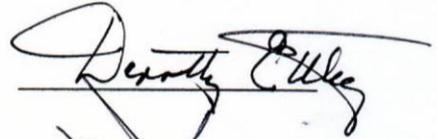
Sinodal  
Dr. Marco Aurelio Navarro Leal



Sinodal  
Dra. Laura Lilia Esparza Martínez



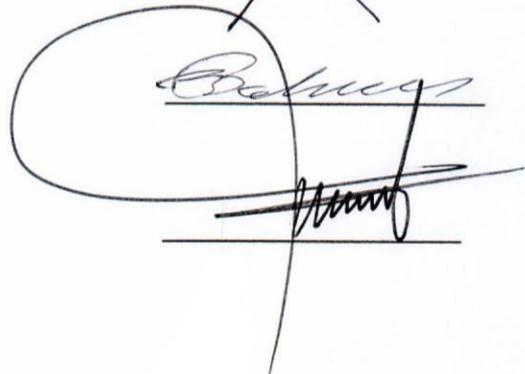
Sinodal  
Dra. Dorothy Ettleng



Director de Estudios de Postgrado  
MDF Héctor Gil Müller



Directora del Programa  
Dra. Elsa Rocío Balmori Méndez



Sustentante  
Higinio González Calderón

Saltillo Coahuila, México. A 3 de diciembre de 2011

## Resumen

Después de analizar los problemas ordinarios del trabajo de los directores académicos de la Universidad Autónoma del Noreste, después de reconocer la importancia de la función de liderazgo que ellos ejercen cotidianamente y revisar la literatura sobre el liderazgo en las instituciones de educación superior y las teorías de liderazgo más importantes de la actualidad, se pudo 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 el estado actual de cómo los directores académicos ejercen estas habilidades en la conducción de sus profesores y estudiantes que tienen a su cargo.

After analyzing the commonplace problems academic directors of the Autonomous University of the Northeast face at work, after recognizing the importance of the role of leadership they perform on a daily basis and after reviewing the literature on leadership in higher education institutions and the most important current leadership theories, it has been possible identify the importance of 21 academic leadership skills according to the perception of the students and teachers of this university. Students and teachers also assessed the current state of how academic directors perform these skills while having students and teachers under their supervision.

Après avoir analysé les problèmes ordinaires du travail des administrateurs universitaires à l'Université Autonome du Nord-est, après avoir reconnu l'importance du rôle du leadership qu'ils exercent chaque jour et après avoir consulté la littérature sur le leadership dans les établissements d'enseignement supérieur et les théories de leadership les plus importants d'aujourd'hui, on voit l'importance des 21 compétences de leadership scolaire selon la perception des étudiants et des professeurs de cette université. Étudiants et enseignants ont aussi évalué comment les directeurs académiques exercent ces compétences à leur égard.

Nachdem die gewöhnlichen Probleme, denen akademische Direktoren der Autonomen Universität des Nordostens gegenüberstehen, analysiert wurden, nachdem die Bedeutung der Führungsrolle, die diese tagtäglich ausüben, anerkannt wurde und die Literatur über Führung an höheren Bildungsanstalten und die heutzutage wichtigsten Führungstheorien studiert wurde, war es möglich, 21 akademische Führungsfähigkeiten festzustellen, die nach Wahrnehmung der Studenten und der Lehrer dieser Universität von Wichtigkeit sind. Schüler und Lehrer evaluierten auch, wie die Direktoren derzeit diese Fähigkeiten bei der Führung von Studenten und Lehrern anwenden.

## **Agradecimientos**

*A mi director de tesis y presidente del jurado de la disertación el doctor Absael Antelo Montero porque no sólo me apoyó en el desarrollo de la tesis sino porque su interés llegó a proponer dimensiones, metodologías y alcances que no imaginé cuando estaba diseñando este trabajo.*

*A mis sinodales y profesores, quienes dedicaron tiempo y empeño en encontrar utilidad a esta tesis en el campo de la educación superior para justificar el contenido, los resultados obtenidos y por mantener un diálogo interesante en los cursos y en la defensa de esta tesis: los doctores Absael Antelo, Marco Aurelio Navarro, Corina Schmelkes, Dorothy Ettlin y Laura Lilia Esparza Martínez.*

*A Édgar Espinosa por su apoyo estadístico y también en el trabajo de campo, por su interés en encontrar resultados valiosos y plantearlos en tablas y gráficas atractivas y sencillas de interpretar. Terminó tan entusiasmado como yo con los resultados del proyecto.*

*Al desinteresado apoyo de la doctora María Teresa Martínez quien leyó y releyó el proyecto para aportar formas para estructurar y presentar de la mejor manera el proyecto. A Martha Botti por su apoyo en el análisis de la redacción para proponer mejores maneras de decir las cosas correctamente. A Ana Isabel González por su valioso apoyo en la búsqueda de referencias valiosas para esta tesis y la traducción al francés. A Rocío Balmori por no dejar de presionarme para terminar esta investigación y a Amina Olivares por su apoyo en el diseño de la presentación.*

*A mi familia porque su apoyo significó cancelar muchas actividades de carácter familiar, social y de recreación por más de tres años y entendieron lo valioso y trascendente que es esta tesis para mí y para la UANE. Bárbara García, mi esposa y mis hijos Ana Isabel, Luis Alberto, a su esposa Nicki Friemel y Ángela María. Gracias Nicki por las traducciones al inglés y al alemán.*

## Índice general

Acuerdo	2
Resumen	3
Agradecimientos	4
Capítulo 1. Introducción	26
Capítulo 2 Desarrollo de fundamentos	47
Capítulo 3. Diseño de la investigación	71
Capítulo 4. Resultados	81
4.1. Resultados generales del trabajo de investigación	80
4.2. Resultados de la investigación por pregunta	227
Capítulo 5. Conclusiones y recomendaciones	245
Bibliografía	257
Índice de tablas	6
Índice de figuras	10
Índice de anexos	25
Anexos	261

## Índice de tablas

Tabla 1: Número de directores académicos (Total de DA) por plantel en el periodo enero junio 2010, los que cumplen requisitos (DA)	72
Tabla 2. Número de estudiantes (Número) y número requerido en la muestra por plantel (n)	74
Tabla 3. Número de profesores existentes (N) y requerido en la muestra por plantel (n)	74
Tabla 4. Habilidades de liderazgo incorporadas al cuestionario de esta investigación y autores que las sustentan en sus teorías. Los números del primer renglón corresponden a las habilidades mencionadas antes	78
Tabla 5. Número de directores académicos (Total de DA) por plantel en el periodo enero junio 2010, los que cumplen requisitos (DA) y evaluados (E)	81
Tabla 6. Número de profesores existentes (N) y requerido en la muestra por plantel (n) y total de profesores encuestados	82
Tabla 7. Número de estudiantes por nivel y total impartiendo un curso (Número), número requerido en la muestra por plantel (n) y el total de estudiantes encuestados (Estudiantes)	83
Tabla 8. Confiabilidad en la dimensión de importancia y estado actual de estudiantes y profesores	84
Tabla 9. Promedios generales de la importancia y estado actual en percepción de los estudiantes por habilidad, de la mejor calificada a la más baja en escala de 1 a 5	85
Tabla 10. Promedios generales de importancia y estado actual en percepción de los profesores por habilidad estudiada de la mejor calificada a la más baja	87

Tabla 11. Diferencias decrecientes entre la importancia y el estado actual por pregunta bajo la percepción de los estudiantes	89
Tabla 12. Diferencias decrecientes entre la importancia y el estado actual por pregunta bajo la percepción de los profesores	90
Tabla 13. Resultados generales medios de estudiantes por grupo de edad y género e incluye la desviación típica y la población encuestada por grupo de edad y género	150
Tabla 14. Resultados generales medios de profesores por grupo de edad y género, e incluye la desviación estándar y la población encuestada por grupo de edad y género	179
Tabla 15. Relación de la importancia y la situación actual de las habilidades de liderazgo de los directores académicos	207
Tabla 16. Habilidades clasificadas por estudiantes en alta y baja importancia y alto y bajo desempeño	208
Tabla 17. Clasificación de las habilidades a percepción de los estudiantes según el cruce de importancia alta o baja y estado actual alto o bajo	209
Tabla 18. Habilidades clasificadas por profesores en alta y baja importancia y alto y bajo desempeño	210
Tabla 19. Clasificación de las habilidades a percepción de los profesores según el cruce de importancia alta o baja y estado actual alto o bajo	211
Tabla 20. Clasificación de las habilidades a percepción de los estudiantes y profesores según el cruce de importancia alta o baja y estado actual alto o bajo	212
Tabla 21. Habilidades en cada grupo según su importancia y desempeño	213
Tabla 22. Prueba para la igualdad de medias en la percepción de los estudiantes, tomando como base el grupo AI   AD	214

Tabla 23. Prueba para la igualdad de medias en la percepción de los estudiantes, tomando como base el grupo AI   BD	214
Tabla 24. Prueba para la igualdad de medias en la percepción de los estudiantes, tomando como base el grupo BI   AD	214
Tabla 25. Prueba para la igualdad de medias en la percepción de los estudiantes, tomando como base el grupo BI   BD	215
Tabla 26. Prueba para la diferencia de medias, comparando los distintos grupos según el desempeño percibido por los estudiantes	215
Tabla 27. Habilidades en cada grupo según su importancia y desempeño	216
Tabla 28. Prueba para la igualdad de medias en la percepción de los profesores, tomando como base el grupo AI AD	217
Tabla 29. Prueba para la igualdad de medias en la percepción de los profesores, tomando como base el grupo AI BD	217
Tabla 30. Prueba para la igualdad de medias en la percepción de los profesores, tomando como base el grupo BI AD	218
Tabla 31. Prueba para la igualdad de medias en la percepción de los profesores, tomando como base el grupo BI BD	218
Tabla 32. Prueba para la diferencia de medias, comparando los distintos grupos según el desempeño percibido por los profesores	218
Tabla 33. Fuerza de relación: valores y tipo de correlación	220
Tabla 34. Correlaciones entre las habilidades de liderazgo según la importancia que le dan los estudiantes	221
Tabla 35. Habilidades con correlación media	222

Tabla 36. Correlaciones entre las habilidades de liderazgo según la percepción del estado actual que tienen los estudiantes	222
Tabla 37. Habilidades con correlación considerable	223
Tabla 38. Correlaciones entre las habilidades de liderazgo según la percepción de los profesores que le dan a la importancia	224
Tabla 39. Correlaciones entre las habilidades de liderazgo según la percepción de los profesores que tienen sobre el estado actual	225
Tabla 40. Habilidades con correlación considerable	225
Tabla 41. Diferencias de percepción de estudiantes y profesores sobre la importancia y estado actual de las habilidades de liderazgo en los directores académicos de UANE.	234
Tabla 42. Percepciones iguales entre estudiantes y profesores sobre la importancia y estado actual de las habilidades de liderazgo en los directores académicos de UANE.	235

## Índice de figuras

Figura 1. Estructura organizacional de la rectoría hasta el tercer nivel con el ejemplo de autoridad funcional en dos direcciones de rectoría	49
Figura 2. Estructura organizacional de los planteles incluidos subdirectores y jefes de departamentos	50
Figura 3. Diferencias decrecientes entre importancia y estado actual en percepción de los estudiantes	91
Figura 4. Diferencias decrecientes entre importancia y estado actual en percepción de los profesores	92
Figura 5. Resultados generales de estudiantes, profesores y promedio general	93
Figura 6. Resultados de estudiantes y profesores de la pregunta de tratar a las personas con respeto	95
Figura 7. Resultados generales de estudiantes y profesores de la pregunta de tratar a las personas con espíritu de servicio	96
Figura 8. Resultados generales de estudiantes y profesores de la pregunta de dirigir equipos de trabajo	97
Figura 9. Resultados generales de estudiantes y profesores a la pregunta de interacción efectiva	97
Figura 10. Resultados generales de estudiantes y profesores a la pregunta de proactividad para iniciar nuevos proyectos	98
Figura 11. Resultados generales de estudiantes y profesores a la pregunta de tomar decisiones efectivas	98
Figura 12. Resultados generales de estudiantes y profesores a la pregunta de tolerancia a la presión	99

Figura 13. Resultados generales de estudiantes y profesores a la pregunta de organizar el trabajo	99
Figura 14. Resultados generales de estudiantes y profesores a la pregunta de motivar a los estudiantes	100
Figura 15. Resultados generales de estudiantes y profesores a la pregunta infundir sentido de urgencia a los pendientes	101
Figura 16. Resultados generales de estudiantes y profesores de la pregunta proyectar una imagen apropiada de la Universidad	101
Figura 17. Resultados generales de estudiantes y profesores de la pregunta sobre las bases teóricas para comprender la carrera que coordina	102
Figura 18. Resultados generales de estudiantes y profesores de la pregunta de creatividad para proponer soluciones diferentes a los problemas	102
Figura 19. Resultados generales de estudiantes y profesores a la pregunta de inteligencia para reaccionar ante las emociones de otros	103
Figura 20. Resultados generales de estudiantes y profesores a la pregunta de adaptarse a nuevas circunstancias	104
Figura 21. Resultados generales de estudiantes y profesores a la pregunta de transmitir entusiasmo en proyectos académicos	104
Figura 22. Resultados generales de estudiantes y profesores a la pregunta por su actuación se gana el respeto de los estudiantes	105
Figura 23. Resultados generales de estudiantes y profesores a la pregunta asegurar que las decisiones tomadas se cumplan	105
Figura 24. Resultados generales de estudiantes y profesores a la pregunta actuar con congruencia entre el decir y el actuar	106

Figura 25. Resultados generales de estudiantes y profesores a la pregunta de aprender de la propia experiencia	107
Figura 26. Resultados generales de estudiantes y profesores a la pregunta de manejar conflictos	109
Figura 27. Percepción de estudiantes por nivel de estudiantes y postgrado con promedio general	109
Figura 28. Percepción de estudiantes por nivel a la pregunta de tratar a las personas con respeto	111
Figura 29. Percepción de estudiantes por nivel a la pregunta tratar a las personas con espíritu de servicio	111
Figura 30. Percepción de estudiantes por nivel a la pregunta de dirigir equipos de trabajo	112
Figura 31. Percepción de estudiantes por nivel a la pregunta de interacción efectiva	112
Figura 32. Percepción de estudiantes por nivel a la pregunta de proactividad para iniciar nuevos proyectos	113
Figura 33. Percepción de estudiantes por nivel a la pregunta de tomar decisiones oportunas	113
Figura 34. Percepción de estudiantes por nivel a la pregunta de tolerancia a la presión	114
Figura 35. Percepción de estudiantes por nivel a la pregunta de organizar el trabajo	114
Figura 36. Percepción de estudiantes por nivel a la pregunta de motivar a los estudiantes	115

Figura 37. Percepción de estudiantes a la pregunta de infundir sentido de urgencia a los pendientes	116
Figura 38. Percepción de estudiantes a la pregunta de proyectar una imagen apropiada de la Universidad	116
Figura 39. Percepción de estudiantes por nivel a la pregunta de poseer las bases teóricas para comprender la carrera de coordina	117
Figura 40. Percepción de estudiantes por nivel a la pregunta de creatividad para proponer soluciones diferentes a los problemas	118
Figura 41. Percepción de estudiantes por nivel a la pregunta de inteligencia para reaccionar ante las emociones de otros	118
Figura 42. Percepción de estudiantes por nivel a la pregunta de adaptarse a nuevas circunstancias	119
Figura 43. Percepción de estudiantes a la pregunta de transmitir entusiasmo en proyectos académicos	119
Figura 44. Percepción de estudiantes a la pregunta de ganarse el respeto de los estudiantes	120
Figura 45. Percepción de estudiantes por nivel a la pregunta de asegurar que las decisiones se cumplan	120
Figura 46. Percepción de estudiantes a la pregunta de actuar con congruencia en el decir y el actuar	121
Figura 47. Percepción de estudiantes por nivel a la pregunta de aprender de la propia experiencia	122
Figura 48. Percepción de estudiantes por nivel con promedio general a la pregunta de manejar conflictos	122

Figura 49. Percepción general de estudiantes por género	124
Figura 50. Percepción de estudiantes por género a la pregunta de tratar a las personas con respeto	126
Figura 51. Percepción de estudiantes por género a la pregunta de tratar a las personas con espíritu de servicio	127
Figura 52. Percepción de estudiantes por género a la pregunta de dirigir equipos de trabajo	127
Figura 53. Percepción de estudiantes por género a la pregunta de interacción efectiva	128
Figura 54. Percepción de estudiantes por género a la pregunta de proactividad para iniciar nuevos proyectos	128
Figura 55. Percepción de estudiantes por género a la pregunta de tomar decisiones oportunas	129
Figura 56. Percepción de estudiantes por género a la pregunta de tolerancia a la presión	129
Figura 57. Percepción de estudiantes por género a la pregunta de organizar el trabajo	130
Figura 58. Percepción de estudiantes por género a la pregunta de motivar a los estudiantes	130
Figura 59. Percepción por género a la pregunta de infundir sentido de urgencia a los pendientes	131
Figura 60. Percepción por género a la pregunta de proyectar una imagen apropiada de la Universidad	131

Figura 61. Percepción por género a la pregunta de tener bases para comprender la carrera que coordina	132
Figura 62. Percepción de estudiantes por género a la pregunta de poseer creatividad para proponer soluciones diferentes a los problemas	133
Figura 63. Percepción de estudiantes por género a la pregunta de poseer inteligencia para reaccionar ante las emociones de otros	133
Figura 64. Percepción de estudiantes por género a la pregunta de adaptarse a nuevas circunstancias	134
Figura 65. Percepción de estudiantes por género a la pregunta de transmitir entusiasmo en proyectos académicos	134
Figura 66. Percepción de estudiantes por género a la pregunta ganarse el respeto de los estudiantes	135
Figura 67. Percepción de estudiantes por género a la pregunta de asegurar que las decisiones tomadas se cumplan	135
Figura 68. Percepción de estudiantes por género a la pregunta de actuar con congruencia entre el decir y el actuar	136
Figura 69. Percepción de estudiantes por género a la pregunta aprender de la propia experiencia	136
Figura 70. Percepción de estudiantes por género a la pregunta de manejar conflictos	137
Figura 71. Percepción promedio de profesores por género	138
Figura 72. Percepción de profesores por género a la pregunta de tratar a las personas con respeto	139

Figura 73. Percepción de profesores por género a la pregunta de tratar a las personas con espíritu de servicio	140
Figura 74. Percepción de profesores por género a la pregunta de dirigir equipos de trabajo	140
Figura 75. Percepción de profesores por género a la pregunta interacción efectiva	141
Figura 76. Percepción de profesores por género a la pregunta de iniciar nuevos proyectos	141
Figura 77. Percepción de profesores por género a la pregunta de tomar decisiones oportunas	142
Figura 78. Percepción de profesores por género a la pregunta de tolerancia a la presión	142
Figura 79. Percepción de profesores por género a la pregunta de organizar su trabajo	143
Figura 80. Percepción de profesores por género a la pregunta de motivar a los estudiantes	143
Figura 81. Percepción de profesores por género a la pregunta de infundir sentido de urgencia	144
Figura 82. Percepción de profesores por género a la pregunta proyectar una imagen apropiada de la institución	144
Figura 83. Percepción de profesores por género a la pregunta poseer bases para comprender la carrera que coordina	145
Figura 84. Percepción por género a la pregunta de creatividad para encontrar soluciones diferentes	145

Figura 85. Percepción de profesores por género a la pregunta sobre inteligencia emocional	146
Figura 86. Percepción de profesores por género a la pregunta de adaptarse a nuevas circunstancias	146
Figura 87. Percepción de profesores por género a la pregunta de transmitir entusiasmo en proyectos	147
Figura 88. Percepción de profesores por género a la pregunta se gana el respeto de los estudiantes	147
Figura 89. Percepción de profesores por género a la pregunta de asegurar que las decisiones se cumplan	148
Figura 90. Percepción de profesores por género a la pregunta de congruencia entre el decir y el actuar	148
Figura 91. Percepción de profesores por género a la pregunta de aprender de la propia experiencia	149
Figura 92. Percepción de profesores por género a la pregunta manejar conflictos	149
Figura 93. Percepción general de estudiantes hombres por edad y género	151
Figura 94. Percepción general de estudiantes mujeres por edad	152
Figura 95. Percepción de estudiantes hombres por edad a la pregunta de tratar a las personas con respeto	153
Figura 96. Percepción de estudiantes mujeres por edad a la pregunta de tratar a las personas con respeto	153
Figura 97. Percepción de hombres por edad a la pregunta de tratar a las personas con espíritu de servicio	154

Figura 98. Percepción de mujeres por edad a la pregunta tratar a las personas con espíritu de servicio	154
Figura 99. Percepción de estudiantes hombres por edad a la pregunta de dirigir equipos de trabajo	155
Figura 100. Percepción de estudiantes mujeres por edad a la pregunta de dirigir equipos de trabajo	156
Figura 101. Percepción de estudiantes hombres por edad a la pregunta de interacción efectiva	156
Figura 102. Percepción de estudiantes mujeres por edad a la pregunta de interacción efectiva	157
Figura 103. Percepción de estudiantes hombres por edad a la pregunta de proactividad para iniciar nuevos proyectos	157
Figura 104. Percepción de estudiantes mujeres por edad a la pregunta de proactividad para iniciar nuevos proyectos	158
Figura 105. Percepción de estudiantes hombres por edad a la pregunta de tomar decisiones oportunas	159
Figura 106. Percepción de estudiantes mujeres por edad a la pregunta de tomar decisiones oportunas	159
Figura 107. Percepción de estudiantes hombres por edad a la pregunta de tolerancia a la presión	160
Figura 108. Percepción de estudiantes mujeres por edad a la pregunta de tolerancia a la presión	161
Figura 109. Percepción de estudiantes hombres por edad a la pregunta de organizar el trabajo	161

Figura 110. Percepción de estudiantes mujeres por edad a la pregunta de organizar el trabajo	162
Figura 111. Percepción de estudiantes hombres por edad a la pregunta de motivar a los estudiantes	162
Figura 112. Percepción de estudiantes mujeres por edad a la pregunta de motivar a los estudiantes	163
Figura 113. Percepción de estudiantes hombres por edad a la pregunta de infundir sentido de urgencia a los pendientes	163
Figura 114. Percepción de mujeres por edad a la pregunta de infundir sentido de urgencia a los pendientes	164
Figura 115. Percepción de estudiantes hombres por edad a la pregunta de proyectar una imagen apropiada de la Universidad	164
Figura 116. Percepción de estudiantes mujeres por edad a la pregunta de proyectar una imagen apropiada de la Universidad	165
Figura 117. Percepción de estudiantes hombres por edad a la pregunta de la pregunta doce	166
Figura 118. Percepción de estudiantes mujeres por edad a la pregunta de la pregunta doce	166
Figura 119. Percepción de estudiantes hombres por edad a la pregunta de creatividad para proponer soluciones diferentes a los problemas	167
Figura 120. Percepción de estudiantes mujeres por edad a la pregunta de creatividad para proponer soluciones diferentes a los problemas	167
Figura 121. Percepción de estudiantes hombres por edad a la pregunta de inteligencia para reaccionar ante las emociones de otros	168

Figura 122. Percepción de estudiantes mujeres por edad a la pregunta de inteligencia para reaccionar ante las emociones de otros	168
Figura 123. Percepción de estudiantes hombres por edad a la pregunta de adaptarse a nuevas circunstancias	169
Figura 124. Percepción de estudiantes mujeres por edad a la pregunta de adaptarse a nuevas circunstancias	169
Figura 125. Percepción de estudiantes hombres por edad a la pregunta de transmitir entusiasmo en proyectos académicos	170
Figura 126. Percepción de estudiantes mujeres por edad a la pregunta de transmitir entusiasmo en proyectos académicos	171
Figura 127. Percepción de estudiantes hombres por edad a la pregunta de ganarse el respeto de los estudiantes	171
Figura 128. Percepción de estudiantes mujeres por edad a la pregunta de ganarse el respeto de los estudiantes	172
Figura 129. Percepción de estudiantes hombres por edad a la pregunta de asegurar que las decisiones se cumplan	173
Figura 130. Percepción de estudiantes mujeres por edad a la pregunta de asegurar que las decisiones se cumplan	173
Figura 131. Percepción de estudiantes hombres por edad a la pregunta de actuar con congruencia entre el decir y el actuar	174
Figura 132. Percepción de estudiantes mujeres por edad a la pregunta de actuar con congruencia entre el decir y el actuar	174
Figura 133. Percepción de estudiantes hombres por edad a la pregunta de aprender de la propia experiencia	175

Figura 134. Percepción de estudiantes mujeres por edad a la pregunta de aprender de la propia experiencia	176
Figura 135. Percepción de estudiantes hombres por edad a la pregunta de manejar conflictos	176
Figura 136. Percepción de estudiantes mujeres por edad a la pregunta de manejar conflictos	177
Figura 137. Percepción de profesores hombres por grupo de edad	180
Figura 138. Percepción de profesores mujeres por grupo de edad	181
Figura 139. Percepción de profesores hombres por grupo de edad de tratar a las personas con respeto	182
Figura 140. Percepción de profesores mujeres por grupo de edad a la pregunta de tratar a las personas con respeto	182
Figura 141. Percepción de profesores hombres por grupo de edad a la pregunta de tratar a las personas con espíritu de servicio	183
Figura 142. Percepción de profesores mujeres por grupo de edad a la pregunta de tratar a las personas con espíritu de servicio	183
Figura 143. Percepción de profesores hombres por grupo de edad a la pregunta de dirigir equipos de trabajo	184
Figura 144. Percepción de profesoras por grupo de edad a la pregunta de dirigir equipos de trabajo	184
Figura 145. Percepción de profesores hombres por grupo de edad a la pregunta de interacción efectiva	185
Figura 146. Percepción de profesores mujeres por grupo de edad a la pregunta de interacción efectiva	185

Figura 147. Percepción de profesores hombres por grupo de edad a la pregunta de proactividad para iniciar nuevos proyectos	186
Figura 148. Percepción de profesores mujeres por grupo de edad a la pregunta de proactividad para iniciar nuevos proyectos	186
Figura 149. Percepción de profesores hombres por grupo de edad a la pregunta tomar decisiones oportunas	187
Figura 150. Percepción de profesores mujeres por grupo de edad a la pregunta tomar decisiones oportunas	187
Figura 151. Percepción de profesores hombres por grupo de edad a la pregunta de tolerancia a la presión	188
Figura 152. Percepción de profesores mujeres por grupo de edad a la pregunta de tolerancia a la presión	188
Figura 153. Percepción de profesores hombres por grupo de edad a la pregunta de organizar el trabajo	189
Figura 154. Percepción de profesores mujeres por grupo de edad a la pregunta de organizar el trabajo	189
Figura 155. Percepción de profesores hombres por grupo de edad a la pregunta motivar a los estudiantes	190
Figura 156. Percepción de profesores mujeres por grupo de edad a la pregunta de motivar a los estudiantes	190
Figura 157. Percepción de profesores hombres por grupo de edad a la pregunta de infundir sentido de urgencia a los pendientes	191
Figura 158. Percepción de profesores mujeres por grupo de edad a la pregunta de infundir sentido de urgencia a los pendientes	192

Figura 159. Percepción de profesores hombres por grupo de edad a la pregunta de proyectar una imagen apropiada de la Universidad	192
Figura 160. Percepción de profesores mujeres por grupo de edad a la pregunta de proyectar una imagen apropiada de la Universidad	193
Figura 161. Percepción de profesores hombres por grupo de edad a la pregunta de bases teóricas para comprender la carrera que coordina	193
Figura 162. Percepción de profesores por grupo de edad a la pregunta de bases teóricas para comprender la carrera que coordina	194
Figura 163. Percepción de profesores hombres por grupo de edad a la pregunta de creatividad para proponer soluciones diferentes a los problemas	195
Figura 164. Percepción de profesores mujeres por grupo de edad a la pregunta de creatividad para proponer soluciones diferentes a los problemas	195
Figura 165. Percepción de profesores hombres por grupo de edad a la pregunta de inteligencia para reaccionar ante las emociones de otros	196
Figura 166. Percepción de profesores mujeres por grupo de edad a la pregunta de inteligencia para reaccionar ante las emociones de otros	196
Figura 167. Percepción de profesores hombres por grupo de edad a la pregunta de adaptarse a nuevas circunstancias	197
Figura 168. Percepción de profesores mujeres por grupo de edad a la pregunta de adaptarse a nuevas circunstancias	198
Figura 169. Percepción de profesores hombres por grupo de edad a la pregunta de transmitir entusiasmo en proyectos académicos	198
Figura 170. Percepción de profesores mujeres por grupo de edad a la pregunta de transmitir entusiasmo en proyectos académicos	199

Figura 171. Percepción de profesores hombres por grupo de edad a la pregunta de ganarse el respeto de los estudiantes	199
Figura 172. Percepción de profesores mujeres por grupo de edad a la pregunta de ganarse el respeto de los estudiantes	200
Figura 173. Percepción de profesores por grupo de edad de asegurarse que las decisiones se cumplan	200
Figura 174. Percepción de profesores mujeres por grupo de edad a la pregunta de asegurarse que las decisiones tomadas se cumplan	201
Figura 175. Percepción de profesores hombres por grupo de edad a la pregunta actual con congruencia entre el decir y el actuar	202
Figura 176. Percepción de profesores mujeres por grupo de edad a la pregunta de actuar con congruencia entre el decir y el actuar	202
Figura 177. Percepción de los profesores por grupo de edad a la pregunta de aprender de la experiencia	203
Figura 178. Percepción de profesores por grupo de edad a la pregunta aprender de loa propia experiencia	203
Figura 179. Percepción de profesores por grupo de edad a la pregunta de aprender de la experiencia	204
Figura 180. Percepción de profesores por grupo de edad y género a la pregunta de manejar conflictos	204
Figura 181. Resultados generales de estudiantes, profesores y promedio general	236
Figura 182. Resultados generales de estudiantes por nivel y promedio general	237
Figura 183. Resultados generales por género de estudiantes y promedio general	238
Figura 184. Resultados generales por género de profesores y promedio general	239

Figura 185. Percepción general de estudiantes hombres por grupo de edad	239
Figura 186. Percepción de profesores hombres por grupo de edades	240
Figura 187. Percepción de profesores mujeres por grupo de edad	240
Figura 188. Percepción general de estudiantes mujeres por edad	243

### **Anexos**

1. Instrumento de evaluación. Estudiantes	261
2. Instrumento de evaluación. Profesores	262
3. Bibliografía consultada	263

## Capítulo 1. Introducción

### Antecedentes

En esta investigación, las habilidades de liderazgo son consideradas el tema central y objetivo del estudio. Éste 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; por ello, algunos de los planteamientos que se hacen son los siguientes: ¿Por qué estudiar el liderazgo en la conducción académica de la Universidad Autónoma del Noreste? ¿Cuáles son las habilidades de liderazgo que más impactan en la manera de conducir las estrategias académicas entre los profesores y estudiantes y los responsables de implementarlas? ¿Cómo repercute en la calidad académica de los estudiantes, la manera en que los responsables de coordinar las actividades de enseñanza aprendizaje tratan a los estudiantes?

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.

Algunos escenarios ante los que se enfrenta el líder académico en su cotidianidad se recrean a continuación: Un profesor incluye en el programa a mediados del curso, un nuevo tema o una nueva actividad que los alumnos rechazan efectuar y los obliga a incorporar un esfuerzo adicional que les impide cumplir a cabalidad otras exigencias de la misma materia. Un profesor cambia los criterios de evaluación incorporando elementos que debieron haberse cumplido en el pasado. Un líder académico, ante estos problemas, 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 deter-

minó 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.

### **Introducción al problema**

El origen de los cuestionamientos anteriores obedece en parte a las situaciones problemáticas del ejercicio profesional del liderazgo de los directores académicos que expongo a continuación.

### **Rotación de directores académicos**

En general, la rotación de los directores de los planteles ha sido alta si se considera que su permanencia en estos cargos promedia los tres años. Los planteles que actualmente operan en 9 ciudades del noreste del País, han tenido 56 directores de los que solamente 18 han permanecido en el

cargo por un periodo superior a 4 años y 25 por un periodo menor a 2 años. El resto permanecieron de 2 a 3 años en el cargo.

En el plantel Saltillo se han tenido 13 directores en 31 años, de los que 6 permanecieron en su cargo menos de 2 años y solamente 6 tuvieron un periodo superior a los 3 años. Uno más cumplió un periodo menor a 3 años. En Torreón, en 34 años se tuvieron 13 directores de plantel y 7 personas ocuparon el cargo por menos de 2 años y solamente 3 por más de 3 años. Los otros 3 permanecieron 2 años. En Monclova se han tenido 6 directores, 4 que permanecieron en el cargo más de 4 años y dos por menos de 2 en un periodo igual. En Piedras Negras ha habido 7 directores de los cuales 3 permanecieron en el cargo por más de 4 años y 3 por menos de 2 años en un periodo de 32 años.

No todos los cambios se originaron por promociones o por mejores oportunidades; en muchos casos fue por no desempeñar el cargo con los resultados esperados sobre la gestión en relación al crecimiento de la población estudiantil y a la calidad académica, o por la falta de habilidad para solucionar los problemas académicos de los estudiantes. Los procesos de cambio o de implementación de políticas institucionales han encontrado tropiezos relacionados con la falta de sensibilidad que se debe tener al comunicar estrategias institucionales o decisiones relacionadas con el desempeño de los funcionarios, estudiantes y de los profesores.

### **Interacciones del director académico**

Las características propias de la estructura organizativa y las funciones y responsabilidades de los directores académicos y de los directores de los planteles de la Universidad Autónoma del Noroeste, obligan a éstos a tener frecuentes y trascendentes interacciones que determinan en mucho el comportamiento y desempeño académico de los estudiantes. Estas interacciones se vuelven el centro

de orientación y ubicación de los alumnos sobre las actividades académicas que se realizan dentro de la institución, incluyendo las actividades docentes. La motivación que estos funcionarios logran en sus alumnos, en muchas ocasiones, evitan la deserción escolar y en otras los inducen a plantearse una visión de vida profesional importante para todo su futuro.

Las interacciones presenciales uno a uno, las que se realizan por medios electrónicos, las comunicaciones informativas grupales y personales se convierten en un trabajo ordinario y cotidiano que en muchas ocasiones determinan responsabilidades formales para estudiantes, docentes y para los directores académicos.

La dinámica que establecen los directores de planteles y los directores académicos con los estudiantes y los profesores, trasciende en el ánimo de ellos y de sus padres de familia. Si éstos no están enterados de nuevas políticas académicas o no son informados de actividades que se desarrollarán en el plantel, éstos no participarán y se sentirán excluidos. La programación, cancelación o pospuesta de actividades académicas que involucran a los estudiantes y a los profesores pueden tener un impacto distinto al de la intención de la acción y producir un cisma entre los directivos y los actores académicos, que generarán una serie de acciones de corrección que consumen una gran cantidad de tiempo, esfuerzos y emociones.

La relación entre los directores académicos y los estudiantes y profesores es importante porque son ellos los que irradian al exterior las bondades y virtudes de la Institución; son los que generan una percepción positiva o negativa según sus experiencias y resultados logrados en el transcurso de su vida académica dentro de la Universidad. El valor del servicio educativo que se ofrece a los estudiantes es juzgada por ellos y sus familiares que les apoyan para pagar sus colegiaturas. Exigir el pago de las cuotas y exigir el cumplimiento de los deberes escolares es una actividad que requiere habilidades de liderazgo para garantizar satisfacción y calidad educativa. Peter Drucker siempre transmitió

con una alta prioridad la importancia que tiene el que los clientes marcan la línea y las necesidades del servicio que se les presta (Hass 2007).

### **La participación de los estudiantes**

Los estudiantes tienen expectativas no expresadas sobre lo que harán en el futuro cuando terminen su carrera profesional. Tienen en su visión de vida, alguna idea de lo que sí y lo que no quieren tener en su futuro. Estas visiones y construcciones de su propio futuro están presentes durante sus estudios universitarios y posiblemente las modificarán en función de las influencias ejercidas por los profesores y funcionarios. Estas visiones de su futuro determinan en parte el interés y entusiasmo manifestados al concluir sus estudios exitosamente.

Los estudiantes esperan vivir en la Universidad experiencias que van más allá de su simple asistencia a los cursos programados y esperan obtener de esas experiencias, aprendizajes útiles para lograr sus propósitos personales y sus visiones de vida. Por todas estas razones y otras, las cosas que suceden, dentro y fuera de la Universidad, les permiten adquirir nuevos aprendizajes importantes porque pueden ayudar o no a generar satisfacción y orgullo de pertenecer a una institución que permite crecimiento personal, experiencias inolvidables y aprendizajes significativos para toda su vida profesional y quizá personal.

Los estudiantes observan a sus profesores y a los funcionarios de la Universidad y perciben con claridad el nivel de interés aplicado a las cosas desarrolladas y relacionadas con su devenir estudiantil. Los estudiantes en el proceso de enseñanza aprendizaje, son el eje fundamental para que el proceso llegue a los objetivos planteados en el programa académico correspondiente pero esperan de los directores y los profesores que apliquen su mejor esfuerzo.

Por lo anterior, la importancia de los directores académicos en los procesos de enseñanza aprendizaje es relevante toda vez que son las personas que se encuentran de forma permanente en relación con estudiantes y profesores y tienen la responsabilidad de implementar las decisiones operativas, de hacer cumplir las normas institucionales, los criterios de dirección, las políticas académicas, los proyectos prioritarios para hacer realidad la visión y valores estratégicos de la Universidad. El Rector y los directores de los planteles también ejercen liderazgo académico cuando implementan decisiones relacionadas con los estudiantes y el proceso de enseñanza aprendizaje. La participación de éstos es importante porque todas estas actividades deben ser bien recibidas y apoyadas por los profesores y los estudiantes.

### **Los profesores**

Los profesores tienen muy diferentes motivos para participar en los procesos de enseñanza aprendizaje. Desde los que tienen el deseo genuino de compartir sus conocimientos y experiencias profesionales con las nuevas generaciones de jóvenes deseosos de transformar su sociedad, hasta los que inician esta experiencia por necesidad de mejorar sus ingresos personales. Ambos extremos existen pero la experiencia de ser docentes llega a cautivar a la mayoría, a tal grado que comparten lo más valioso que tienen en su vida profesional, sus conocimientos y su experiencia experta.

Existen profesores dedicados a su labor docente porque desean participar en el desarrollo personal de los jóvenes. Sienten la necesidad de compartir su sabiduría para que sus alumnos sean profesionistas que cumplan sus compromisos profesionales con diligencia y pulcritud. En esta Universidad participan profesores por décadas, disfrutando la experiencia de conducir a los jóvenes por sendas de una vida profesional ejemplar. Muchos de ellos disfrutan sus programas de capacitación

docente porque asisten con frecuencia para mejorar su desempeño y la calificación de sus estudiantes.

Para un ex alumno, la experiencia de encontrarse en el devenir de la vida es incomparable cuando éste te dice que recuerda un tema, una enseñanza, un consejo o una reprimenda sucedida en el salón de clase. En la medida que los mejores hombres de una comunidad participen en los procesos de enseñanza universitarios, éstos egresarán a los mejores expertos que la sociedad reclama.

De muchas maneras los docentes se convierten en ejemplos o paradigmas para los alumnos que asisten a su clase. El profesor puede inducir a los estudiantes a ser profesionistas que ponen el ejemplo y que participan en muchas actividades en beneficio de su comunidad. La motivación que ejerzan sobre los estudiantes determinará en mucho el ejercicio profesional y social de los egresados. En una palabra, los profesores se convierten en líderes naturales de sus estudiantes.

Los profesores también ejercen influencia sobre los alumnos cuando tienen que transmitir con sus propias palabras, los proyectos de los directores académicos. En estos casos su liderazgo puede fortalecer la dimensión de estos proyectos o los puede minimizar sin proponérselo. En estas situaciones, el liderazgo apropiado puede hacer crecer a los estudiantes y fortalecer la acción educativa de la Universidad.

### **Perfil y selección del director académico**

Cuando Carlos Rodríguez habla de que el liderazgo es un proceso de desarrollo personal, también refiere otra característica del liderazgo académico:

El liderazgo es entonces un asunto que no sólo compete a los líderes. . . Compete también a una enorme cantidad de personas honestas, diligentes y comprometidas que, como parte de

su trabajo, adquieren la responsabilidad no sólo de conducir las tareas sino de impulsar las carreras y una parte muy significativa de la vida de sus colaboradores. (Rodríguez 2004).

En este sentido, frecuentemente se encuentra que la gente reconoce como líderes exclusivamente a las personas que ocupan el puesto más importante de la organización, llámese rector de una universidad, director de un hospital o director de una empresa. Rodríguez expresa más adelante que en estas organizaciones:

...así como en las escuelas viven y trabajan, tal vez de una manera discreta y silenciosa, un conjunto de líderes, quienes posiblemente nunca pasen a la historia, y tienen una asignación de poder formal y sobre todo una autoridad personal que influye de manera positiva sobre sus colaboradores (Rodríguez 2004, p. 47).

Este es el caso de los directores académicos en la Universidad Autónoma del Noreste. Son ellos los que dirigen y orientan a los profesores para convertirlos en los formadores de personas y líderes que van a construir el futuro de las sociedades. Lao Tse dice:

El mejor líder es el que apenas se hace notar, no aquél al que la gente obedece y aclama. . . El buen líder habla poco y cuando ha concluido su trabajo y alcanzado su propósito la gente dirá: lo hicimos nosotros". (En Rodríguez 2004, p. 47)

La preparación universitaria, la experiencia profesional y los intereses de algunos profesionales que se dedican a la enseñanza y pretenden convertirse en directores, con frecuencia no están relacionados con las responsabilidades de dirección de una institución que se dedica principalmente a la docencia. Esta situación hace indispensable que los futuros directivos académicos consideren necesaria la preparación relacionada con el desarrollo de habilidades para el liderazgo académico.

La mayoría de las personas que actualmente ocupan estos puestos fueron seleccionadas con criterios distintos a los de tener habilidades de liderazgo. No eran consideradas como cualidades principales necesarias para decidir quiénes deberían ocupar estos cargos. Revisar en el proceso de selección criterios como los antecedentes académicos, el currículum de trabajo, experiencia docente, en-

tre otros, determinan actualmente la forma en que se seleccionan a estos funcionarios, pero estos criterios representan parcialmente la posibilidad de contar con directores académicos que cumplan además con un perfil de liderazgo.

La Universidad tiene identificado un perfil básico de los directores académicos que le permite tener criterios mínimos para su capacitación y selección adecuadas. Estos criterios están basados en capacidades de ejecución que le permitan buscar la implementación de proyectos, una interacción basada en el respeto y consideración a las personas, en una versatilidad para atender diferentes problemas simultáneamente sin poner en riesgo la atención de alguna de ellas y la aplicación juiciosa de reglamentos y procedimientos institucionales. Estos criterios no siempre se cumplen porque fueron establecidos con base a una percepción empresarial.

Por todo lo anterior, un paso trascendental para la Universidad es la identificación de habilidades que son percibidas como importantes por estudiantes y profesores para ejercer un liderazgo académico efectivo.

### **Definición del problema**

Se desconocen las habilidades de liderazgo que son apreciadas por los estudiantes y los profesores en los directores académicos de la Universidad Autónoma del Noreste. Por lo anterior, la pregunta central de investigación es: ¿Cuáles son las habilidades de liderazgo que son apreciadas por los estudiantes y los profesores en los directores académicos de la UANE?

### **Justificación**

La presente investigación es importante porque contribuirá al conocimiento de dos resultados concretos esperados: el conjunto de habilidades de liderazgo apreciadas por profesores y estudiantes en el ejercicio diario de la gestión de los directores académicos que se llamará estado actual en los resultados de esta investigación.

Esta investigación tiene diferentes beneficiarios: los propios directores académicos, los profesores, los estudiantes y la institución de forma directa. A continuación se señala la aportación que podrá arrojar esta investigación a los diferentes actores:

### **Profesores**

Los profesores serán beneficiados porque sus competencias docentes y experiencia profesional serán orientadas bajo un liderazgo más adecuado y eficiente para mejorar su desempeño docente.

### **Directores académicos**

Los directores académicos se beneficiarán porque podrán conocer el pensamiento de los estudiantes y profesores respecto de su desempeño, en el trabajo de coordinar los esfuerzos académicos que están bajo su responsabilidad. Podrán conocer aquellas habilidades de liderazgo que son importantes para los estudiantes y profesores y las que no son, para que puedan mejorar su comportamiento y desempeño mediante procesos de capacitación orientados a desarrollar las habilidades de liderazgo académico.

Los directores académicos podrán fomentar un ambiente de entusiasmo y orgullo por la institución y generar un ambiente de confianza y colaboración, cuando los estudiantes y profesores perciban a sus directores académicos desempeñando más apropiadamente su trabajo.

### **Estudiantes**

Los estudiantes serán los receptores primarios de los beneficios de esta investigación porque los directores académicos serán más efectivos en el cumplimiento de sus funciones, ejerciendo un liderazgo más adecuado a las necesidades de ellos.

### **Universidad**

Los resultados de esta investigación permitirán a la Universidad contar con una referencia de campo válida para elaborar un perfil de liderazgo académico deseado para los directores académicos y más adecuado y productivo en el desempeño de sus responsabilidades.

Otras utilidades podrán producirse cuando la Universidad desee establecer criterios de selección para directores académicos relacionados con las habilidades de liderazgo, consideradas críticas o estratégicas para mejorar el servicio que se presta a los estudiantes, además, en el futuro podrá:

1. Definir los temas relacionados con el desarrollo de habilidades de liderazgo académico para que se incorporen en los programas de capacitación de directores académicos actuales y futuros.

2. Si la Universidad aplica los resultados de este trabajo en los perfiles de los directores académicos, podrá en el futuro ver disminuida la rotación de estos funcionarios porque serán seleccionados con criterios más orientados al desempeño y comportamiento funcional.
3. La calidad académica y el crecimiento de la institución se mejorarán en el futuro, en la medida que el liderazgo que ejerzan los directores académicos produzca mayor satisfacción entre los estudiantes y los profesores y porque serán personas con mayor estabilidad en su cargo.
4. Con la aplicación de los resultados de esta investigación, los directores mejor capacitados y mejor seleccionados, en el futuro, podrán evitar que los problemas se transformen en conflictos y dañen la marcha normal del trabajo académico. Estas intervenciones requieren de habilidades, conocimientos de la naturaleza del trabajo académico y de creatividad para plantear soluciones imaginativas para problemas nuevos y oportunamente atendidos.

### **Propósito del Estudio**

Detectar las habilidades de liderazgo de los directores académicos más apreciadas en su desempeño, por parte de los profesores y estudiantes de la Universidad Autónoma del Noreste, cuando se relacionan formalmente en el ejercicio de su gestión.

### **Objetivos específicos:**

1. Determinar las habilidades de liderazgo en los directores académicos de la Universidad Autónoma del Noreste, que más valoran los estudiantes y profesores.
2. Detectar la apreciación de la importancia y el estado actual de las habilidades de liderazgo de los directores académicos, bajo la percepción de los estudiantes y profesores .
3. Analizar las diferencias de percepción de estudiantes y profesores en función de género, edad y nivel.
4. Determinar las habilidades de liderazgo de los directores académicos en el estado actual, bajo la percepción de estudiantes y profesores, que requieren estar incorporados a un programa de capacitación.
5. Determinar las habilidades de liderazgo que pueden ser consideradas en el proceso de selección de los directores académicos de la Universidad.
6. Determinar las diferencias entre las habilidades de liderazgo y el estado actual en los directores académicos de la Universidad Autónoma del Noreste, bajo la percepción de estudiantes y profesores.

### **Preguntas de la investigación**

1. ¿Cuáles son las habilidades de liderazgo que más valoran los profesores y los estudiantes de los directores académicos?

2. ¿Cuál es la importancia y estado actual de las habilidades de liderazgo de los directores académicos bajo la percepción de los estudiantes y profesores y las diferencias entre éstos?
3. ¿Cuáles son las diferencias de percepción entre los profesores y estudiantes por género, edad, y nivel?
4. ¿Cuáles son las habilidades de liderazgo cuyo estado actual requieren programas de capacitación?
5. ¿Cuáles son las habilidades de liderazgo que deben ser consideradas en el proceso de selección de los directores académicos de la Universidad?

### **Supuestos**

Los supuestos que guiaron el trabajo de esta investigación son los siguientes:

1. El liderazgo académico es un conjunto de habilidades de interacción que se ejercen positivamente en la función de la dirección académica para implementar cambios que mejoren el desempeño académico de profesores y estudiantes.
2. El liderazgo de los directores académicos produce entusiasmo y colaboración o desánimo y falta de participación en estudiantes y profesores, dependiendo de la manera en que los directores académicos ejerzan su poder formal como autoridades y de su liderazgo en el trato continuo que se da entre éstos y los estudiantes.

3. Las habilidades de liderazgo que poseen los directores académicos son percibidas por los estudiantes y profesores de diferente manera.

Los fundamentos que orientan esta investigación y por ende la construcción de los respectivos cuestionarios, están relacionados con los que ofrecen las teorías del liderazgo transformacional y del liderazgo para el cambio.

### **Marco conceptual**

Con el propósito de clarificar el sentido de algunos de los términos clave de la presente investigación, a continuación se describe su conceptualización:

**Director académico.** Es el funcionario que tiene como responsabilidad principal la planeación, organización, ejecución y evaluación de actividades relacionadas con los procesos de enseñanza aprendizaje de los profesores y estudiantes de la Universidad Autónoma del Noreste. La segunda responsabilidad es la conducción de los estudiantes a través del proceso de graduación desde que se inscriben en la Universidad hasta que se gradúan, transitando por todas las actividades de aprendizaje, las cocurriculares y las extracurriculares. Pueden tener varios nombres: Subdirector Académico, Coordinador Académico, Prefecto o Subdirector de Desarrollo Académico y eventualmente el propio director de Plantel (Universidad Autónoma del Noreste, 2007)

**Director de Plantel.** Es el funcionario responsable de coordinar todas las actividades académicas de los directores académicos en el conjunto de edificios e instalaciones donde los estudiantes y profesores llevan a cabo todas las actividades de los procesos de enseñanza aprendizaje en su ciudad o región donde se encuentre esta unidad académica (Universidad Autónoma del Noreste, 2007).

**Líder.** Es la persona que conduce un proceso por el cual quienes lo llevan a cabo aseguran que una organización tenga una dirección clara y sensata, creando una visión de futuro y estrategias para realizar esa visión y en este proceso motivan a los demás para lograr esta visión superando dificultades y adaptándose a los cambios.

**Liderazgo.** Es el fenómeno que se presenta cuando la influencia de un líder frente a un grupo de seguidores motiva la disposición y entrega voluntaria de esfuerzo para el logro de propósitos comunes. Es el proceso de interacción que implementan los altos ejecutivos de una organización para lograr introducir la visión de futuro en la cultura organizacional, en los planes estratégicos y en la operación diaria, cambios sustanciales que les permitan lograr una posición diferente en el contexto de su competencia. De acuerdo con Koontz y Weihrich (2001) "Liderazgo es el arte o proceso de influir en las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el cumplimiento de metas grupales" (p. 532). "El liderazgo es un conjunto de procesos que da lugar a organizaciones, que se adaptan a circunstancias significativamente cambiantes" (Kotter, 2006, p. 28) Este término conceptualizado de esta manera, es lo que se denominará liderazgo para el cambio.

**Liderazgo Académico.** Es un conjunto de procesos que recaen en el ámbito de la responsabilidad operativa de los directores académicos que se relaciona con el cambio que deben producir en el trabajo académico de estudiantes y profesores para que las políticas, estrategias y actividades propias de la Universidad, se desarrollen conforme a los planes estratégicos de cambio y valores de la Institución. Como señala Kotter (2006), "el liderazgo define cómo debería ser el futuro, alinea a la gente con esa visión, y los inspira a hacerla realidad a pesar de los obstáculos" (p. 28).

**Operación académica.** Son las actividades relacionadas con el proceso de graduación. Contratación, capacitación, supervisión y evaluación de docentes. Planeación de los horarios de los cursos,

de los periodos de evaluación, de las actividades de documentación de las actividades docentes y académicas. De los procesos de inscripción hasta la titulación de sus estudiantes.

**Plantel.** Campus universitario en el que se realizan todas las actividades académicas de la Universidad. Es el espacio físico donde estudiantes y profesores inducen actividades de enseñanza aprendizaje para cumplir con los objetivos de cada programa académico que se ofrece y de otras actividades que sirven para su formación.

**Profesor.** Profesionista que se dedica a labores de docencia en la Universidad y que colabora en actividades cocurriculares con los estudiantes, puede ejercer esta responsabilidad dedicado exclusivamente a éstas, de tiempo parcial o por horas. El profesor conduce las dinámicas de aprendizaje y establece estrategias que pueden interesar a sus alumnos para incorporar un esfuerzo adicional en el cumplimiento de sus tareas, pero también, si se equivocan al interpretar los intereses de los estudiantes, pueden provocar una visión equivocada de la importancia y enfoque de su materia.

**Proceso de graduación.** Etapa de un estudiante en la que se encuentra en la Universidad cursando una carrera profesional o un programa académico. Este proceso abarca las actividades relacionadas con la admisión de estudiantes hasta el momento de la recepción profesional.

### **Limitaciones de la investigación**

Este trabajo de investigación está inscrito en el ámbito de trabajo académico de la Universidad Autónoma del Noreste, por lo que el tamaño de la muestra, los sujetos de la investigación y las posibilidades metodológicas, están limitadas al tamaño y características de la misma Universidad. Los resultados de la investigación serán de beneficio exclusivo de esta institución de educación superior y podrán o no utilizarse en los proyectos que a esta institución le convengan.

La investigación se realiza en el ámbito de la Universidad Autónoma del Noreste, ubicada en algunas ciudades del noreste de México. Esta Universidad tiene planteles en las ciudades de Monterrey, NL; Reynosa y Matamoros del Estado de Tamaulipas; en Ciudad Juárez del Estado de Chihuahua y en las ciudades de Saltillo, Torreón, Monclova, Piedras Negras y Sabinas del Estado de Coahuila. Pretende obtener sus resultados del trabajo de campo que se lleva a cabo sobre los funcionarios de estos planteles y no generalizar sus resultados a conclusiones del contexto universitario de la región.

## **Capítulo 2 Desarrollo de fundamentos**

En este capítulo se exponen los antecedentes de la Universidad, la estructura de la misma y su evolución en el tiempo. Se incluyen los conceptos organizacionales que se aplicaron en la adecuación de su crecimiento. Se dedica una parte importante para explicar las bases teóricas que fundamentan este trabajo de investigación. También se analizará el concepto de liderazgo desde la definición de varios autores, su aplicación al trabajo académico y las referencias que lo fundamentan. Se explican varias teorías sobre liderazgo y se exponen algunos tipos clásicos.

### **Marco contextual de la Universidad Autónoma del Noreste**

La Universidad Autónoma del Noreste fue fundada en el año de 1974 y rápidamente sufrió un crecimiento y expansión que la obligaron a modificar su estructura orgánica en varias ocasiones para adecuarla a las necesidades crecientes de la complejidad. Para el año de 1980 ya estaban operando cinco planteles en diferentes partes del Estado de Coahuila y para 1987 ya contaba con más de 5600 estudiantes.

La estructura fue diseñada en un ambiente original, como lo era también su modelo educativo. Esta estructura incluyó, desde muy temprano, conceptos complejos de una organización grande. Organización matricial para las funciones centrales y autoridad funcional fueron conocidas desde los primeros años cuando nacieron los planteles, después del fundacional en Saltillo. Establecer programas de capacitación para directivos y docentes, coordinar actividades entre diferentes planteles, generar un ambiente de confianza y productividad para empleados y funcionarios, procurar un ambiente de satisfacción académica entre profesores y estudiantes, gestionar recursos para la operación y la

expansión y crear un equipo de dirección comprometido, eficiente y confiable, fueron los primeros retos que tuvo que enfrentar la organización.

En el reporte ejecutivo semestral de resultados que se presentó al Consejo Directivo el 19 de octubre de 2010, se establece que la Universidad llegó al segundo semestre de ese año con nueve planteles, 7897 estudiantes, poco más de 1350 profesores por hora, más de 250 empleados. Los retos por cumplir fueron establecidos en el plan de desarrollo estratégico que se autorizó el 29 de noviembre 2003 en el que se estableció la visión para 2013. El nivel de crecimiento establecido fue ambicioso y retador, se busca tener 12000 estudiantes y la mejor aceptación de sus egresados (Plan de Desarrollo Estratégico Institucional 2013, 2003).

En este ambiente de retos y oportunidades se generaron nuevas estrategias de capacitación docente en diferentes tipos de técnicas didácticas, nuevos programas académicos y actualización de otros. Se fundaron cuatro nuevos planteles y se cerró otro. Se generaron políticas institucionales que mejoraron significativamente la calidad de los egresados y el prestigio de la Institución, así fueron el perfeccionamiento de la evaluación de docentes y de mejoramiento de todos los servicios que la Universidad presta a sus estudiantes.

### **Estructura organizacional**

La Universidad tiene una organización territorial y una estructura funcional que actúa como oficina central a la que se le denomina “rectoría”. La organización territorial obedece a la necesidad de ofrecer los servicios educativos en diferentes ciudades del noreste mexicano, especialmente en el Estado de Coahuila. De esta manera la universidad tiene planteles en las ciudades de Saltillo, Torreón, Monclova, Piedras Negras y Sabinas en el Estado de Coahuila; en Matamoros y Reynosa en el Estado de Tamaulipas, en Ciudad Juárez en el Estado de Chihuahua y Monterrey en el Estado de Nuevo León.

Los directores de estos planteles dependen linealmente del Rector. Los directores de rectoría también dependen directamente del Rector y tienen autoridad funcional sobre los directores de los planteles en los asuntos que son exclusivamente de su responsabilidad. Los departamentos funcionales son: Finanzas y servicios administrativos, Postgrado y educación continua, Investigación y desarrollo curricular, Vinculación y proyectos institucionales, Operación y calidad académica, y Documentación y control escolar.

La estructura general que se está describiendo se muestra en la siguiente figura:

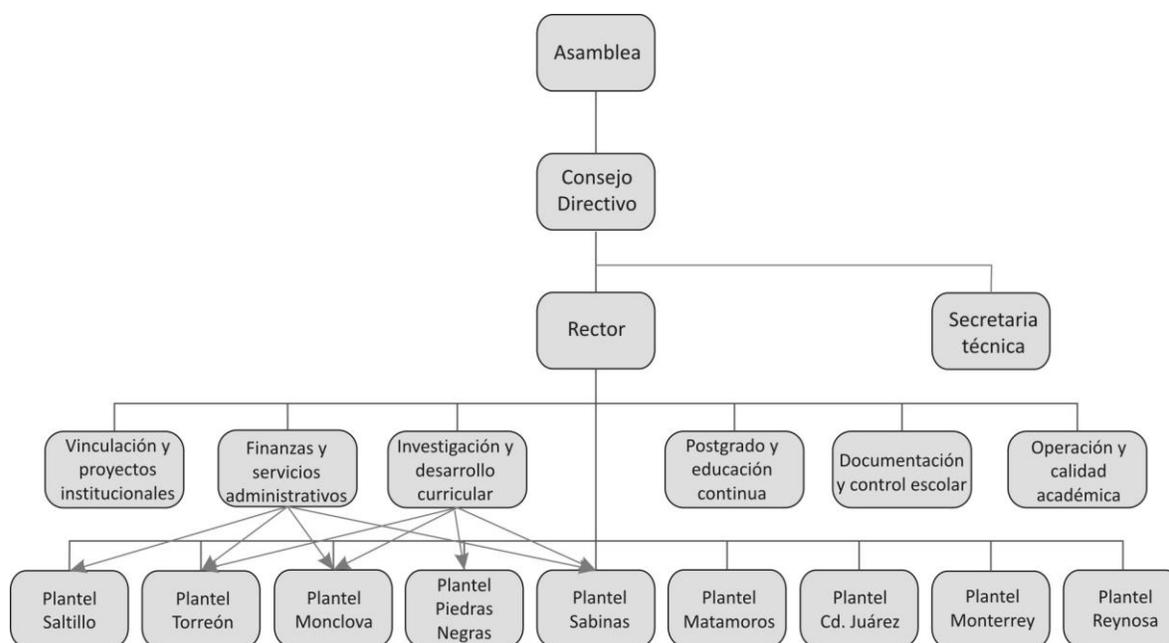


Figura 1 Estructura organizacional de la rectoría hasta el tercer nivel con el ejemplo de autoridad funcional en dos direcciones de rectoría

Cada plantel tiene un director, como ya se dijo, y de éste dependen los subdirectores administrativos, académicos y los coordinadores de carrera. A todos éstos les competen las responsabilidades de seleccionar, contratar, capacitar y supervisar a los docentes, así como atender los asuntos que son de importancia para los estudiantes.

La siguiente figura muestra la organización teórica de un plantel que es tomada de ejemplo para explicar las relaciones de autoridad y la jerarquía que pueden existir en uno de ellos.

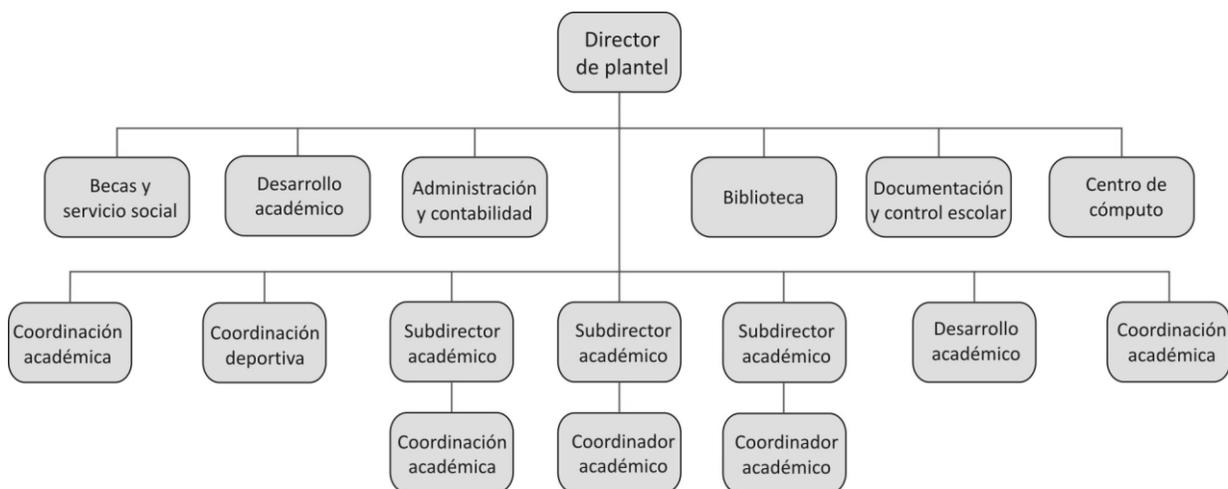


Figura 2 Estructura organizacional de los planteles incluidos subdirectores y jefes de departamento

### Caracterización de los directores académicos

A los funcionarios que atienden las tareas que están directamente relacionadas con el cumplimiento de la actividad fundamental y primaria de la Universidad, que es la docencia y sus actividades curriculares, se les llama directores académicos. Se llaman genéricamente así porque tienen facultades para tomar decisiones en todos los asuntos relacionados con el quehacer de enseñanza aprendizaje y las relaciones que se dan entre los docentes y los estudiantes. Estos funcionarios son: los directores de los planteles, los subdirectores académicos, los coordinadores académicos y los coordinadores de los programas que están orientados a las actividades de apoyo a docentes y estudiantes.

Algunas de las responsabilidades sustantivas de los directores académicos son: la capacitación docente de los profesores, la programación de las asignaturas que impartirá cada docente, la verifica-

ción de la asistencia y cumplimiento de los programas establecidos y que los profesores deben cumplir, la evaluación de los profesores que se realiza por los alumnos y los directores académicos, la autorización del pago de las percepciones de los docentes y de la coordinación de todas las actividades cocurriculares de los estudiantes y profesores. Los problemas relacionados con los estudiantes como las enfermedades, inasistencias, reprobación y exámenes de recuperación, conflictos con sus profesores, etc. son asuntos que también deben ser tratados y resueltos en las instancias de los directores académicos.

El número de subdirectores y coordinadores que tiene cada director de plantel depende del número de programas académicos que ofrecen y del número de estudiantes que tenga cada uno de esos programas.

El maestro en la Universidad Autónoma del Noreste es orientado y capacitado por los directores académicos, quienes los contratan y supervisan para que mejoren su función. Ellos son responsables de formar docentes orientados a lo humano y a la construcción de una sociedad más justa, equitativa y colaboradora. Este modelo socrático lo expone Cásares para explicar por qué el papel del docente debe ser el de agente de cambio, por qué tiene que ser un modelo de aprendiz. “El nuevo papel del docente es el de un líder moderno que dirige, orienta, vincula, construye sentido, fortalece los esfuerzos de sus alumnos hacia una sociedad en continuo aprendizaje; hacia una sociedad con mayor libertad física, igualdad y justicia”. Un visionario que construye proyectos. . . que ubiquen y motiven el quehacer de sus alumnos. El papel del maestro requiere “un liderazgo fuerte y claro que. . . recupere el papel de educador y formador de las generaciones por venir. . .” Importante es la mención de Cásares (2011, p. 127) y Kotter (1999, p. 81) en el sentido de que el liderazgo y las habilidades relacionadas, se forman en las oportunidades que la organización y la estructura brindan a los poten-

ciales líderes. Las universidades deben fomentar una gran cantidad de oportunidades de trabajar en equipo y asumir roles de responsabilidad y jugar los roles de líder y seguidor.

Los directores académicos en la Universidad Autónoma del Noreste son los mandos intermedios entre las grandes decisiones y la operación y son ellos los que tienen que interpretar y transmitir la visión y las prioridades institucionales para que se logren las metas y los objetivos académicos y de calidad.

### **Liderazgo**

Para efectos de esta investigación, se prefirió adoptar la definición de liderazgo como un conjunto de procesos en los que un líder interactúa con un grupo de colaboradores con el que trabaja entusiastamente para alcanzar los propósitos establecidos. El liderazgo es un proceso o conjunto de procesos que se consuma en la interacción con personas y en equipos, porque todos tienen que compartir recursos y objetivos y solamente mediante la colaboración podrá lograr sinergia y podrán dar valor adicional a sus estrategias. El entusiasmo se produce cuando el líder logra entre los miembros del equipo, compartir la visión y mostrar la voluntad de hacerla realidad (Hughes, Ginnett y Curphy, 2007).

El liderazgo es un proceso que se da en la interacción entre dos personas o entre una y varias a los que se les llama seguidores. El liderazgo no existe si no está presente la interacción entre las personas. La interacción es una necesidad de comunicación para el intercambio de información, para la verificación de la comprensión, para los acuerdos o toma de decisiones que sobre cualquier asunto se tienen que hacer en beneficio de los estudiantes o en relación a ellos y para el seguimiento y verificación de los resultados (Taboada 2002).

Los directivos de una institución educativa se enfrentan constantemente a fenómenos interactivos con estudiantes y profesores para resolver problemas que se originan en el trabajo cotidiano escolar y docente. Es *normal* que en una institución educativa surjan proyectos que, tanto los estudiantes como los profesores, propongan a la dirección escolar para realizar actividades relacionadas con la actualización de los temas de sus áreas de aprendizaje, como de asuntos recreativos, deportivos o relativos a las tradiciones de la vida universitaria. También se enfrentan a problemas por eventuales desacuerdos entre los profesores y sus alumnos, por diferencias de percepción sobre los trabajos, formas de evaluación y la manera de conducir el proceso de enseñanza aprendizaje.

Los profesores y los alumnos son influenciados por los directores académicos cuando tienen por objeto implantar un cambio para beneficiar el desempeño académico de la escuela. Los directores académicos tienen pocas posibilidades de tener éxito en sus propósitos, si no ejercen un liderazgo entusiasta que involucre a estudiantes y profesores. El cambio es una necesidad para el mejoramiento de una situación que requiere atención en cualquier organización, sobre todo, en las escuelas universitarias. El cambio es un proceso que requiere liderazgo para llevarlo a cabo, porque los seguidores necesitan comprender sus beneficios y necesitan comprometerse para participar en su construcción.

El liderazgo impacta de muchas formas y puede generar en los seguidores actitudes y comportamientos positivos, negativos o indiferentes. Muchas veces el impacto que genera el liderazgo es inconsciente y en ocasiones irresponsable. Si el liderazgo es un proceso que requiere habilidades para producir los efectos deseados, entonces el liderazgo debe ser desarrollado y dirigido con conciencia clara de los efectos que se quieren lograr en los seguidores, en este caso los profesores y los estudiantes.

### **Clarificación del término liderazgo**

Hughes, Ginnett y Curphy (2007, p. 10), dicen que el liderazgo “es un proceso de influencia social compartido entre los miembros de un grupo”; según Kotter “es el proceso por el cual quienes lo llevan a cabo aseguran que una organización tenga una dirección clara y sensata”. Más adelante agrega que para que eso suceda se tiene que crear una visión de futuro y estrategias para realizar esa visión, además, Kotter explica que en este proceso de generar visión, “motivan a las personas a emprender acciones en la dirección apropiada” (2006, p, 74).

Hagai considera que “es una disciplina cuyo ejercicio produce deliberadamente una influencia en un grupo determinado con la finalidad de alcanzar un conjunto de metas preestablecidas de carácter beneficioso, útiles para la satisfacción de las necesidades verdaderas del grupo”. Para Lynch, “el liderazgo es influencia en el comportamiento de personas o grupos, para alcanzar objetivos”; Lloyd menciona que “el liderazgo consiste en obtener lo mejor de la gente, su mejor aplicación, esfuerzo, y su mayor cooperación y lealtad; sin dejar de lado el promover su bienestar y desarrollo personal” (en Torres Cota 2004).

La importancia de la definición de Hagai es que se refiere al liderazgo como una disciplina y no como una cualidad nata proveniente de la personalidad. Para Lynch el liderazgo posibilita el poder modificar el comportamiento de un grupo para alcanzar metas.

Bennis (en Hughes, Ginnett y Curphy 2007, p. 7) define el liderazgo como el “proceso mediante el cual un agente induce a un subordinado a comportarse de una manera deseada”. Sin embargo tanto Kotter y Zalesnik (en Hughes, Ginnett y Curphy 2007, p. 10), destacan la diferencia entre el trabajo administrativo y el liderazgo y encuentran que tanto la labor del líder y del administrador son necesarias y complementarias aunque de naturaleza distinta. Kotter define más adelante que “El lide-

razgo es un conjunto de procesos que da lugar a organizaciones, que se adaptan a circunstancias significativamente cambiantes.”

El liderazgo define cómo debería ser el futuro, alinea a la gente con esa visión y los inspira para hacerla realidad a pesar de los obstáculos. El liderazgo es definido por Hughes, Ginnett y Curphy (2007, p 8) como “el proceso de influir en un grupo organizado hacia el cumplimiento de sus metas”. Hughes, Ginnett y Curphy (2007, pp. 22, 403, 411, 412) proponen que los cambios organizacionales tienen que ver con tres factores que intervienen en el mismo: el líder, los seguidores y las circunstancias.

Para Nahavandi (2009, p. 4) líder es la persona que influye en los individuos y grupos dentro de una organización, les ayuda a establecer los objetivos y los guía hacia el logro de los mismos, permitiéndoles ser eficaces.

Las definiciones expuestas arriba destacan conceptos que es necesario subrayar. El concepto del liderazgo como proceso o un conjunto de procesos desmitifica el concepto del liderazgo carismático que considera necesarias un conjunto de habilidades personales que hacen al líder único por el conjunto de virtudes personales que posee. Si el liderazgo es un proceso o un conjunto de procesos, cualquier persona que tenga un mínimo de destrezas relacionadas podrá ejercerlo. El paradigma que se destruye es el que establece que para ser líder se requieren habilidades extraordinarias que sólo una personalidad especial puede incluirlas.

Otro concepto a analizar es el que deriva de la confusión que se tiene de qué actividades caracterizan al liderazgo y cuáles a la administración o del líder y del administrador. No se requiere tener habilidades de liderazgo para ejercer la administración y esta diferenciación nos hace conscientes que la administración no es la teoría que incluye al liderazgo como una característica que hay que desarrollar en los administradores. La mayoría de los textos que están dedicados a preparar gerentes

se enfocan a desarrollar administradores incluyendo el término de liderazgo como una característica del administrador. Se reconoce que los directores o gerentes requieren ejercer ambas funciones en diferentes momentos (Kotter 1999, p. 67).

En las instituciones educativas, en especial las de educación superior, los directores académicos tienen que realizar diversas actividades administrativas que no requieren de liderazgo, especialmente porque no se desarrollan mediante la interacción. Entre éstas se mencionan la elaboración de la programación de materias, horarios, contratos de profesores, la elaboración del presupuesto de percepciones de los docentes, la programación de evaluaciones parciales y finales, la asignación de aulas a cada materia en función de los horarios y tamaño de los grupos. Si además de ser directores académicos también son los directores del centro educativo, tendrán que ejercer otras funciones relacionadas con el presupuesto, el mantenimiento de las instalaciones y de su equipamiento, etc.

### **Liderazgo académico**

El factor más influyente en la productividad de una organización, es un liderazgo eficaz. En la tesis de Arias y Cantón (2005, p 1) se expone que tiene por objeto “analizar las tareas directivas a través de la percepción que los directores tienen de sus acciones y de la percepción del profesorado de dicha actividad mediante la incidencia en el conflicto y en la aceptación de las tareas”. La labor docente requiere una fuerte dosis de creatividad e imaginación para adecuar el trabajo académico a nuevas circunstancias o condicionantes que imponen el grupo de estudiantes o los problemas planteados en el salón de clase. El director académico requiere de ejercer habilidades de liderazgo para conducir las interacciones resolviendo positivamente los problemas o situaciones generados por cambios organizacionales y del ejercicio funcional.

En este sentido, Kotter (1999 p. 69) explica que el liderazgo no es necesario para conducir actividades rutinarias pero sí para implementar cambios en los enfoques, valores, estrategias, visión, cultura y hábitos de trabajo. Con estos conceptos se acepta que el liderazgo es necesario en el trabajo académico de los docentes, de los investigadores y en el trabajo directivo cuando se quiere conducir la institución a nuevos estadios de calidad y desarrollo.

El directivo universitario tiene una doble responsabilidad sobre el liderazgo; tienen que ejecutarlo frente a sus profesores como líder académico y en la dirección funcional de la institución. La participación del director en el desarrollo y consecución de los propósitos son determinantes porque, como señalan Gore y Dunlap “las leyes que rigen las organizaciones no surgen de la racionalidad del diseño, sino de las pautas que norman las interacciones humanas” (2006, p. 67), la estructura organizacional y sus normas y procesos, así como la cultura imperante en la organización.

Por otra parte Silvia Schmelkes (1994, p. 9) explica que el papel del director escolar es fundamental para apoyar y estimular el mejoramiento de la educación. “Este mejoramiento requiere un nuevo tipo de liderazgo, basado en la experiencia y en las convicciones personales, con el ejemplo y con los valores que proclama consistentemente”.

En este sentido, la tarea de un directivo universitario será siempre el mejoramiento de las condiciones en las que se desarrolla la labor docente y la investigación. Este mejoramiento condiciona la existencia de un líder, si se quiere ser congruente con las teorías expuestas arriba. El mejoramiento implica cambios que son forzados por características internas de la institución y las externas que imponen las circunstancias sociales, tecnológicas, científicas y culturales del medio académico que rodea a las universidades.

## **La dirección y el liderazgo en las universidades**

El directivo universitario tiene una doble responsabilidad sobre el liderazgo; tienen que ejercerlo frente a sus profesores como líder académico y en la conducción de la institución como autoridad, en la Universidad Autónoma del Noreste sucede igual. Como Bressoux señala:

“los directores eficaces son líderes pedagógicos, ponen el acento en el aprendizaje de los alumnos, fijan los objetivos, y son optimistas en cuanto a la capacidad de los alumnos y profesores para alcanzarlos. Son muy activos, se sienten responsables de la enseñanza de los alumnos, y observan regularmente a los docentes” (1994, p. 118 en Torres Cota, 2004).

Rocha (2006, p. 38) cuando habla de los líderes transformacionales, (al igual que Bennis, Corson, Cowley, Fisher, Gilley, Kauffman, Kerr, Peck, Riesman, Sharp, Vaughn) dice que ellos señalan que las instituciones académicas “no cumplen sus propósitos, hay ineficiencia en su funcionamiento, han reducido sus estándares y han fallado en aplicar sus recursos a las necesidades de la sociedad”. Señala además que esto sucede por la ausencia de visión y energía en su dirección.

El comisario europeo (CE) de Educación, Juventud y Cultura, Jan Figel expresó que el mayor liderazgo de los directores en los centros consistiría en "orientar y ofrecer apoyo a los nuevos profesores, así como en mantener la motivación y fomentar la formación continua de los veteranos". La UE quiere directores de escuela "más líderes y menos burócratas" (Björklund, 2009).

Por otra parte, Moorhead define el liderazgo en términos de proceso y propiedad;

“Como un proceso, el liderazgo involucra el uso de la fuerza no coercitiva, para dirigir y coordinar las actividades de los miembros de un grupo y lograr los resultados deseados. Como propiedad, es el conjunto de características atribuidas a aquellos que son percibidos para usarlas como una influencia exitosa”. (En Rocha, 2006, p. 38)

García-Lombardía, Cardona y Chinchilla (2001, p. 17) realizaron un trabajo a empresas de 18 países incluyendo a México y Estados Unidos y de diferente actividad económica para determinar cuáles eran las competencias directivas más valoradas. Aplicaron un cuestionario a 148 ejecutivos. De 22 competencias analizadas, el liderazgo se mencionó en primer lugar en la industria de alimentos, pero en la encuesta general se situó en el segundo después de orientación al cliente

También existen muchos trabajos de investigación que utilizan el término de liderazgo y líder en sentidos a veces confusos. En otras se le considera como sinónimo de administración o como término relacionado con el liderazgo institucional. Ejemplos: Alicia Castillo (2005, p. 1) en su trabajo sobre liderazgo de los directores, establece como un hecho que todo liderazgo es administrativo y así le llama a su trabajo, liderazgo administrativo. Esta propuesta incluye un concepto que confunde las tareas de la administración con las del liderazgo porque da por sentado que todas las actividades administrativas son tareas del liderazgo. Para efectos de mostrar el detalle de la confusión conceptual, la autora señala:

El director de escuelas, como líder administrativo debe tener el conocimiento, las destrezas y atributos para entender y mejorar la organización, implantar planes operacionales, manejar los recursos fiscales y aplicar procesos y procedimientos administrativos descentralizados. Tienen a su cargo la fase operacional de la escuela con el propósito de lograr la visión, la misión, las metas y los objetivos institucionales. (Alicia Castillo, 2005, p. 1)

En este trabajo y en el propio título del mismo se ignora que el liderazgo por definición se da entre las personas, así que debe distinguirse de las tareas complejas de la planeación, diseño de la operación y del manejo de recursos financieros. En la Universidad Autónoma del Noreste, los directores académicos, realizan tareas administrativas pero su mayor actividad y enfoque es la relación que tienen con los profesores y los estudiantes.

Por otra parte, Grados considera que el verdadero liderazgo sólo puede definirse significativamente dentro de un contexto social teniendo como fundamento normas que beneficien a la sociedad;

...el liderazgo debe conducir al cambio que necesariamente debe traducirse en una mejora, exige a los individuos que asuman riesgos considerables y que hagan cosas que otros no están dispuestos a hacer, requiere que el líder sobre todo en la instituciones educativas se comprometa con la esencia del ser humano, su vida y con sus valores más nobles; que sea capaz de la más alta vocación en nombre de la formación de los jóvenes. (Grados, 2009, p. 111).

La importancia del liderazgo ha sido puesta de manifiesto por todos los grandes líderes empresariales y no excluyen a las universidades. Un ejemplo claro es de Tom Peters y Nancy Austin (1986, p. 332), cuando en *Pasión por la Excelencia* hablan de los grandes CEO de las grandes corporaciones de la época, dijeron: “Ninguno de los anteriores nos enseñó nada mágico, en cambio sí nos enseñaron mucho de pasión, interés, intensidad, consistencia, atención, dramatismo, del uso implícito y explícito de los símbolos. . . en una palabra, de liderazgo”.

Para Rick Warren el liderazgo le da vida a los grandes proyectos. “Nada sucede hasta que alguien proporcione liderazgo”. Profundiza también para exponer que el liderazgo es la causa de la edificación o el derrumbe de los proyectos humanos. “A lo largo de toda la historia, e incluso en el mundo actual, la mayoría de los problemas se remontan a la falta de líderes competentes. El mundo necesita líderes preparados” (Warren, 2010, p. 6).

Robert Stramy (1988 p. 31) da importancia al liderazgo en este nivel con las siguientes palabras: “. . . es con más frecuencia el liderazgo a nivel de planta quien debe tomar las riendas y actuar como principal promotor para un cambio productivo”. Después de reconocer que es difícil encontrar la empresa que cuente con líderes ideales, es importante que tengan personas que son capaces de crear para sí mismos algunas de las siguientes habilidades:

Credibilidad para provocar confianza. . . Las bases de honestidad y justicia. . . La capacidad de escuchar. . . Ser consistente en palabra y acción. . . La capacidad de autoevaluarse. . . La habilidad de percibir cualidades positivas en otros. . . . Admitir equivocaciones y presteza para corregirlos. . . Capacidad de aprender, adaptarse y crecer con el resto de la organización. (Stramy 1988 p. 31).

Entre otros, Stramy opina que “el éxito o fracaso de un cambio recae directamente en aquellos dispuestos a guiar y enseñar con el ejemplo personal”.

Cuando el liderazgo se separa de la administración y logra su independencia de estudio, adquiere una importancia superior pues puede plantear solución a problemas que la administración no puede resolver. Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (2007, p. 179) señalan que cuando los ejecutivos se concentran en una visión, “el líder opera sobre los recursos emocionales y espirituales de la organización, sobre sus valores, su compromiso y sus aspiraciones”. Entonces el administrador opera sobre los recursos materiales de la organización, sobre el capital, los recursos económicos, materia prima y la tecnología.

Es importante señalar la diferencia que se debe tener en cuenta de diversos términos que no se pueden confundir en el contexto de la gestión y operación diaria cuando se dirigen las instituciones de educación superior.

El primer término que se encuentra es quizá el más común porque se encuentra con mucha frecuencia en los documentos formales de las estructuras de mando de las organizaciones educativas, el concepto de dirección.

Normalmente el director es el nombre del cargo del principal responsable de una facultad o escuela; sin embargo, la función de dirección es un concepto diferente. Además de ser la persona responsable de todas las actividades que deben suceder en esta instancia y sus resultados, es el responsable de analizar problemas, tomar decisiones, comunicar e informar a los miembros de la estruc-

tura las decisiones tomadas en las instancias superiores. También es responsable de coordinar las principales actividades y proyectos para que los propósitos, objetivos y metas se cumplan. Asimismo es responsable de que se realicen las funciones de planeación de corto y largo plazo, la integración del personal, de desarrollar y mejorar la estructura, de supervisar el trabajo académico y de evaluar los avances y la calidad de las acciones académicas para implementar acciones correctivas.

El término gestión está teniendo una mayor aceptación en el ámbito educativo por la falta de independencia que tienen los directores de educación pública. Éstos tienen que llevar a cabo planes que no son elaborados por ellos y que son remitidos por las instancias de planeación nacional o regional, al igual que las acciones presupuestarias. Este término está más relacionado con acciones que se deben llevar a cabo por encargo de otros, de administrar asuntos ajenos o de encargos de terceros, de tramitar autorizaciones o nombramientos de los encargados de las diferentes responsabilidades. En otros términos, la gestión es una función de la dirección, además de las que se explicaron arriba.

La función administrativa está relacionada con trabajar más con los conceptos que con las personas, más con las partes complejas que las que atienden las relacionadas con las personas, responde más a las partes de planeación, presupuestación, programación de actividades; en general, las que requieren análisis complejos. El Administrador tiene que asegurar que los resultados tanto económicos como de los procesos se den. (Kotter 1999, p. 69)

El liderazgo es la función que todo director ejerce cuando tiene que trabajar con personas para producir cambios en los enfoques educativos, en la visión de largo plazo, en los procesos básicos de la función docente, en la consecución de proyectos ambiciosos, en los enfoques y estrategias para lograr la visión y metas de largo plazo. El cambio es un proceso que todo director debe enfrentar por el sólo hecho de tratar de mejorar las condiciones y procesos de calidad o de adecuación y corrección

en las estrategias planteadas para lograr las metas de largo plazo. Este concepto se amplía más adelante donde se explican algunas teorías sobre liderazgo.

Los conceptos relacionados con los que se enfrenta en la práctica el director de la conducción de una institución educativa hacia propósitos establecidos son por ejemplo los estilos de dirección (Rodríguez en Álvarez y otros, 2001 p. 43), la gestión educativa, la administración de recursos humanos, materiales, tecnológicos, financieros y económicos, liderazgo para el cambio, búsqueda de oportunidades, necesidad de crecimiento, creatividad en el planteamiento estratégico y la innovación en el desarrollo de nuevos programas académicos o servicios educativos.

Para muchos autores el liderazgo es una necesidad en las actividades de los directores en las organizaciones. A continuación se exponen algunas referencias como la que John Kotter explica en su libro "El líder del cambio" (2006, p. 17) que algunos de los factores que ocasionan el fracaso en las organizaciones es el exceso de complacencia, el no tener una visión y una estrategia, ni un equipo de líderes que conduzca la transformación y la falta de comunicación orientada a los cambios deseados. Arias y Cantón (2005), en su artículo "El liderazgo y la dirección de centros educativos" expresan: "Ningún factor es más influyente en una organización que un líder eficaz".

### **Descripción de algunas teorías sobre liderazgo**

La palabra líder o liderazgo parece representar una respuesta mágica para explicar que las personas pueden llevar a cabo actividades complejas y grupales con resultados sorprendentes. Todos los pueblos antiguos y modernos han atribuido a las cualidades del liderazgo, junto con los atributos administrativos y de organización, como elementos decisivos en el desarrollo exitoso de grandes proyectos, así como el establecimiento de reglas para la correcta aplicación de la administración pública, de la convivencia social y del buen gobierno (George, 1978, p. 3). La palabra líder es de reciente crea-

ción, pero cuando los pueblos antiguos se referían a las características de sus jefes, se referían a las cualidades básicas del liderazgo carismático de hoy en día.

George fundamenta cómo el tema de la administración en general, ha estado presente en la historia de la humanidad y cómo el Hombre ha resuelto y definido los retos de hacer mejor las tareas de "Estado" de los pueblos y naciones en las diferentes etapas de la historia. Las notas que pueden ejemplificar estos antecedentes son: Chow en China 1100 años a.C. habla de un estado colaborador, de la necesidad de la comunicación de la corte con el imperio. El emperador Yao (2300 a.C.) habló de la selección de los funcionarios para utilizar personas con sabiduría y talento; Sun Tsu (500 a.C.) de la necesidad de que las órdenes deberían ser comprendidas por los subordinados; Platón (360 a.C.) en La República da importancia a la necesidad que tienen los jefes de lograr una buena disposición de sus subordinados; Kautilya, en la India (321 a.C.) mencionó como características deseables de los funcionarios públicos, visión, prudencia, elocuencia, entusiasmo, paciencia, afectuoso, entre otros; Ciro en la antigua Grecia, reconoció la importancia de las relaciones humanas, de llamarle a cada quien por su nombre, de los grupos de trabajo, de la coordinación y la unidad de propósitos. (George 1978 p. 11).

Cuando se inicia la teoría de la *administración científica* de Taylor en 1900, la eficiencia de los directores industriales se medía por su capacidad para implementar sistemas de ingeniería más productivos. En 1917 Meyer Bloomfield inicia con sus contribuciones el movimiento de la administración de personal, reconociendo que las personas son el factor que determina la eficiencia de los sistemas productivos y administrativos. En 1918, Ordway Tead aplica por primera vez la psicología a la industria (George 1978, p 119).

Koontz y Weihrich consideran que el administrador tiene como único propósito el generar excedentes a través de la productividad, aún en las organizaciones no lucrativas; al liderazgo lo definen

en términos de propósitos de “lograr el cumplimiento de las metas del grupo” (1998, p. 6) y la función del jefe es “lograr entusiasmo y voluntad” (1998, p., 532) y lo enmarcan como una función de la dirección pero atribuyen la eficiencia a la capacidad de toma de decisiones, a la comunicación y la coordinación de actividades como las habilidades o funciones indispensables de un buen director.

El liderazgo es una de las características que muestran los administradores (directores), independientemente de las características de su ejercicio. Es en 1974 cuando Zaleznik llega al extremo de decir que la personalidad de los administradores es distinta a los líderes y que en la mayoría de los casos los directores deben desarrollar ambas (en Hughes, et al, 2007, p. 10). Bennis, 1989 (en Hughes, et al p. 9) también encuentra diferencia en la naturaleza del trabajo del gerente como administrador y el de liderazgo, y establecen como propias de la administración al mantenimiento, al control, visión de corto plazo, imitan, preguntan cómo y cuándo, aceptan el *statu quo*; sin embargo, el liderazgo se refiere a la innovación, al desarrollo con visión de largo plazo, los líderes inspiran, crean, desafían, preguntan qué y para qué.

El líder que se dedica a trabajar con el cambio, requiere la voluntad de las personas, la visión estratégica de largo plazo y las habilidades de comunicación para motivar el logro de la misma (Kotter, 1999, p. 69). Los contrastes son claros cuando se puede diferenciar entre liderar y administrar: señalar el rumbo no es lo mismo que planear o presupuestar, cuando tienes que alinear gente en vez de organizar al personal y cuando se necesita motivar a la gente frente a controlar y resolver problemas.

### **Tipos de liderazgo**

El tipo de liderazgo autocrático se refiere al jefe que toma las decisiones sin consultar a los colaboradores en contraposición del líder participativo, quien es el que permite y propicia que los cola-

boradores participen en el acopio de información, análisis de alternativas y la toma de decisiones. Las teorías que favorecen el liderazgo que delega y faculta a los miembros de un equipo estimulan el desarrollo de los liderazgos participativos como una estrategia de desarrollo y para propiciar la delegación a los niveles más bajos de la organización. En el caso de las universidades, se está hablando de aquellos funcionarios que atienden directamente a los estudiantes y profesores en sus inquietudes y proyectos.

El liderazgo carismático es el que selecciona los materiales *burdos* de la realidad y con ellos construye imágenes de grandes posibilidades. Su persuasión es sutil pues interpreta la realidad para ofrecer imágenes irresistibles del futuro. Los factores que pertenecen a esta clasificación de líderes es que tienen visión, habilidades verbales desarrolladas, tienen imagen, generan confianza y ejercen un liderazgo personalizado. Generan en sus seguidores identificación con el líder y la visión, altos niveles emocionales, una positiva disposición a la subordinación hacia el líder y un fuerte sentimiento de autoridad. Este tipo de liderazgo es importante en aquellas instituciones educativas en que los directivos son elegidos por profesores y estudiantes.

El liderazgo transaccional implica sólo una relación de intercambio entre líderes y seguidores. Pueden ser intercambios de premios por esfuerzos o promesas de premios o reconocimiento por un buen desempeño. “El líder transaccional también busca desviaciones o incumplimientos a las reglas o metas para aplicar acciones correctivas” (Chiavenato 2004, p. 487).

Liderazgo transformacional. Hughes, Ginnett y Curphy explican que el paradigma del liderazgo transformacional y el carismático son los más estudiados por los investigadores actuales y que muchos no encuentran diferencias importantes entre ellos. Sin embargo, estos autores sí encuentran algunas: los líderes transformacionales basan su actividad en los valores de los seguidores mientras que los carismáticos lo hacen con base en los valores propios, construyen la confianza al mostrar

compromiso con las necesidades de los seguidores sobre el interés propio; los segundos dan más importancia en crear una imagen de éxito que en el éxito mismo, no van más allá de asumir el crédito por los logros de otros. Los primeros generan “confianza por medio de una imagen que demuestra una auto confianza indestructible, fortaleza de convicción moral, un ejemplo personal, además de tácticas o conductas poco convencionales” (2007, p. 415).

Las características de ambos, el carismático y el transformacional son que están orientados hacia el futuro, tienen habilidades retóricas sobresalientes que elevan los niveles emocionales en los seguidores y les inspiran a adoptar su visión; son fuertes, tienen lazos personales con los seguidores, incluso cuando el líder ocupa un rol organizacional formal. El liderazgo personalizado tiene tres componentes: primero, los líderes carismáticos son más sensibles a los “estados emocionales de los seguidores”; segundo, tienden a ser expresivos especialmente por medio de canales no verbales tales como el contacto visual, la postura, el movimiento, los gestos, el tono de voz y las expresiones faciales, y tercero, los líderes transformacionales dan autoridad a sus seguidores al construir un ambiente de auto eficiencia.

El liderazgo situacional, desarrollado y reconocido universalmente por Paul Hersey y Ken Blanchard (En Chiavenato 1999), se refiere básicamente a las diferencias que tienen los subordinados de reaccionar frente a una tarea o indicación dependiendo del grado de madurez del subordinado. “La madurez es una manifestación del grado de habilidad y voluntad que las personas tienen para cumplir con una tarea específica” (Chiavenato, 1999, p. 484). Esta teoría infiere que los líderes tienen que adaptarse a la situación o madurez de los subordinados.

Esta teoría incluye cuatro niveles de madurez de los subordinados y por lo tanto cuatro estilos para dirigirlos. El estilo de decir al subordinado lo que tiene que hacer porque su madurez es (S1) es baja, no tiene capacidad ni deseos de llevarla a cabo. El estilo de vender (S2) para los subordinados

que tienen deseos pero incapaces. El estilo participativo (S3) para subordinados capaces pero no deseosos o inseguros. Y el estilo de delegación (S4) para los subordinados capaces y deseosos o confiantes. (Chiavenato 2004, p. 485).

### **Habilidades de liderazgo**

Si el liderazgo es importante en la conducción de grandes empresas y de pequeños departamentos dentro de las organizaciones, industriales, comerciales, de servicios, de investigación y desarrollo y gubernamentales, éste tiene que ejercerse a través de procesos (Kotter 1999) que requieren del manejo adecuado y diestro de habilidades de interacción y conducción de personas que tienen que realizar tareas para lograr metas, objetivos, propósitos y visiones institucionales.

Diferentes autores han desarrollado propuestas de habilidades para describir el liderazgo que cada tipo de trabajo o empresa requiere para alinear y dirigir el trabajo de los equipos que integran las organizaciones.

Las habilidades básicas de comunicación, escucha, observación y para dar y recibir retroalimentación son planteadas por Carlos Rodríguez (2004) cuando habla de la necesidad del liderazgo en los funcionarios escolares. Él clasifica las habilidades situacionales en las de trabajo en equipo, incluyendo las de alto desempeño, las relacionadas con la dirección de la comunicación y socialización del equipo. Las de colaboración y competencia. También incluye en estas la motivación personal, manejo de conflictos, facultación, actitud ante el estrés y la inteligencia emocional.

Hughes, Ginnett y Curphy (2007) establecen como habilidades básicas de liderazgo: aprender de la experiencia, comunicación, escuchar, asertividad, proporcionar retroalimentación constructiva, administración efectiva del estrés, construcción de la competencia técnica, construcción de relaciones

efectivas con los superiores y compañeros, establecimiento de metas, administración del castigo, realizar juntas. Como habilidades avanzadas establecen el delegar, la administración del conflicto, negociación, solución de problemas, mejorar la creatividad, diagnosticar los problemas de desempeño de los individuos, los grupos y las organizaciones, la formación de equipos de trabajo y equipos de alto desempeño, la formación de equipos en la *cima*, planeación del desarrollo, credibilidad, formación de capacitadores y la atribución de facultades de decisión (empowerment).

Berke, Kossler y Wakefield (2008) establecen como principales manifestaciones de habilidades de liderazgo las relacionadas con liderando a los colaboradores, construcción y reparación de relaciones, gestión del cambio, asunción de riesgos producto de la innovación, influencia, liderazgo, poder, información y comunicación de ideas, tomar acción, tomar decisiones, seguimiento a los acuerdos, sacar lo mejor de la gente, escuchar, la apertura a la influencia y la flexibilidad.

Garelli (2009, p. 217) menciona una cantidad importante de habilidades que hay que desarrollar en la organización, entre ellas, el generar mayor nivel de energía, un sentido de urgencia más intenso, un sentido de propósito más profundo, capacidad de recuperación, un sentido agudo de oportunidad y mayor grado de confianza. Estas habilidades están planteadas para ser más competitivos en el nuevo contexto empresarial. El mundo organizacional de las universidades no es diferente que en las empresas. Es posible que sea más complejo porque todos los retos que se plantean en las universidades, se dan en el ámbito de las relaciones personales y grupales ya que todos los factores que intervienen en el proceso educativo son personas.

### **Liderazgo académico**

El liderazgo académico es una habilidad o conjunto de habilidades de interacción que deben ejercerse formalmente por los directores académicos. Son un conjunto de habilidades que deben

estar presentes en los procesos de interacción con estudiantes y profesores y deben administrarse consciente y profesionalmente (Chiavenato, 2004).

El liderazgo no se puede ejercer por accidente o espontáneamente porque las instituciones requieren implementar cambios constantes para mejorar su nivel de competitividad; es decir, mejorar permanentemente la calidad de sus servicios educativos y la satisfacción de sus estudiantes. Estos cambios son impulsados toda vez que la sociedad reclama mejores profesionistas en cada generación.

La ausencia de un liderazgo adecuado, en los funcionarios académicos, limita la posibilidad de desarrollar proyectos importantes para el logro de una visión estratégica institucional e implementar los cambios planeados. La falta de un liderazgo apropiado en los directores académicos permite que surjan inconformidades entre estudiantes, profesores y empleados de la universidad. Estas inconformidades pueden evitarse si se ejerce un liderazgo académico adecuado.

La falta de un liderazgo propositivo, entusiasmado y oportuno puede ocasionar problemas que afecten el futuro profesional de un joven universitario. Los estudiantes tienen expectativas altas de sus directores académicos y en ocasiones éstos no responden de igual manera, y no me refiero a facilidades escolares, me refiero a problemas que se generan por la misma dinámica de las actividades académicas de alumnos y profesores.

### Capítulo 3. Diseño de la investigación

#### **Método.**

##### **Enfoque metodológico**

La presente investigación se realizó durante el periodo enero junio 2010. El tipo de investigación es aplicada basada en la fenomenología, hermenéutica y estudio de caso.

Las variables de estudio se determinaron mediante una investigación que se realizó a través de análisis documental y grupos de enfoque para diseñar el cuestionario que se utilizó.

Esta investigación es de naturaleza cuantitativa porque para el estudio 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 docentes que cumplían las siguientes condiciones: 1) a estudiantes de licenciatura con al menos dos años en la Universidad; 2) a estudiantes de maestría inscritos; y 3) a profesores de licenciatura o maestría 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 licenciatura y maestría de la Universidad Autónoma del Noreste que tienen cuando menos dos años ejerciendo el cargo 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 2010, los que cumplen requisitos (DA)

	Licenciatura	Postgrado	Total de DA	DA
Juárez	2	1	3	2
Matamoros	3	1	4	3
Monclova	4	1	5	5
Monterrey	1		1	1
Piedras Negras	3	1	4	4
Saltillo	9	1	10	5
Torreón	6	1	7	6
Sabinas	1		1	1
Reynosa	1		1	0
<b>Total</b>	<b>36</b>		<b>36</b>	<b>27</b>

## Muestra

Para determinar el tamaño de la muestra o número de profesores y estudiantes a encuestar en cada plantel, se utilizó el muestreo estratificado para estimar una media, a través del método de asignación proporcional de Neyman (Scheaffer, Mendenhall & Ott, 1986), para el cual:

1. Se estableció el tamaño de la muestra total por medio de la fórmula:

$$n = \frac{\left( \sum_{i=1}^L N_i S_i \right)^2}{N^2 \frac{B^2}{4} + \sum_{i=1}^L N_i S_i^2}$$

2. Se determinaron las fracciones de observación asignadas al estrato  $i$ :

$$w_i = \frac{N_i S_i}{\sum_{i=1}^L N_i S_i}$$

3. Se estableció el tamaño de la muestra en cada estrato

$$n_i = n w_i$$

donde:

$N$  : Tamaño de la población

$N_i$  : Tamaño del estrato  $i$

$S_i^2$  : Varianza muestral para el estrato  $i$

$L$  : Número de estratos

$B$  : Error de estimación

A continuación se presentan las tablas que muestran el número de profesores y estudiantes que cumplieron con las condiciones establecidas para el desarrollo de esta investigación:

Tabla 2. Número de profesores existentes (N) y requerido en la muestra por plantel (n).

Campus	N	n
Saltillo	200	33
Torreón	116	19
Monclova	76	13
Piedras Negras	66	11
Matamoros	36	6
Ciudad Juárez	17	3
Monterrey	7	2
Suma	518	87

Tabla 3. Número de estudiantes existentes (Número) y número requerido en la muestra por plantel (n).

Planteles	Número	n
Ciudad Juárez	107	6
Matamoros	258	15
Monclova	490	28
Monterrey	91	6
Piedras Negras	360	21
Saltillo	1031	58
Torreón	666	38
Total	3003	172

## 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 Wakefied (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 nueve 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 lo 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**

Diseño del grupo 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 4. Habilidades de liderazgo incorporadas al cuestionario de esta investigación y autores que las sustentan en sus teorías. Los números del primer renglón corresponden a las habilidades mencionadas antes.

Autor	01	02	03	04	05	06	07	08	09	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																*					

### Prueba piloto

El cuestionario, en sus dos dimensiones, el de docentes y alumnos fue sometido a pruebas en tres ocasiones antes de la aplicación definitiva. En estas pruebas se corrigió la redacción para garantizar la legibilidad de las preguntas y que el enfoque de las mismas fuera interpretado con la intención de esta investigación.

### Confiabilidad del instrumento.

Se utilizó el método de consistencia interna para estimar la confiabilidad del cuestionario final mediante el cálculo del coeficiente Alfa de Cronbach, usando el programa estadístico IBM SPSS Statistics 19. El coeficiente Alfa de Cronbach (Martínez Arias, 2005) se expresa como:

$$\alpha = \left( \frac{k}{k-1} \right) \left( 1 - \frac{\sum s_i^2}{s_{sum}^2} \right)$$

donde

- $k$  es el número de ítems de la prueba
- $s_i^2$  es la varianza del ítem  $i$
- $s_{sum}^2$  es la varianza de las sumas de los casos.

### **Aplicación del instrumento**

La aplicación final del instrumento fue del 7 de mayo al 10 de junio de 2010:

- Saltillo 18, 20, 21 de mayo
- Monterrey 19 de mayo
- Piedras Negras 21, 22, 24, 25 de mayo
- Monclova 21, 24, 25, 27 de mayo
- Matamoros 24, 25, 29 de mayo
- Torreón 31 de mayo, 1º y 5 de junio
- Ciudad Juárez 3, 4 de junio

**Cuestionarios:** Anexos 1 y 2

### **Análisis de resultados**

Para hacer el análisis de resultados se utilizaron las siguientes herramientas: Los resultados de las variables fueron analizados por frecuencias. Se utilizaron gráficas de barras en la presentación de los mismos. En estas gráficas se presentan por profesores y estudiantes, por profesores y estudiantes con edad, género y 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 metodolog-

ía 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 19 para Windows para: 1. Obtener la confiabilidad del instrumento aplicado en sus dos versiones, para los estudiantes y para los profesores y 2. Generar gráficos de frecuencias que describen la percepción tanto de estudiantes como de profesores para cada una de las preguntas y para cada relación de variables.

## Capítulo 4. Resultados

### 4.1. Resultados generales del trabajo de investigación

En este capítulo se presentan los resultados del trabajo de aplicación de cuestionarios a los grupos de estudiantes y profesores como se explicó en la metodología y la forma en que se había planteado desde los objetivos. Aunque la investigación fue planeada desde un enfoque cualitativo, los resultados fueron marcando un enfoque cuantitativo que predominó en los análisis numéricos realizados, éstos comprobaron las hipótesis implícitas en los resultados. Las percepciones de los estudiantes y profesores se cruzaron por género, nivel y edad.

#### Población estudiada

##### Directores académicos

Al momento de la aplicación de la encuesta había 36 directores académicos en la UANE, de los cuales se calificaron a 26 de los 27 que cumplían con las condiciones del estudio, 10 hombres y 16 mujeres. Estos datos se presentan en la siguiente tabla:

Tabla 5: Número de directores académicos (Total de DA) por plantel en el periodo enero junio 2010, los que cumplen requisitos (DA) y evaluados (E)

	Licenciatura	Postgrado	Total de DA	DA	E
Juárez	2	1	3	2	2
Matamoros	3	1	4	3	3
Monclova	4	1	5	5	5
Monterrey	1		1	1	1
Piedras Negras	3	1	4	4	4
Saltillo	9	1	10	5	5
Torreón	6	1	7	6	6
Sabinas	1		1	1	0
Reynosa	1		1	0	0
Total	36		36	27	26

## Profesores

En el periodo enero–junio 2010, había 518 profesores que cumplían las condiciones de estudio impartiendo alguna asignatura en UANE.

Utilizando el método planteado para determinar el tamaño de la muestra por plantel, con un error de estimación de 0.2 y una confianza del 95% al generalizar los resultados, se determinó que se requería de 87 profesores para el estudio. Se encuestaron a 130 profesores, 79 hombres y 51 mujeres, quedando el error de estimación en 0.15.

En la siguiente tabla se muestra el número de profesores requeridos en la muestra por plantel y el total de profesores encuestados:

Tabla 6. Número de profesores existentes (N) número requerido en la muestra por plantel (n) y total de profesores encuestados

Campus	N	n	Profesores encuestados
Saltillo	200	33	16
Torreón	116	19	39
Monclova	76	13	28
Piedras Negras	66	11	23
Matamoros	36	6	13
Ciudad Juárez	17	3	5
Monterrey	7	2	6
Suma	518	87	130

## Estudiantes

En el periodo enero - junio 2010, había 3003 estudiantes en UANE que cumplían las condiciones de estudio.

Utilizando el método planteado para determinar el tamaño de la muestra por plantel, con un error de estimación de 0.15 y una confianza del 95% al generalizar los resultados, se determinó que se requiere de 172 estudiantes para el estudio. Se encuestaron a 306 estudiantes, 156 hombres y 150 mujeres, quedando el error de estimación en 0.1.

En la tabla siguiente se muestran el número de estudiantes, por nivel, que fueron requeridos y el número de estudiantes que fueron encuestados.

Tabla 7. Número de estudiantes por nivel que cumplen los requisitos y total asistiendo a un curso (Número), número requerido en la muestra por plantel (n) y el total de estudiantes encuestados (Estudiantes).

Planteles	Licenciatura	Postgrado	Número	n	Estudiantes
Ciudad Juárez	50	57	107	6	9
Matamoros	171	87	258	15	37
Monclova	375	115	490	28	32
Monterrey	30	61	91	6	15
Piedras Negras	236	124	360	21	28
Saltillo	783	248	1031	58	83
Torreón	587	79	666	38	102
Total	2232	771	3003	172	306

### Validación del cuestionario

El instrumento se validó en varias etapas:

- Del 12 al 15 de abril de 2010, se aplicó un instrumento a los directores académicos del campus Saltillo para validar el diseño del instrumento de doble respuesta.
- El 27 de abril de 2010, se realizó un grupo focal con directores de plantel para analizar la propuesta de habilidades que deberían incluirse en el estudio.
- El 29 de abril de 2010, se aplicó un instrumento a directores académicos y personal administrativo del plantel Saltillo (23), Torreón (14) y 7 directores de plantel (Cd. Juárez, Pie-

dras Negras, Saltillo, Torreón, Monterrey, Monclova y Matamoros) con el fin de definir las habilidades significativas para el estudio.

- Del 4 al 6 de mayo de 2010, se aplicó un instrumento en el plantel Monclova, para calificar 20 habilidades de liderazgo de 3 directores académicos. Participaron 21 estudiantes y 10 profesores.
- Del 4 al 6 de mayo de 2010, se integraron varias sugerencias de profesores del doctorado y directores de la Universidad, que provocaron cambios en el instrumento en cuanto a las instrucciones, la explicación de la escala, redacción de las habilidades y la división un ítem en dos, para dejar el instrumento final en 21 habilidades a evaluar.
- La redacción final de los instrumentos se definió con las opiniones de los directores de plantel habiéndose configurado con 21 habilidades principales.

### **Confiabilidad del instrumento.**

Para medir la confiabilidad del instrumento se aplicó una prueba piloto a 18 profesores y 30 estudiantes. El instrumento mide dos dimensiones, como se explicó con anterioridad, en las que se evalúan las habilidades de liderazgo del director académico: a) la importancia y b) el estado actual. La tabla 8 muestra el nivel de confiabilidad de los dos cuestionarios.

Tabla 8. Confiabilidad en la dimensión de importancia y estado actual de estudiantes y profesores

	Importancia	Estado Actual
Estudiantes	$\alpha = 0.916$	$\alpha = 0.977$
Profesores	$\alpha = 0.894$	$\alpha = 0.971$

Los resultados obtenidos mediante Alfa de Cronbach indican una consistencia interna alta en cada una de las dimensiones del cuestionario de estudiantes y profesores definiendo la importancia y estado actual.

## Promedios generales

En la siguiente tabla se muestran los promedios generales de cada variable incluida en el cuestionario por importancia y estado actual y en orden del más alto al más bajo la percepción de los estudiantes.

Tabla 9. Promedios generales de la importancia y estado actual la percepción de los estudiantes por habilidad, de la mejor calificada a la más baja en escala de 1 a 5

IMPORTANCIA		ESTADO ACTUAL	
Ítem	Media	Ítem	Media
1. Tratar a las personas con respeto	4.72	11. Proyectar una imagen apropiada de la Universidad	3.59
4. Interacción efectiva (comunicar, escuchar)	4.65	1. Tratar a las personas con respeto	3.56
21. Manejar conflictos	4.64	2. Tratar a las personas con espíritu de servicio	3.43
11. Proyectar una imagen apropiada de la Universidad	4.57	12. Bases teóricas para comprender la carrera que coordina	3.39
19. Actuar con congruencia entre el decir y el actuar	4.56	20. Aprender de la propia experiencia	3.35
9. Motivar a los estudiantes	4.54	15. Adaptarse a nuevas circunstancias	3.34
2. Tratar a las personas con espíritu de servicio	4.52	7. Tolerancia a la presión (al estrés)	3.30
18. Asegurar que las decisiones tomadas se cumplan	4.50	4. Interacción efectiva (comunicar, escuchar)	3.29
17. Por su actuación se gana el respeto de los estudiantes	4.49	21. Manejar conflictos	3.29
6. Tomar decisiones oportunas	4.49	8. Organizar el trabajo	3.28
12. Bases teóricas para comprender la carrera que coordina	4.46	16. Transmitir entusiasmo en proyectos académicos	3.25
8. Organizar el trabajo	4.45	18. Asegurar que las decisiones tomadas se cumplan	3.24
7. Tolerancia a la presión (al estrés)	4.44	14. Inteligencia para reaccionar ante las emociones de otros	3.21
13. Creatividad para proponer soluciones diferentes a los problemas	4.49	19. Actuar con congruencia entre el decir y el actuar	3.21
16. Transmitir entusiasmo en proyectos académicos	4.40	17. Por su actuación se gana el respeto de los estudiantes	3.19

5. Proactividad para iniciar nuevos proyectos	4.40	13. Creatividad para proponer soluciones diferentes a los problemas	3.19
20. Aprender de la propia experiencia	4.39	6. Tomar decisiones oportunas	3.18
15. Adaptarse a nuevas circunstancias	4.28	10. Infundir sentido de urgencia a los pendientes	3.17
14. Inteligencia para reaccionar ante las emociones de otros	4.28	5. Proactividad para iniciar nuevos proyectos	3.16
3. Dirigir equipos de trabajo	4.27	9. Motivar a los estudiantes	3.09
10. Infundir sentido de urgencia a los pendientes	4.24	3. Dirigir equipos de trabajo	3.07
Media	4.46	Media	3.28
Desviación estándar	0.13	Desviación estándar	0.13

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 4.72, lo que equivale al 94%. Y la más baja de 4.24 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 89% promedio que representa del total y la escala del cuestionario daba 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, estas fueron establecidas en 3.07 a 3.59 que representa el cumplimiento con lo que se espera de ellos. Desde la que obtuvo el 3.59, proyectar una imagen apropiada de la universidad, hasta el 3.07 de la más baja que fue dirigir equipos de trabajo.

Aunque en las dos listas se tienen la misma desviación estándar, la diferencia entre la importancia más alta y la más baja es de 48 centésimas, la del estado actual es de 52. Este fenómeno se va a ver reflejado en todos los resultados. Los resultados del estado actual tienen mayor dispersión en todas las gráficas que se presentan.

En la siguiente tabla se muestran los promedios generales de cada variable incluida en el cuestionario por importancia y estado actual y en orden del más alto al más bajo en la percepción de los profesores.

Tabla 10. Promedios generales de importancia y estado actual en percepción de los profesores por habilidad estudiada de la más alta a la más baja

IMPORTANCIA		ESTADO ACTUAL	
Ítem	Media	Ítem	Media
10. Infundir sentido de urgencia a los pendientes	4.78	3. Dirigir equipos de trabajo	4.20
20. Aprender de la propia experiencia	4.68	13. Creatividad para proponer soluciones diferentes a los problemas	4.19
15. Adaptarse a nuevas circunstancias	4.64	5. Proactividad para iniciar nuevos proyectos	4.05
13. Creatividad para proponer soluciones diferentes a los problemas	4.62	9. Motivar a los estudiantes	4.04
14. Inteligencia para reaccionar ante las emociones de otros	4.56	6. Tomar decisiones oportunas	4.00
5. Proactividad para iniciar nuevos proyectos	4.56	10. Infundir sentido de urgencia a los pendientes	4.00
18. Asegurar que las decisiones tomadas se cumplan	4.55	17. Por su actuación se gana el respeto de los estudiantes	3.98
17. Por su actuación se gana el respeto de los estudiantes	4.54	8. Organizar el trabajo	3.97
3. Dirigir equipos de trabajo	4.45	12. Bases teóricas para comprender la carrera que coordina	3.96
7. Tolerancia a la presión (al estrés)	4.44	7. Tolerancia a la presión (al estrés)	3.93
9. Motivar a los estudiantes	4.44	18. Asegurar que las decisiones tomadas se cumplan	3.92
12. Bases teóricas para comprender la carrera que coordina	4.40	20. Aprender de la propia experiencia	3.91
16. Transmitir entusiasmo en proyectos académicos	4.39	14. Inteligencia para reaccionar ante las emociones de otros	3.90
8. Organizar el trabajo	4.38	4. Interacción efectiva (comunicar, escuchar)	3.89
6. Tomar decisiones oportunas	4.37	15. Adaptarse a nuevas circunstancias	3.86
19. Actuar con congruencia entre el decir y el actuar	4.34	19. Actuar con congruencia entre el decir y el actuar	3.85
4. Interacción efectiva (comunicar, escuchar)	4.33	21. Manejar conflictos	3.85
21. Manejar conflictos	4.30	16. Transmitir entusiasmo en proyectos académicos	3.82
2. Tratar a las personas con espíritu de	4.28	2. Tratar a las personas con espíritu de	3.79

servicio		servicio	
11. Proyectar una imagen apropiada de la Universidad	4.27	11. Proyectar una imagen apropiada de la Universidad	3.79
1. Tratar a las personas con respeto	4.16	1. Tratar a las personas con respeto	3.69
Media	4.45	Media	3.93
Desviación estándar	0.16	Desviación estándar	0.13

### Resultados de los profesores

La diferencia general más importante se encuentra en el estado actual con que califican los profesores, es más alta que la de los estudiantes. A la habilidad que mejor calificaron le dieron una calificación de 21 centésimas más y la más baja tiene 62 centésimas más. La media de los estudiantes está en 3.28 y la de los profesores es de 3.93, un 20% arriba.

En general los estudiantes fueron más críticos en cuanto al comportamiento de los directores académicos en el estado actual. La calificación promedio más alta de los estudiantes no llegó a 3.60 y la más baja de los profesores fue 3.69. Los estudiantes no otorgaron ninguna calificación de 4.00 o superior, mientras que los profesores calificaron con 4.00 o más a 6 habilidades.

### Importancia vs 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 estudiantes

Tabla 11. Diferencias decrecientes entre la importancia y el estado actual por pregunta bajo la percepción de los estudiantes

Habilidad	Importancia	Estado Actual	Diferencia
09. Motivar a los estudiantes	4.54	3.09	1.45
04. Interacción efectiva	4.64	3.29	1.35
19. Congruencia entre decir y actuar	4.56	3.21	1.35
21. Manejar conflictos	4.64	3.29	1.35
06. Tomar decisiones oportunas	4.49	3.18	1.30
17. Se gana el respeto de estudiantes	4.49	3.19	1.30
18. Asegura que decisiones se cumplan	4.51	3.24	1.27
05. Iniciar nuevos proyectos	4.39	3.15	1.24
13. Creatividad en soluciones diferentes	4.42	3.19	1.23
03. Dirigir equipos de trabajo	4.27	3.07	1.20
08. Organizar su trabajo	4.45	3.28	1.16
01. Tratar a las personas con respeto	4.72	3.56	1.16
16. Transmitir entusiasmo en proyectos	4.40	3.25	1.15
07. Tolerancia a la presión (al estrés)	4.44	3.30	1.14
02. Tratar con espíritu de servicio	4.52	3.43	1.09
10. Infundir sentido de urgencia	4.24	3.17	1.07
12. Bases para comprender la carrera	4.46	3.39	1.07
14. Inteligencia emocional	4.28	3.21	1.07
20. Aprender de la propia experiencia	4.39	3.35	1.04
11. Proyectar una imagen apropiada	4.57	3.59	0.98
15. Adaptarse a nuevas circunstancias	4.28	3.34	0.94
Promedio	4.46	3.28	1.19

Otra lectura de los resultados fue considerar el grado de insatisfacción de estudiantes y profesores si se consideran las diferencias entre la importancia y el estado actual, y si se considera que la importancia es el estado ideal o esperado y el estado actual del desempeño real. La distancia entre lo deseable y el estado actual equivale al nivel de insatisfacción. En este sentido, en la tabla de arriba se muestran en grado descendente las diferencias entre ambos, en percepción de los estudiantes.

Con este pensamiento se puede decir que 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 adaptarse a nuevas circunstancias es la que menos les incomoda porque el nivel del estado actual se acerca más al nivel de lo esperado.

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 12. Diferencias decrecientes entre la importancia y el estado actual por pregunta bajo la percepción de los profesores

<b>Habilidad</b>	<b>Importancia</b>	<b>Estado Actual</b>	<b>Diferencia</b>
06. Tomar decisiones oportunas	4.55	3.85	0.70
03. Dirigir equipos de trabajo	4.39	3.69	0.69
08. Organizar su trabajo	4.54	3.89	0.65
21. Manejar conflictos	4.62	4.00	0.62
09. Motivar a los estudiantes	4.44	3.82	0.61
04. Interacción efectiva	4.56	3.97	0.59
02. Tratar con espíritu de servicio	4.64	4.05	0.58
01. Tratar a las personas con respeto	4.78	4.20	0.58
19. Congruencia entre decir y actuar	4.56	4.00	0.56
05. Iniciar nuevos proyectos	4.34	3.79	0.55
12. Bases para comprender la carrera	4.44	3.90	0.54
17. Se gana el respeto de estudiantes	4.38	3.86	0.52
13. Creatividad en soluciones diferentes	4.29	3.79	0.50
11. Proyectar una imagen apropiada	4.68	4.19	0.49
07. Tolerancia a la presión (al estrés)	4.40	3.91	0.49
18. Asegura que decisiones se cumplan	4.37	3.92	0.46
16. Transmitir entusiasmo en proyectos	4.45	4.04	0.41
14. Inteligencia emocional	4.33	3.96	0.36
20. Aprender de la propia experiencia	4.27	3.93	0.34
10. Infundir sentido de urgencia	4.16	3.85	0.31
15. Adaptarse a nuevas circunstancias	4.28	3.98	0.30
Promedio	4.45	3.93	0.52

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 0.70 en la habilidad de tomar decisiones oportunas y la más baja de 0.30 en la habilidad de adaptarse a nuevas circunstancias, haciendo un promedio de distancias de 0.52 contra 1.19 que establecieron los estu-

diantes. Los profesores, en esta interpretación muestran una mayor satisfacción que los estudiantes con el desempeño de los directores académicos.

En la siguiente figura se muestra la diferencia entre importancia y estado actual en cada una de las preguntas y se puede apreciar, en general, la distancia entre ellas.

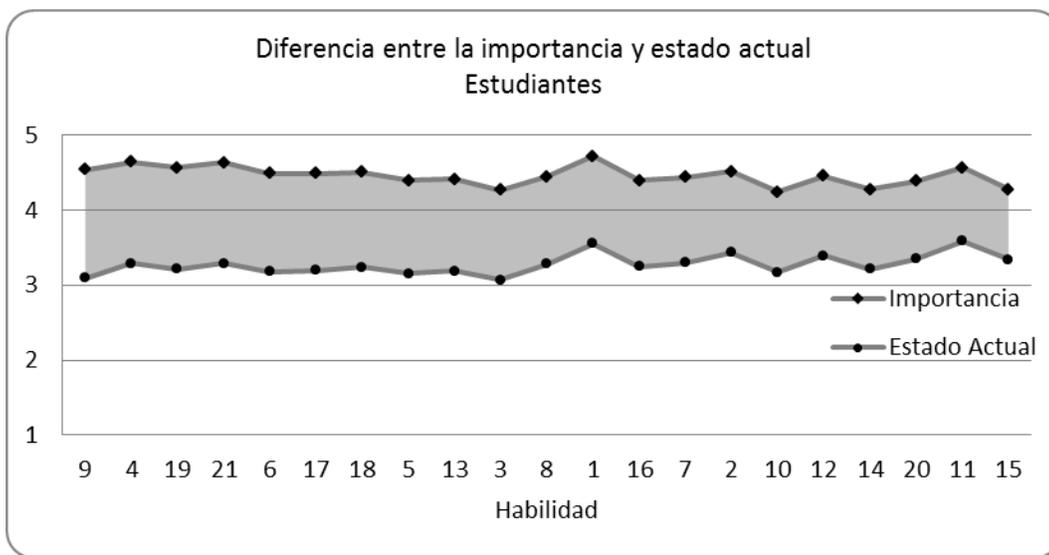


Figura 3. Diferencias decrecientes entre importancia y estado actual en percepción de los estudiantes

En esta gráfica se observa el mismo fenómeno pero en una figura horizontal que permite tener una imagen práctica de las diferencias que se mostraron en las tablas anteriores. En la percepción de los estudiantes, la importancia que tienen las habilidades de los directores académicos es de 4.46 en promedio y el del estado actual de 3.28, lo que significa una diferencia de 1.19 puntos y un 26% de diferencia.

En la siguiente figura se presenta la percepción de los profesores, en un trazo horizontal para ver en su conjunto las diferencias de percepción entre la importancia y el estado actual.

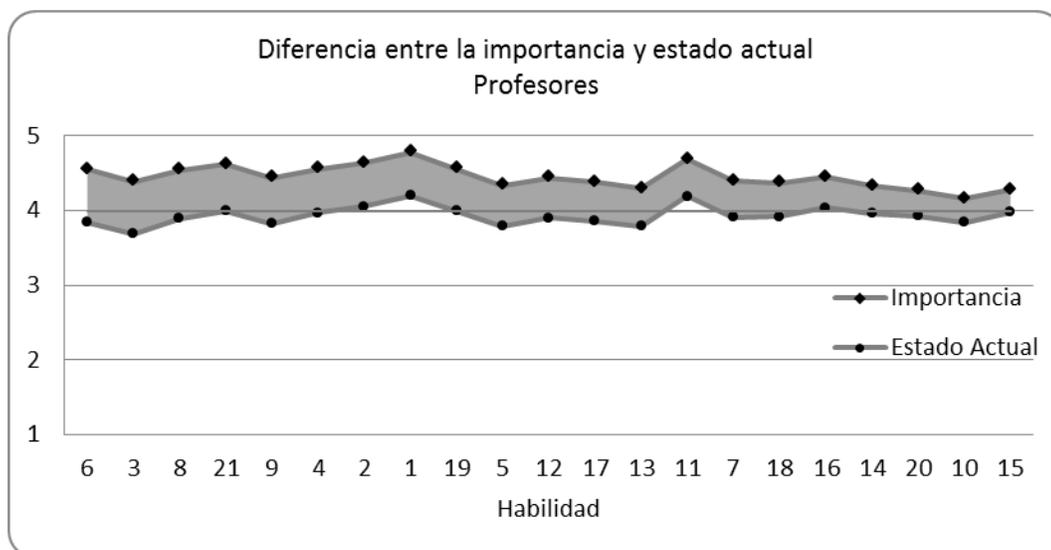


Figura 4. Diferencias decrecientes entre importancia y estado actual en percepción de los profesores.

La importancia que tienen las habilidades de los directores académicos es de 4.45 y el estado actual es de 3.93 lo que representa una diferencia de 52 centésimas. Esta diferencia representa el 12% entre la importancia y el estado actual en percepción de los profesores.

La diferencia en la forma en que fueron calificadas las importancias por estudiantes y profesores es marginal ya que solamente tienen una diferencia de 1 centésima. Quiere decir que la importancia es la misma en los dos grupos. Sin embargo, el estado actual fue percibido de diferente manera. Los estudiantes calificaron más bajo que los profesores en un 14%. Estas dos gráficas muestran esta diferencia a simple vista.

### Resultados generales de estudiantes y profesores

Los resultados generales evidencian que la importancia de las habilidades de liderazgo de los directores académicos de la UANE superó al estado actual en 99 centésimas en un 22%. En general, los estudiantes y los profesores calificaron la importancia de estas habilidades con 4.46 de una escala de 1 a 5, lo que representa el 89% de ese total. En percepción de los estudiantes, el estado actual en

que encuentran esas habilidades en los directores académicos es un 73.5% en relación a la importancia. Por su parte, los profesores manifestaron que el estado actual se ubica en el 88%, apreciación superior a la de los estudiantes en términos medios. Los estudiantes consideran que el estado actual de los directores académicos, en estas 21 habilidades, es más alto que lo que consideran los profesores. Esta distancia, entre estudiantes y profesores es de 16.6%.

En la siguiente figura se muestran los promedios de los resultados generales de los estudiantes y profesores.

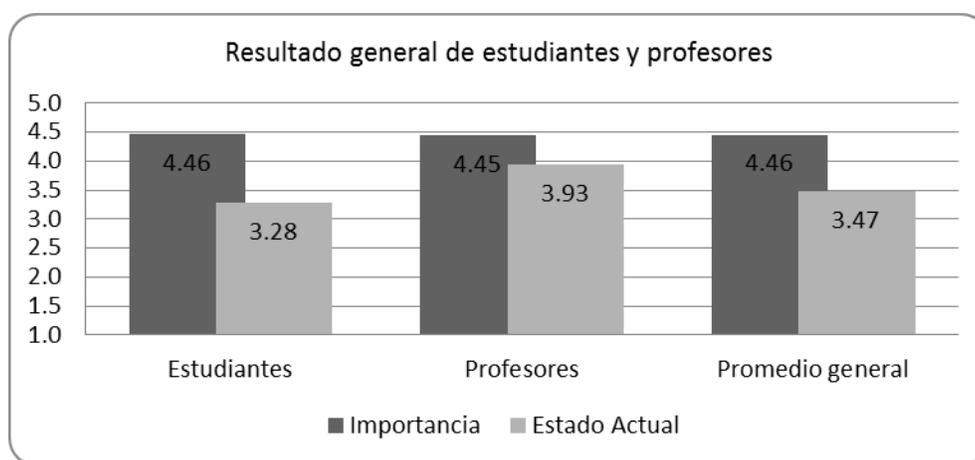


Figura 5. Resultados generales de estudiantes, profesores y promedio general

Al establecer la importancia de todas las habilidades, ni los estudiantes ni los profesores dieron una puntuación menor a los 4.16 puntos de 5.0 posibles. Todas las habilidades fueron establecidas como muy importantes, ya que ninguna fue calificada por debajo del 83%. En los promedios generales, los estudiantes y los profesores arrojaron un estado actual que en ninguno de los casos superó una evaluación de 3.8 puntos, esto es, que ninguno superó el 76%.

En general, los profesores y los estudiantes fueron muy exigentes en la importancia que tienen las habilidades del liderazgo y que esperan que los directores académicos tengan en su desempeño diario. Sin embargo, los estudiantes fueron más críticos al evaluar la existencia real de esas habi-

lidades en los directores académicos, 3.28 frente a 3.93 de los profesores. Esto es un 20% de diferencia, en números enteros.

Estos resultados dicen que tanto los estudiantes como los profesores coinciden en la importancia que tienen las habilidades en general, pues muestran una diferencia marginal y la dispersión es menor en la importancia que en el estado actual.

### **Situación crítica**

En los párrafos en los que se explican los comportamientos de las variables analizadas, se hace una mención si las diferencias entre los resultados de la importancia y el estado actual son iguales o superiores a 1.22 en las percepciones de los estudiantes y de 0.56 en los profesores. Estos valores son considerados en esta sección como críticos. La base para establecer estos criterios fueron los siguientes:

Para determinar si existía diferencia significativa se utilizó la siguiente fórmula  $\bar{x}_I - \bar{x}_{EA} \geq 0$ , donde  $\bar{x}_I$  es la media de los resultados de la importancia que se le da a las habilidades de liderazgo directivo y  $\bar{x}_{EA}$  es la media del estado actual.

Entonces, para tener una confianza del 95% de que existe diferencia significativa entre la importancia y el estado actual, se cumplió con el criterio de que la diferencia entre las medias debe estar fuera del intervalo:

$$(0, \bar{x}_D + Z_{\alpha} S_{\bar{x}})$$

donde  $\bar{x}_D = \bar{x}_I - \bar{x}_{EA}$ ,  $Z_{\alpha} = 1.96$  (valor Z para un nivel de confianza del 95%) y  $S_{\bar{x}}$  es el error típico de la media. Con esto se tiene que:

- 1) Para los estudiantes,  $\bar{x}_I = 4.46$ ,  $\bar{x}_{EA} = 3.28$ ,  $\bar{x}_D = \bar{x}_I - \bar{x}_{EA} = 1.187$  y  $S_{\bar{x}} = 0.017$

Entonces, para asegurar con un 95% de confianza de que existe una diferencia significativa entre las medias, el valor debía estar fuera del intervalo (0,1.221), por lo que la diferencia entre las medias debe ser mayor o igual a 1.221.

2) Para los profesores,  $\bar{x}_I = 4.45$ ,  $\bar{x}_{EA} = 3.93$ ,  $\bar{x}_D = \bar{x}_I - \bar{x}_{EA} = 0.521$  y  $S_{\bar{x}} = 0.021$

Entonces, para asegurar con un 95% de confianza de que existe una diferencia significativa entre las medias, el valor debía estar fuera del intervalo (0,0.562), por lo que la diferencia entre las medias debe ser mayor o igual a 0.562.

### Estudiantes y profesores

En las próximas 21 figuras se muestra la diferencia de percepción entre la importancia y el estado actual de cada una de las preguntas del cuestionario, separando a los estudiantes de los profesores y agregando el promedio general de las dos. Después de la figura se presenta un análisis de los datos señalando la situación crítica cuando así se requiere. Cada figura muestra los resultados de cada pregunta.

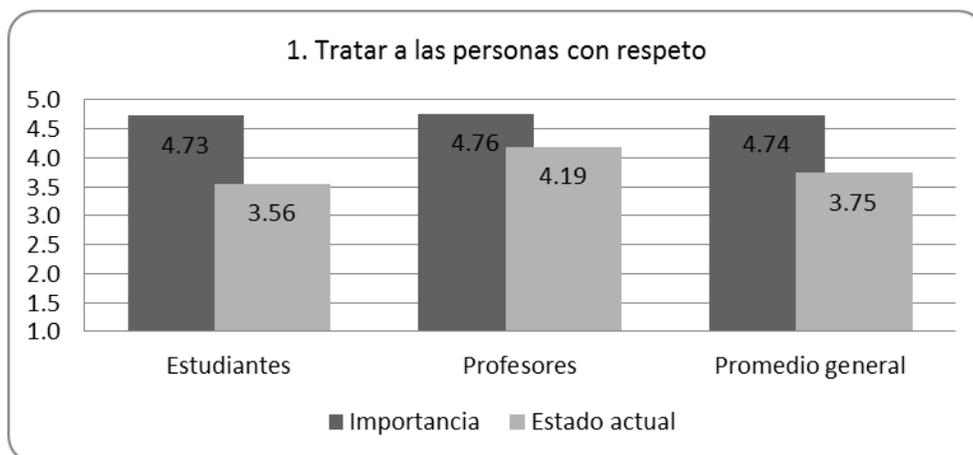


Figura 6. Resultados de estudiantes y profesores de la pregunta de tratar a las personas con respeto

Para los estudiantes, tratar a las personas con respeto es casi de la misma importancia que para los profesores. Pero los estudiantes valoraron el estado actual con una diferencia de 33% y los profesores de 14.5% menor sobre el comportamiento esperado. Para los profesores, esta es una situación crítica porque su diferencia es superior a 56 centésimas.

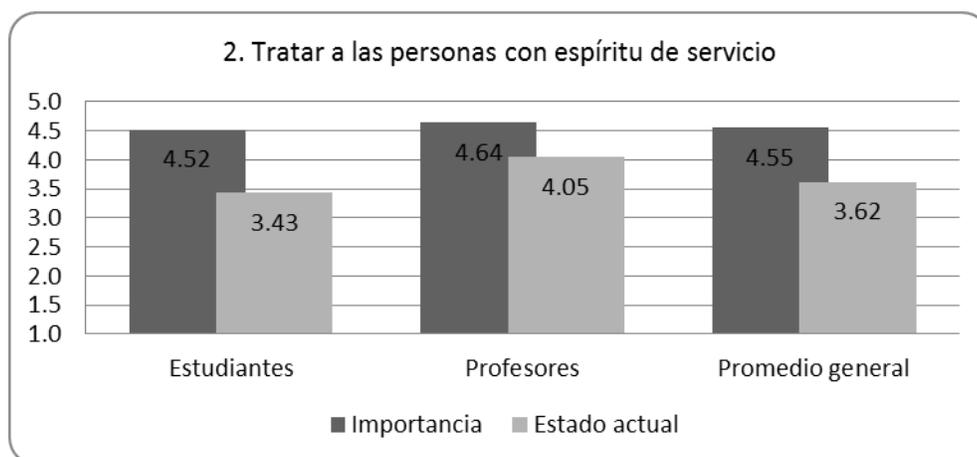


Figura 7. Resultados generales de estudiantes y profesores de la pregunta de tratar a las personas con espíritu de servicio

Los estudiantes valoran el estado actual de tratar a las personas con espíritu de servicio con una diferencia de 32% y los profesores de 14.5% frente a la importancia que le otorgan. Para los profesores esta diferencia es crítica, ya que el nivel de expectativas es muy alto.

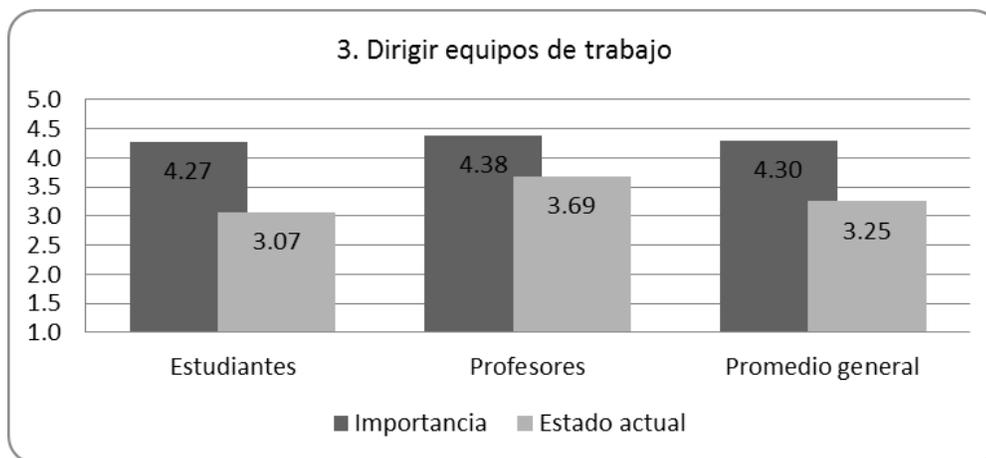


Figura 8. Resultados generales de estudiantes y profesores de la pregunta de dirigir equipos de trabajo

La habilidad de dirigir equipos de trabajo es considerada por los estudiantes con una diferencia de 39% del estado actual contra la importancia. Los profesores dieron una diferencia de 19% y esta diferencia representa una situación crítica que debe atenderse adecuadamente.

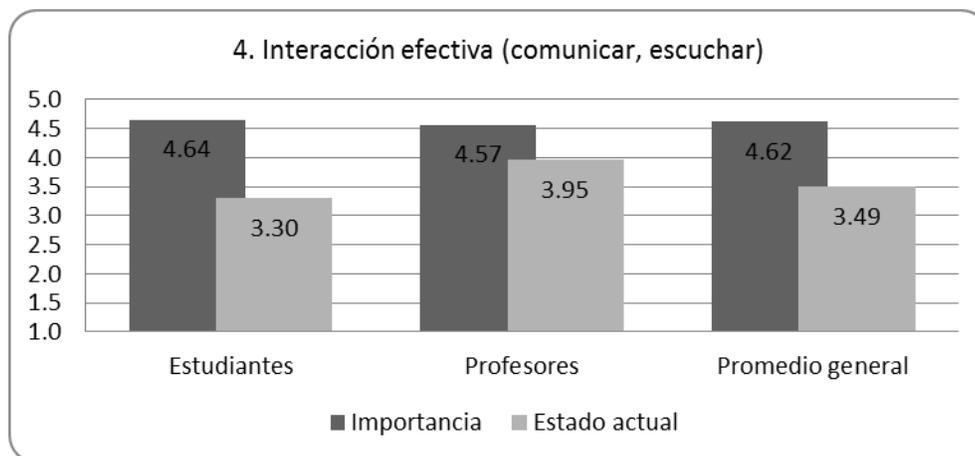


Figura 9. Resultados generales de estudiantes y profesores a la pregunta de interacción efectiva

Los estudiantes calificaron la habilidad de interacción efectiva con una importancia alta y con un estado actual bajo con una diferencia de 41%, esta diferencia es crítica pues rebasa el 1.22 puntos. Los profesores establecieron una diferencia de 16%, lo que también la convierte en crítica por el nivel de expectativas.

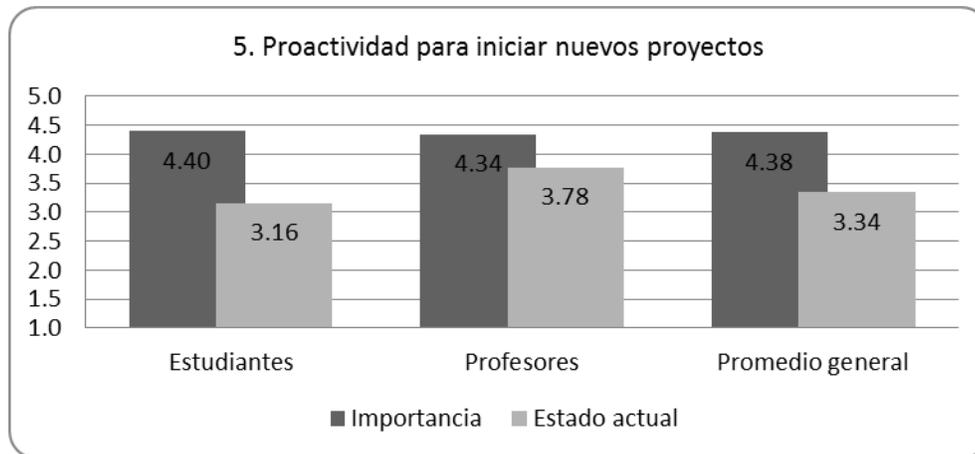


Figura 10. Resultados generales de estudiantes y profesores a la pregunta de proactividad para iniciar nuevos proyectos

La habilidad de proactividad para iniciar nuevos proyectos tiene una valoración crítica por parte de los estudiantes, su diferencia es de 39%. Los profesores establecieron una diferencia de 15% entre la importancia y el estado actual, lo que también la convierte en crítica.

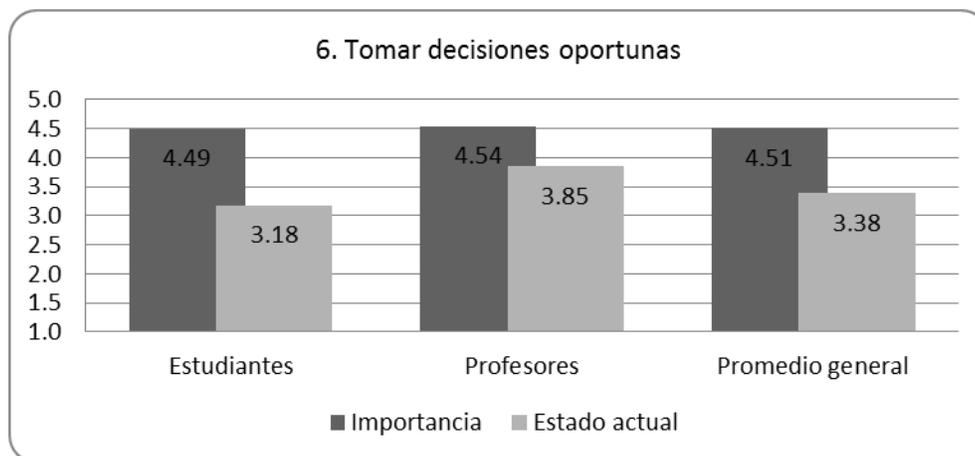


Figura 11. Resultados generales de estudiantes y profesores a la pregunta de tomar decisiones efectivas

Los estudiantes calificaron la habilidad de tomar decisiones oportunas por los directores académicos con importancia alta con una diferencia de 41% sobre el estado actual, lo que la convierte

en una situación crítica. Los profesores dieron una diferencia de 18% y también es una situación crítica.

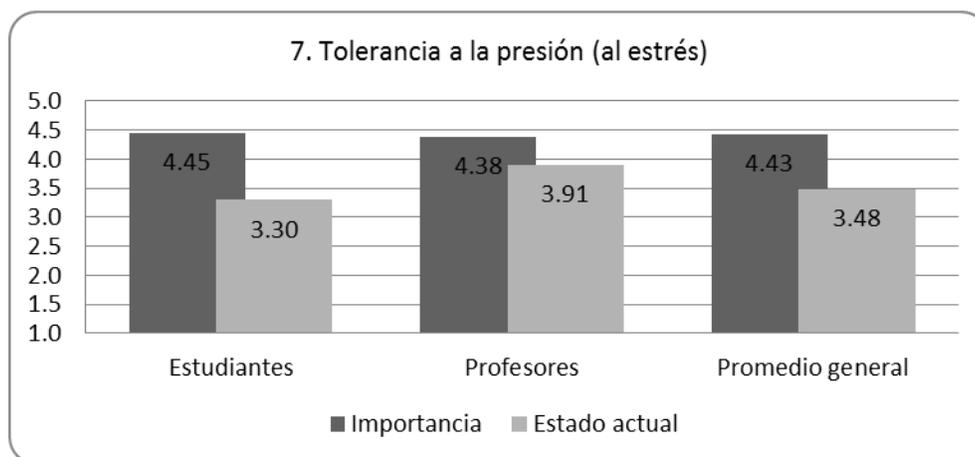


Figura 12. Resultados generales de estudiantes y profesores a la pregunta de tolerancia a la presión

La habilidad de tolerancia a la presión fue calificada por los estudiantes con una importancia alta y un estado actual bajo, la diferencia está en 35%. Los profesores establecieron una diferencia de 12%. Ni los profesores ni los estudiantes le dieron a esta habilidad una importancia tan alta que la convirtiera en crítica.

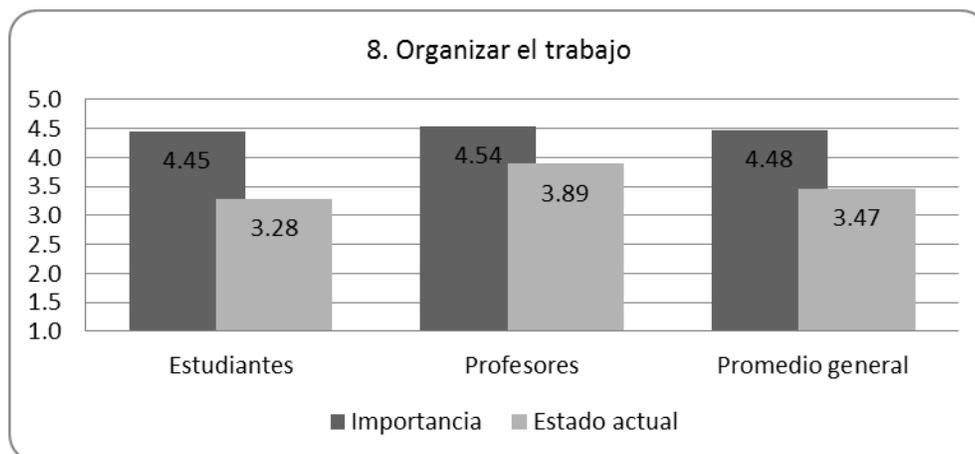


Figura 13. Resultados generales de estudiantes y profesores a la pregunta de organizar el trabajo

Los estudiantes determinaron que la habilidad de organizar el trabajo es importante, pero que el estado actual es de 3.28, lo que da una diferencia de 36%. La percepción de los profesores arroja una diferencia de 17%, lo que la convierte en una diferencia crítica.

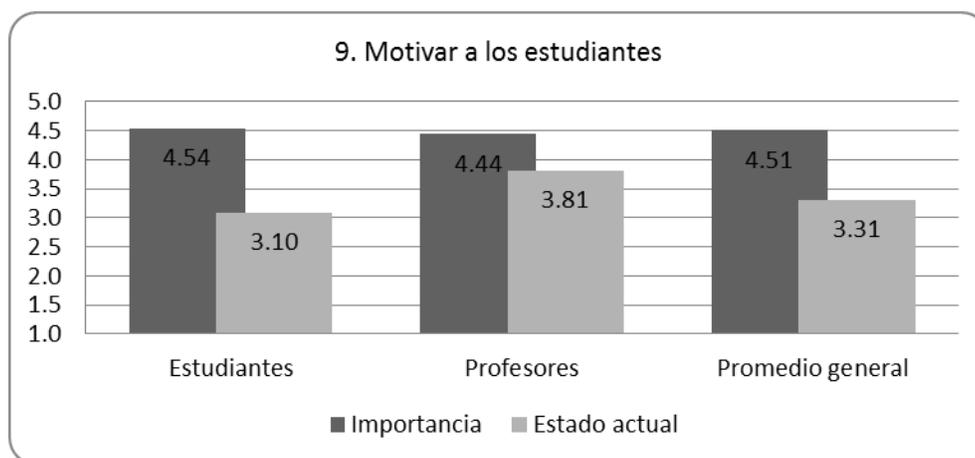


Figura 14. Resultados generales de estudiantes y profesores a la pregunta de motivar a los estudiantes

Los estudiantes encontraron a la habilidad de motivar a los estudiantes con una importancia alta y el estado actual de esta habilidad la calificaron entre las más bajas, con una diferencia de 46%. La diferencia es de 1.44 puntos, lo que la convierte en una situación crítica. Los profesores encuentran esta habilidad menos importante y encuentran el estado actual con una calificación del 16.5%, por lo que también es una situación crítica.

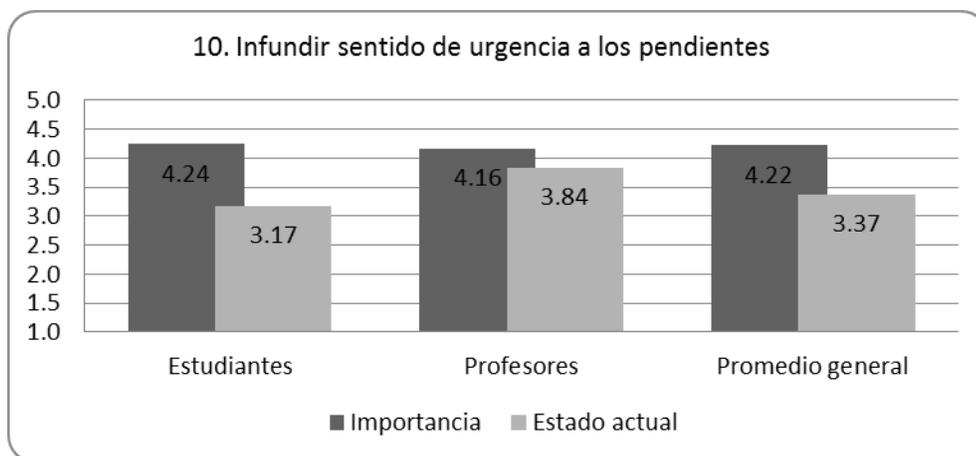


Figura 15. Resultados generales de estudiantes y profesores a la pregunta infundir sentido de urgencia a los pendientes

Los estudiantes encuentran en la habilidad de infundir sentido de urgencia a los pendientes, una diferencia entre la importancia y el estado actual equivalente al 34% y los profesores le dan menor importancia y encuentran el estado actual de esta habilidad con una diferencia menor al 8%.

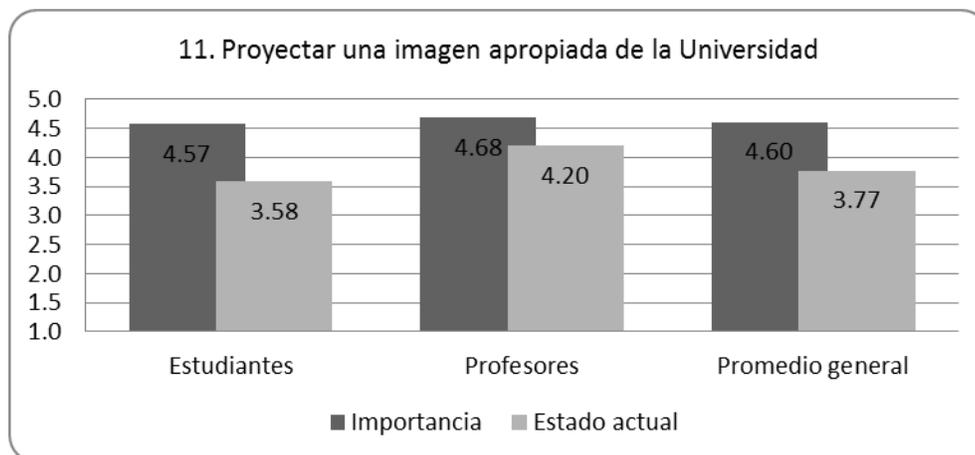


Figura 16. Resultados generales de estudiantes y profesores de la pregunta proyectar una imagen apropiada de la Universidad

Los estudiantes y los profesores encuentran la habilidad de proyectar una imagen apropiada de la Universidad de las más importantes y en el estado actual la encontraron en el primer lugar; sin embargo, las diferencias son de casi el 28% en los estudiantes y del 11% entre los profesores.

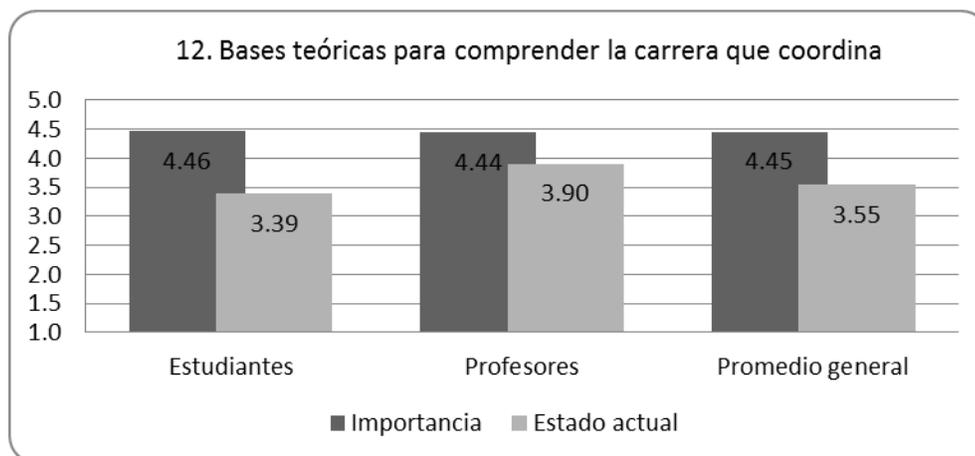


Figura 17. Resultados generales de estudiantes y profesores de la pregunta sobre las bases teóricas para comprender la carrera que coordina

Los estudiantes y profesores le dan a esta habilidad una importancia media. Los estudiantes encontraron una diferencia entre la importancia y el estado actual que representa el 31.5%. Los profesores encontraron una diferencia de 14%.

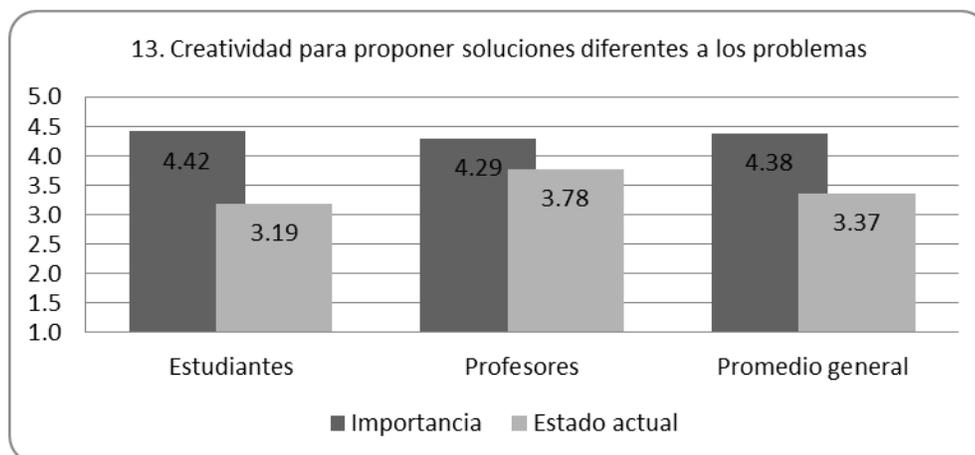


Figura 18. Resultados generales de estudiantes y profesores de la pregunta de creatividad para proponer soluciones diferentes a los problemas

Los estudiantes y profesores en general le dan a la habilidad de tener creatividad para proponer soluciones diferentes a los problemas, una diferencia entre la importancia y el estado actual que representa el 38.5% en los estudiantes y la diferencia de 1.23 puntos la convierte en crítica. Los profesores encontraron una diferencia de 13.5% abajo.

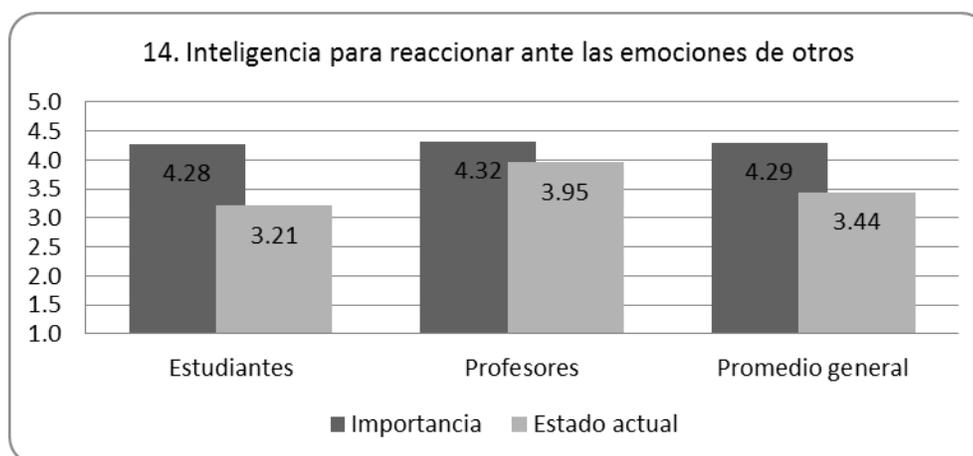


Figura 19. Resultados generales de estudiantes y profesores a la pregunta de inteligencia para reaccionar ante las emociones de otros

Los estudiantes y profesores en general le dan a esta habilidad una importancia baja y un estado actual medio. Los estudiantes encontraron que la inteligencia para reaccionar ante las emociones de otros, tiene una diferencia entre la importancia y el estado actual que representa el 33%. Los profesores encontraron una diferencia de 9.4%.

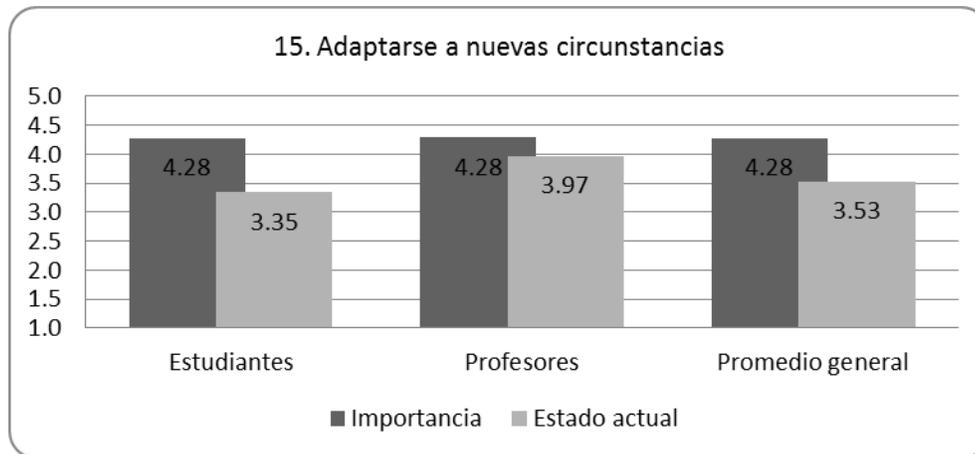


Figura 20. Resultados generales de estudiantes y profesores a la pregunta de adaptarse a nuevas circunstancias

Los estudiantes encontraron en la habilidad de adaptarse a nuevas circunstancias como de importancia baja, pero con un estado actual de los más altos en su calificación. Las diferencias encontradas son de 28% en los estudiantes y del 8% en los profesores.

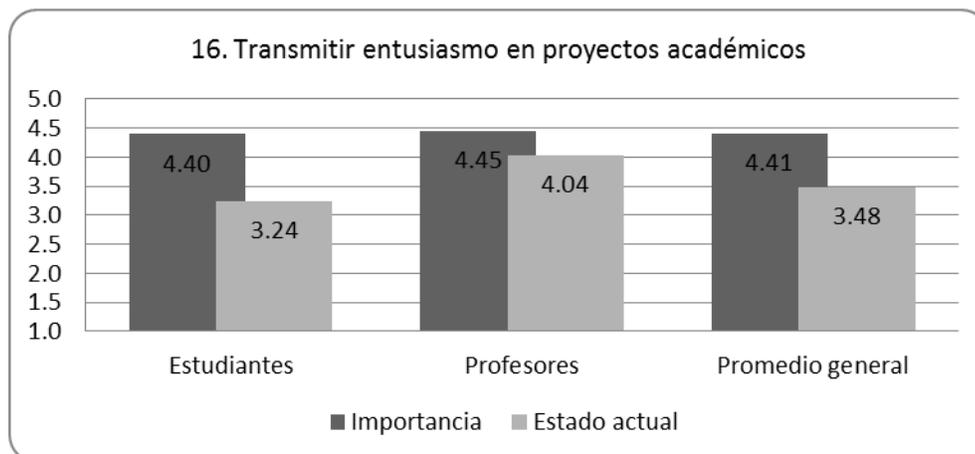


Figura 21. Resultados generales de estudiantes y profesores a la pregunta de transmitir entusiasmo en proyectos académicos

Transmitir entusiasmo en proyectos académicos es considerada por profesores y estudiantes como de importancia media y un estado actual bajo. Los estudiantes otorgaron una diferencia que representa un 36%. Los profesores otorgaron una diferencia de 10%.

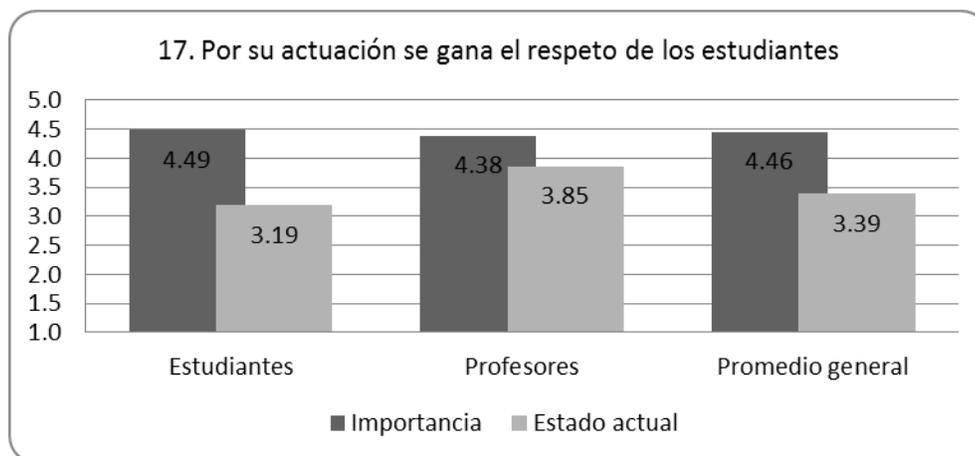


Figura 22. Resultados generales de estudiantes y profesores a la pregunta por su actuación se gana el respeto de los estudiantes

Los estudiantes consideran que es medianamente importante que los directores académicos se ganen el respeto de los estudiantes. Esta habilidad es considerada por profesores como de importancia media y un estado actual medio también. Los estudiantes otorgaron una diferencia que representa el 41%, lo que la convierte en una situación crítica. Los profesores otorgaron una diferencia de 14%.

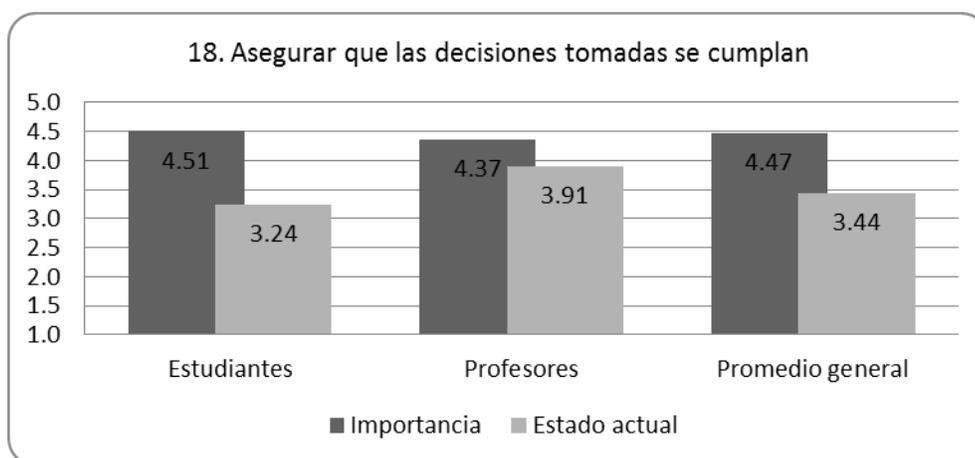


Figura 23. Resultados generales de estudiantes y profesores a la pregunta asegurar que las decisiones tomadas se cumplan

Los estudiantes consideraron que asegurar que las decisiones tomadas se cumplan tiene un estado actual de 39% sobre la importancia que le dieron y representa una situación crítica, ya que la diferencia es de 1.27. Los profesores y estudiantes la consideraron como de importancia media y un estado actual medio también. Los profesores otorgaron una diferencia de 12%.

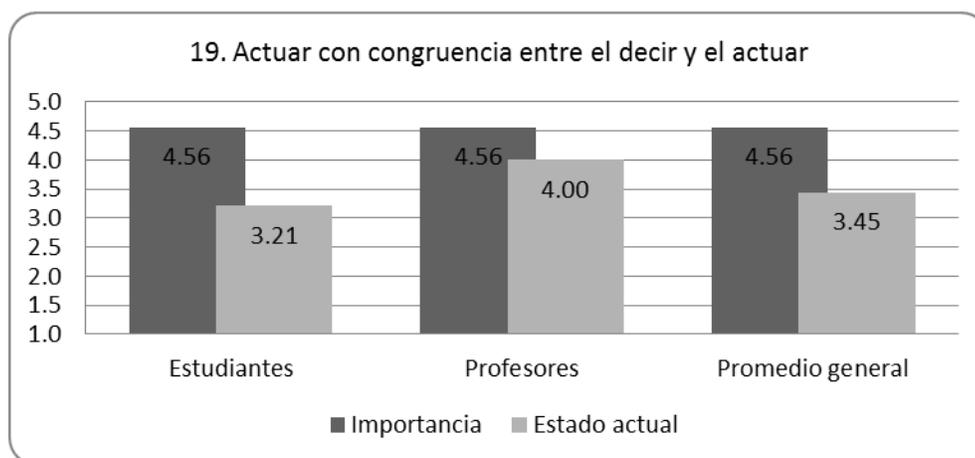


Figura 24. Resultados generales de estudiantes y profesores a la pregunta actuar con congruencia entre el decir y el actuar

Para los estudiantes y los profesores, ser congruentes entre el decir y el actuar de los directores académicos es considerada como una de las cinco habilidades más importantes y un estado actual medio. Los estudiantes otorgaron una diferencia de 42%, 1.35 puntos, lo que representa una situación crítica. Los profesores otorgaron una diferencia de 14%.

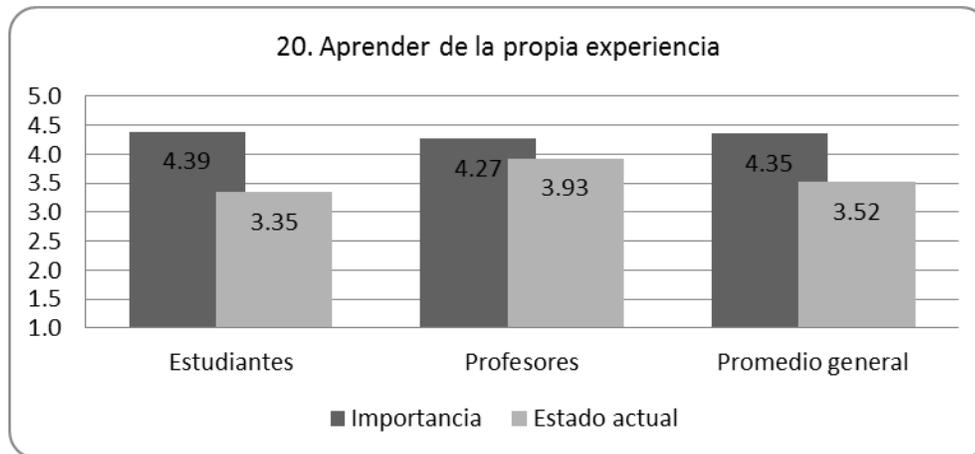


Figura 25. Resultados generales de estudiantes y profesores a la pregunta de aprender de la propia experiencia

Aprender de la propia experiencia es considerada por profesores y estudiantes como de importancia baja y un estado actual alto. Los estudiantes otorgaron una diferencia de 31%. Los profesores otorgaron una diferencia de 9%.

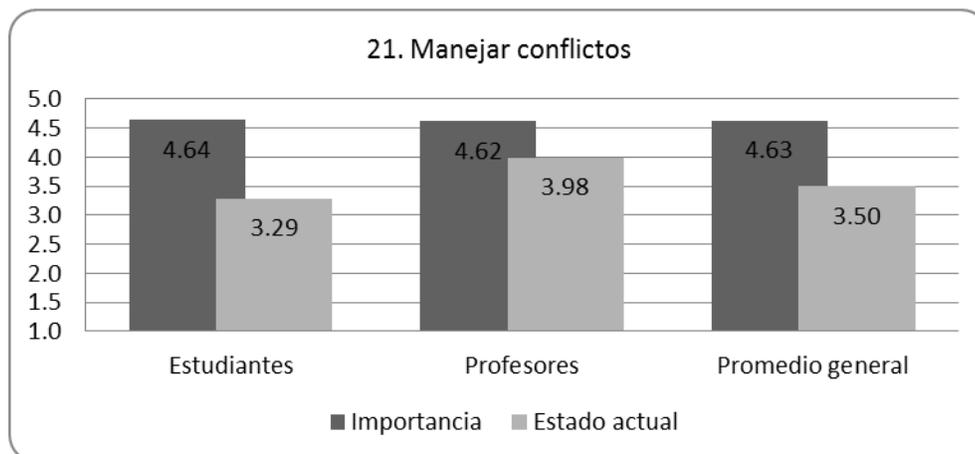


Figura 26. Resultados generales de estudiantes y profesores a la pregunta de manejar conflictos

Manejar conflictos es una habilidad considerada por profesores y estudiantes como de importancia alta, de las primeras 3, y un estado actual alto aunque con una diferencia importante. Los es-

tudiantes otorgaron una diferencia que representa el 41%, lo que la coloca en una situación crítica.

Los profesores otorgaron una diferencia de 16% y también es una situación crítica.

Lista de las habilidades que tienen cuando menos una situación crítica en los promedios generales de estudiantes y profesores:

- 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
- 8 Organizar el trabajo
- 9 Motivar a los estudiantes
- 13 Creatividad para proponer soluciones diferentes a los problemas
- 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
- 21 Manejar conflictos

### **Resultados por nivel**

En la próxima figura se muestra la diferencia de percepción general entre la importancia y el estado actual por nivel académico, cada nivel incluye a los estudiantes y profesores y se agrega el promedio general de las dos.

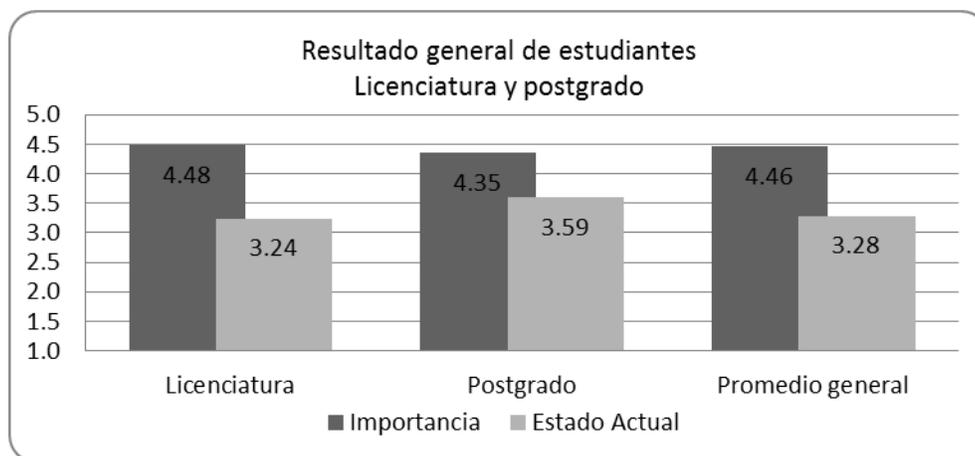


Figura 27. Percepción de estudiantes por nivel de estudiantes y postgrado con promedio general

El promedio general por nivel nos indica que la importancia fue valorada por los estudiantes en un nivel muy alto comparado con el estado actual ya que mantienen una diferencia de 1.18 puntos, lo que representa un 36% por debajo del estado actual. Los estudiantes de licenciatura establecieron la importancia en 4.48 y un estado actual de 3.24, un 38% por debajo de la importancia. Los estudiantes de postgrado pusieron la importancia en 4.35 y el estado actual en 3.59, un 21% por debajo de la primera.

### Situación crítica

En los párrafos en los que se explican los comportamientos de las variables analizadas, se hará una mención si las diferencias entre los resultados de la importancia y el estado actual son iguales o superiores a 1.276 en las percepciones de los estudiantes de licenciatura y de 0.838 en los estudiantes de postgrado. Estos valores son considerados en esta sección como críticos. La base para establecer estos criterios son los siguientes:

Para que exista diferencia significativa  $\bar{x}_I - \bar{x}_{EA} \geq 0$ , donde  $\bar{x}_I$  es la media de los resultados de la importancia que se le da a las habilidades de liderazgo directivo y  $\bar{x}_{EA}$  es la media del estado actual.

Entonces, para tener una confianza del 95% de que existe diferencia significativa entre la importancia y el estado actual, se debe cumplir bajo el criterio de que la diferencia entre las medias debe estar fuera del intervalo:

$$(0, \bar{x}_D + Z_{\alpha} S_X)$$

donde  $\bar{x}_D = \bar{x}_I - \bar{x}_{EA}$ ,  $Z_{\alpha} = 1.96$  (valor Z para un nivel de confianza del 95%) y  $S_X$  es el error típico de la media. Con esto se tiene que:

- 1) Para los estudiantes de licenciatura,  $\bar{x}_I = 4.48$ ,  $\bar{x}_{EA} = 3.24$ ,  $\bar{x}_D = \bar{x}_I - \bar{x}_{EA} = 1.24$  y  $S_X = 0.018$

Entonces, para asegurar con un 95% de confianza de que existe una diferencia significativa entre las medias, el valor debe de estar fuera del intervalo (0,1.276), por lo que la diferencia entre las medias debe ser mayor o igual a 1.276.

- 2) Para los estudiantes de postgrado,  $\bar{x}_I = 4.35$ ,  $\bar{x}_{EA} = 3.59$ ,  $\bar{x}_D = \bar{x}_I - \bar{x}_{EA} = 0.76$  y  $S_X = 0.043$

Entonces, para asegurar con un 95% de confianza de que existe una diferencia significativa entre las medias, el valor debe de estar fuera del intervalo (0,0.838), por lo que la diferencia entre las medias debe ser mayor o igual a 0.838.

En las próximas 21 figuras se muestra la diferencia de percepción entre la importancia y el estado actual de cada una de las preguntas del cuestionario, incorporando a los estudiantes y profes-

res en cada nivel y agregando el promedio general de las dos. Después de la figura se presenta un análisis de los datos señalando la situación crítica cuando así se requiere. Cada figura muestra los resultados de cada pregunta.

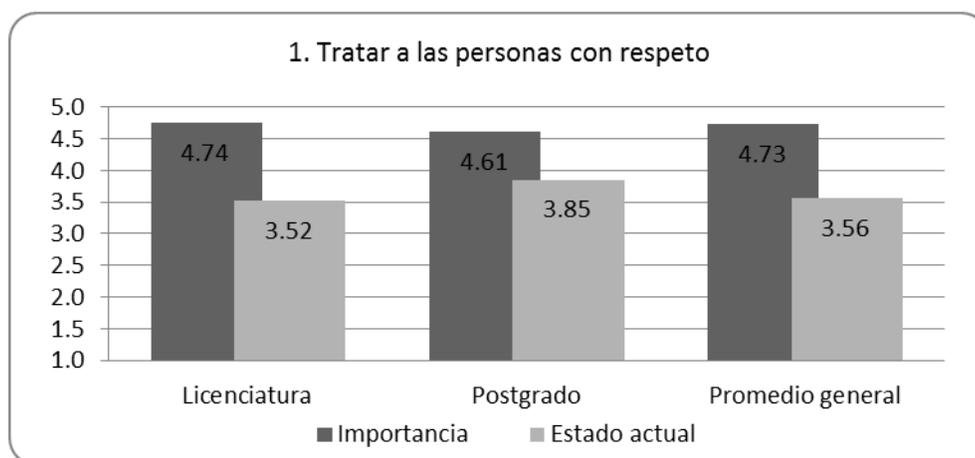


Figura 28. Percepción de estudiantes por nivel a la pregunta de tratar a las personas con respeto

La diferencia de percepción sobre la importancia de esta pregunta es alta y el estado actual llega al 35 por ciento de la importancia a nivel licenciatura. Los estudiantes de postgrado dan menos importancia al trato con respeto y lo califican mejor en el estado actual y representa el 20% sobre la importancia y también es la mejor calificación que otorgan.

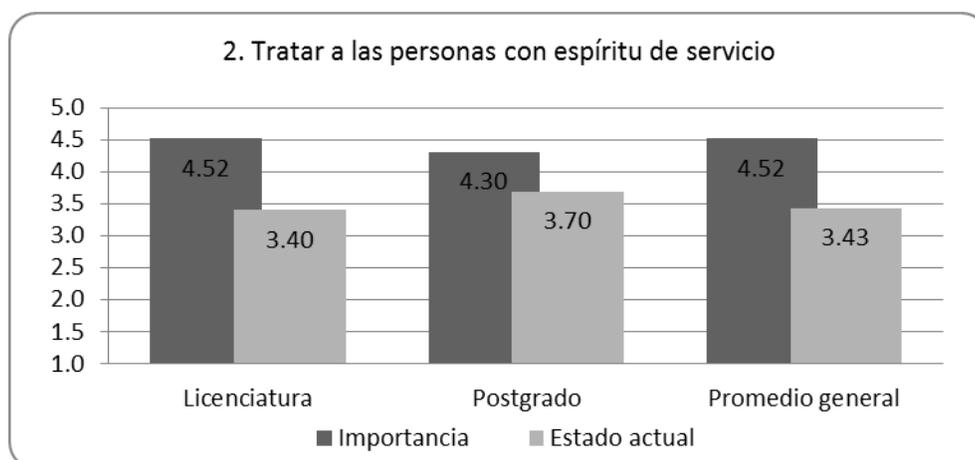


Figura 29. Percepción de estudiantes por nivel a la pregunta tratar a las personas con espíritu de servicio

La percepción de los estudiantes de licenciatura refleja que los directores académicos tienen un espíritu de servicio debajo de la importancia que le dan en un 33%. Los estudiantes de postgrado dan menos importancia al espíritu de servicio y lo califican mejor que los de licenciatura en el estado actual en un 16%.

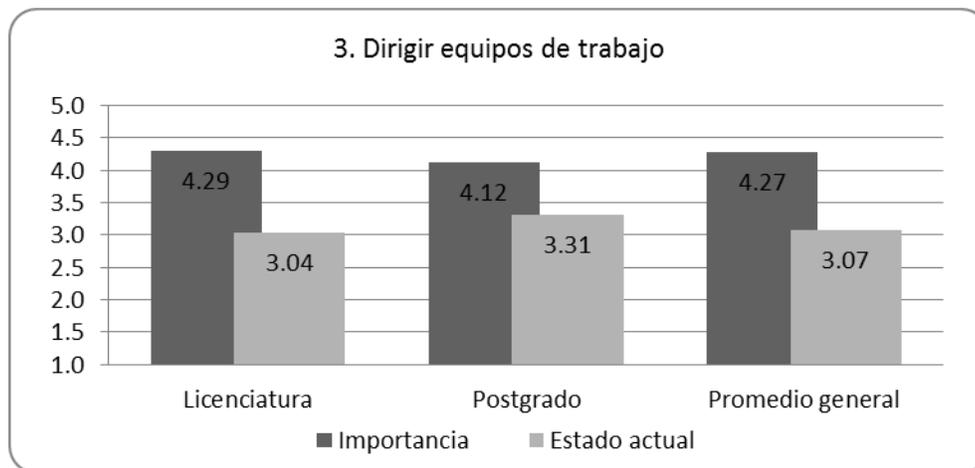


Figura 30. Percepción de estudiantes por nivel a la pregunta de dirigir equipos de trabajo

La respuesta a esta pregunta ratifica el nivel de discrepancia, de los estudiantes de licenciatura, sobre la capacidad de los directores académicos de dirigir el trabajo en equipo. Los estudiantes de licenciatura establecen una diferencia de 41% y los de postgrado 24.5%.

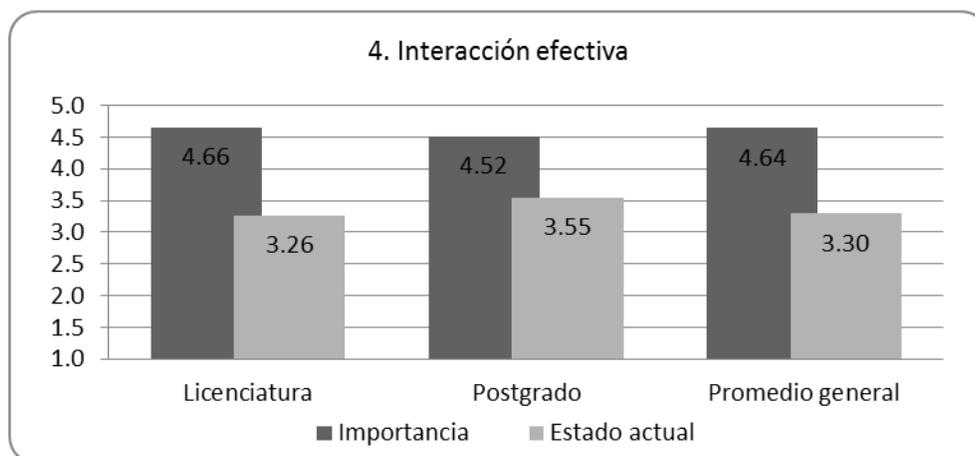


Figura 31. Percepción de estudiantes por nivel a la pregunta de interacción efectiva

En esta pregunta la interacción efectiva tiene una importancia alta, y el estado actual observado por los estudiantes de licenciatura es de 43% abajo de lo esperado, por lo que se convierte en crítica. Los estudiantes de postgrado establecen la situación actual en el 27%.

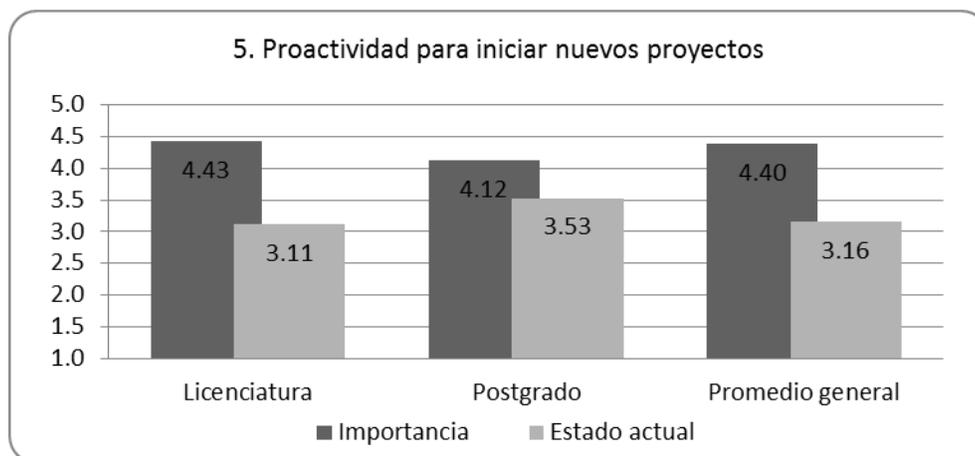


Figura 32. Percepción de estudiantes por nivel a la pregunta de proactividad para iniciar nuevos proyectos

Los estudiantes de licenciatura se presentan más críticos y califican el estado actual de proactividad para iniciar nuevos proyectos como la segunda más baja. La diferencia sobre la importancia es de 42.5% y representa una situación crítica. Los estudiantes de postgrado establecieron una diferencia de 17%.

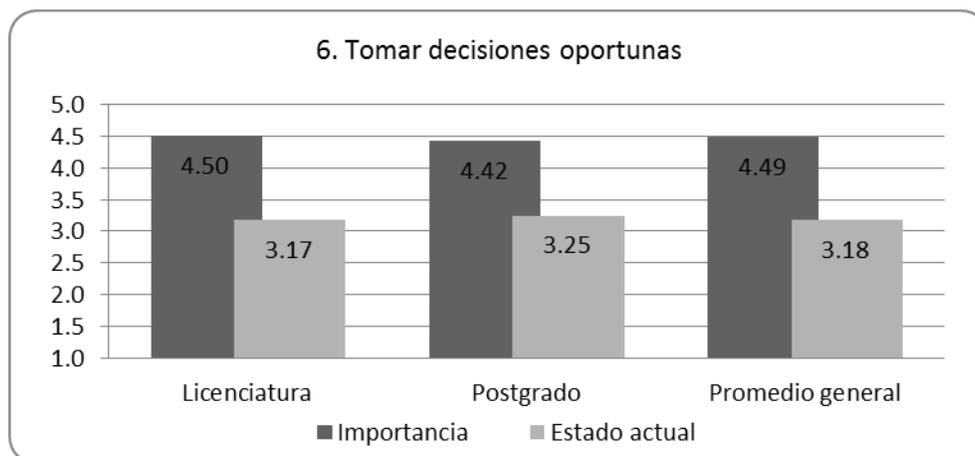


Figura 33. Percepción de estudiantes por nivel a la pregunta de tomar decisiones oportunas

El nivel del comportamiento actual es percibido como bajo respecto a la importancia que tiene la toma de decisiones oportunas, porque se presenta con más de un 42% de diferencia, por lo que es considerada crítica. En postgrado, el estado actual es el más bajo y representa el 36% de lo esperado.

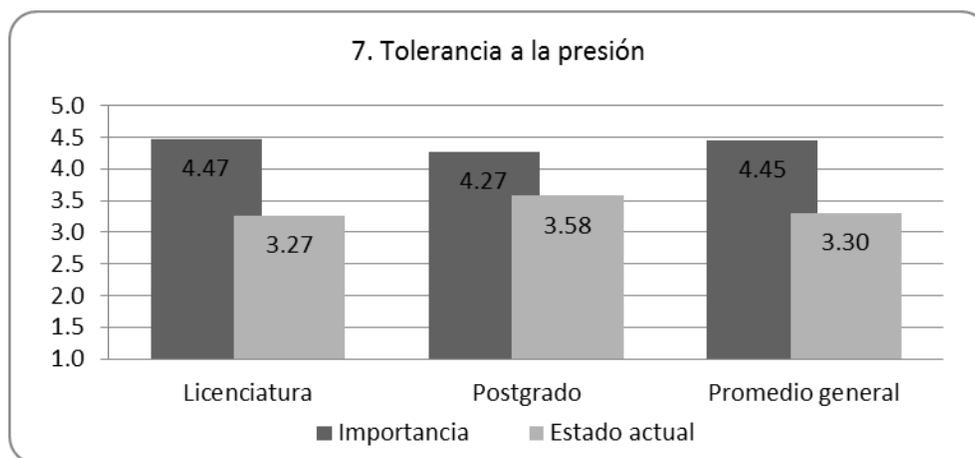


Figura 34. Percepción de estudiantes por nivel a la pregunta de tolerancia a la presión

El estado actual es percibido como bajo respecto a la importancia de la tolerancia a la presión, porque se presenta un 37% abajo de la importancia por los estudiantes de licenciatura. Los estudiantes de postgrado pusieron una diferencia de 19% debajo de la importancia.

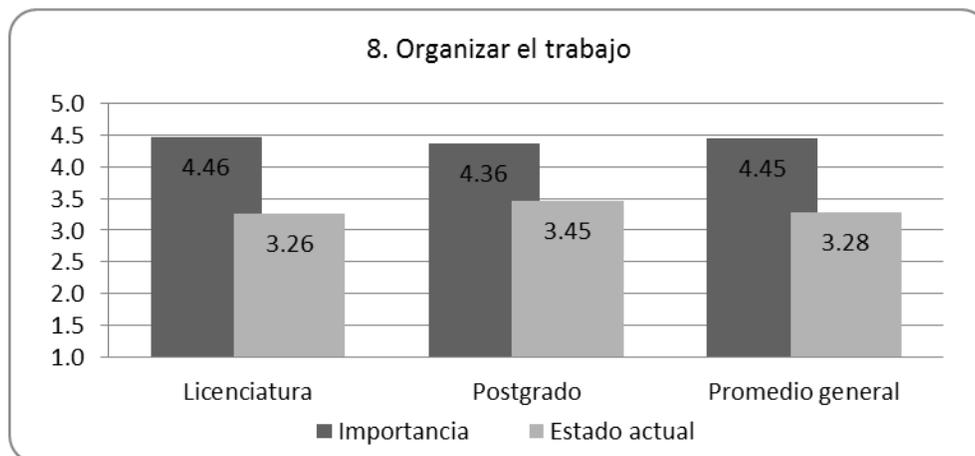


Figura 35. Percepción de estudiantes por nivel a la pregunta de organizar el trabajo

El estado actual es percibido como bajo respecto a la importancia, pues presenta un 37% menos de la importancia de la habilidad de organizar el trabajo. Los de postgrado pusieron una diferencia de 26% debajo de la importancia, lo que representa una situación crítica.

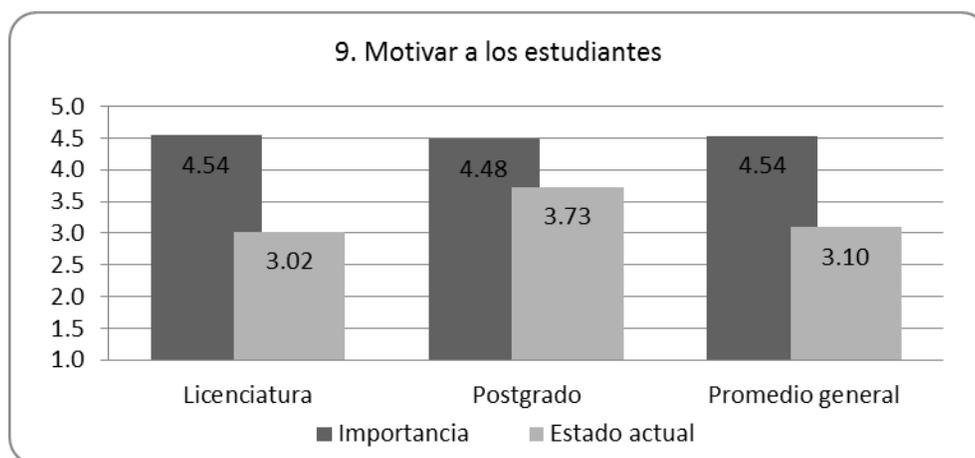


Figura 36. Percepción de estudiantes por nivel a la pregunta de motivar a los estudiantes

El nivel de estado actual es percibido como el más bajo respecto a la importancia mostrada en licenciatura, ya que la motivación a los estudiantes se presenta con un 50% de diferencia abajo. Estos resultados nos muestran una habilidad crítica, ya que los resultados muestran 1.52 puntos de diferencia. Los estudiantes de postgrado dan casi la misma importancia pero califican superior el estado actual de esta habilidad con una diferencia de 20% abajo.

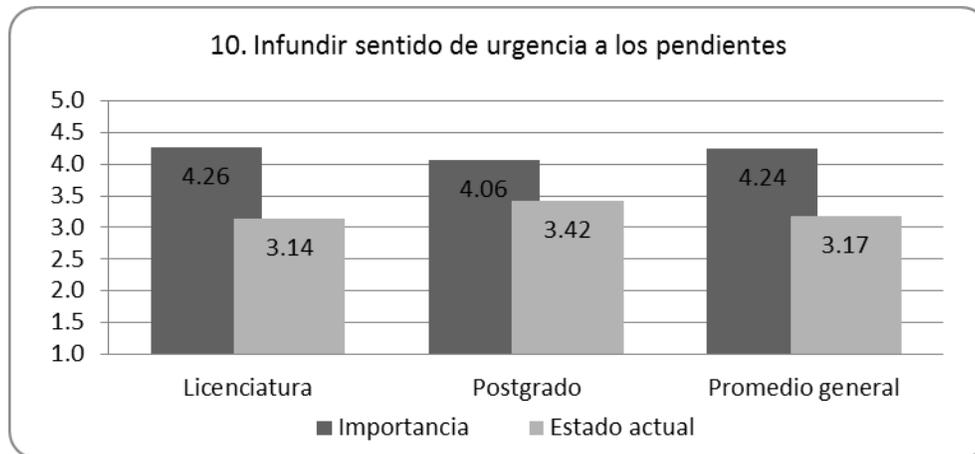


Figura 37. Percepción de estudiantes a la pregunta de infundir sentido de urgencia a los pendientes.

El estado actual es percibido como bajo respecto a la importancia mostrada que tiene el infundir sentido de urgencia a los pendientes, porque representa 36% de diferencia debajo de la importancia. Los estudiantes de postgrado dan menor grado de importancia a esta habilidad y dicen que su estado actual tiene una diferencia de 19% debajo de la importancia.

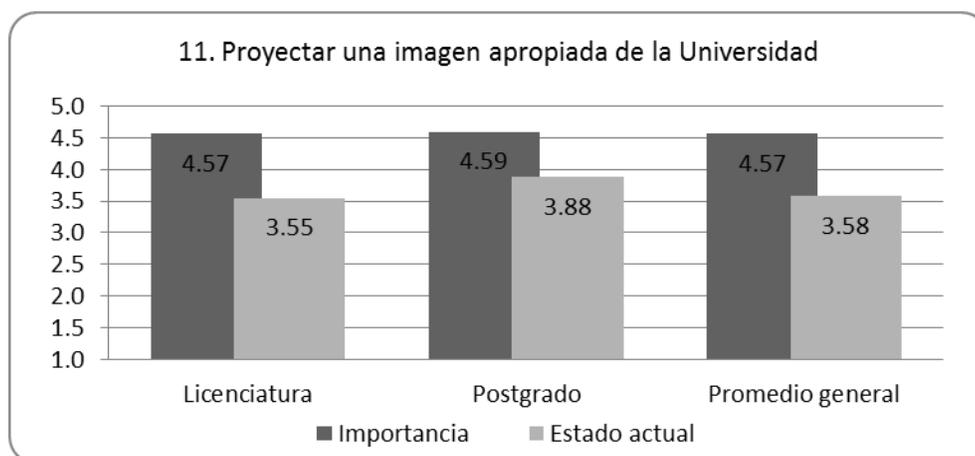


Figura 38. Percepción de estudiantes a la pregunta de proyectar una imagen apropiada de la Universidad

Proyectar una imagen apropiada de la universidad es considerada una habilidad que tiene una importancia alta, de las más altas y el estado actual observado por los estudiantes de licenciatura es el más alto. Sin embargo, la diferencia entre la importancia y el estado actual es del 29% abajo. Los estudiantes de postgrado establecieron una diferencia de 18%.

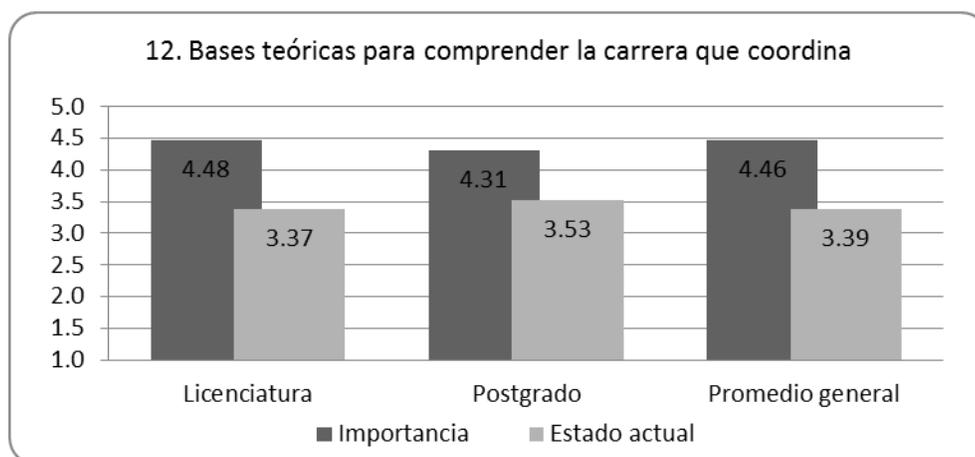


Figura 39. Percepción de estudiantes por nivel a la pregunta de poseer las bases teóricas para comprender la carrera de coordina

El estado actual de la habilidad de poseer las bases teóricas para comprender la carrera que coordina, representa una diferencia del 33% abajo de la importancia. Los estudiantes de postgrado dan menos importancia a esta habilidad y establecen una diferencia de 22% por debajo de la importancia.

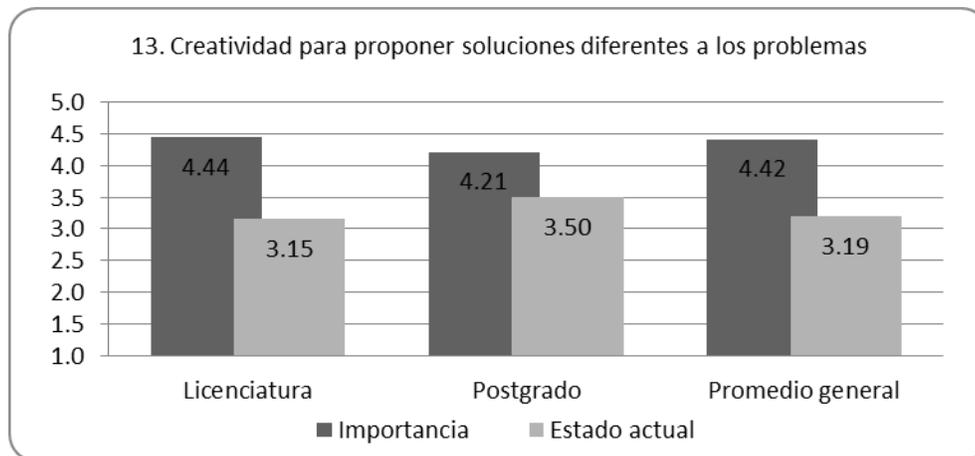


Figura 40. Percepción de estudiantes por nivel a la pregunta de creatividad para proponer soluciones diferentes a los problemas

El nivel de estado actual de la creatividad para proponer soluciones diferentes a los problemas, es percibido por los estudiantes de licenciatura como bajo respecto a la importancia, muestran en casi 41% de diferencia y es considerada crítica. Los estudiantes de postgrado mostraron una diferencia de 17% por debajo de la importancia.

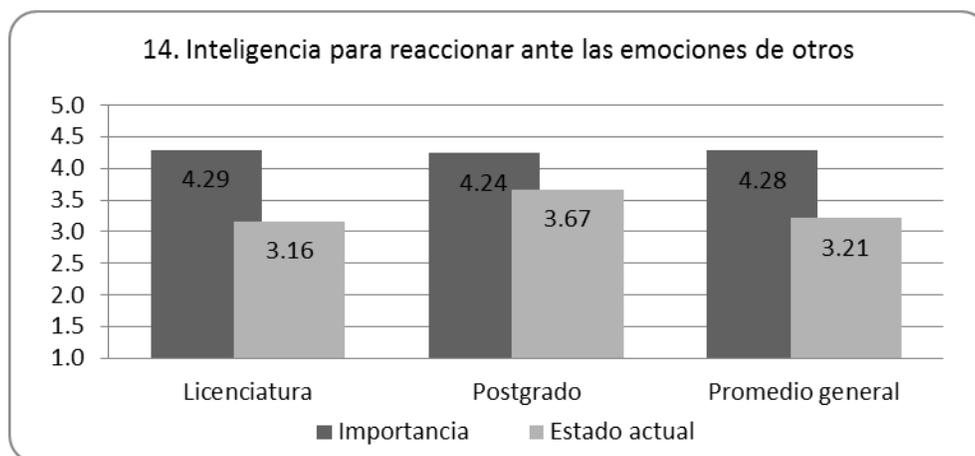


Figura 41. Percepción de estudiantes por nivel a la pregunta de inteligencia para reaccionar ante las emociones de otros

El nivel de estado actual es percibido por los estudiantes de licenciatura como bajo respecto a la importancia mostrada porque representa el 36% de diferencia. El estado actual de la inteligencia para reaccionar ante las emociones de otros es bajo y la importancia es baja. Los estudiantes de postgrado dieron a esta habilidad un situación actual de 15.5% debajo de la importancia.

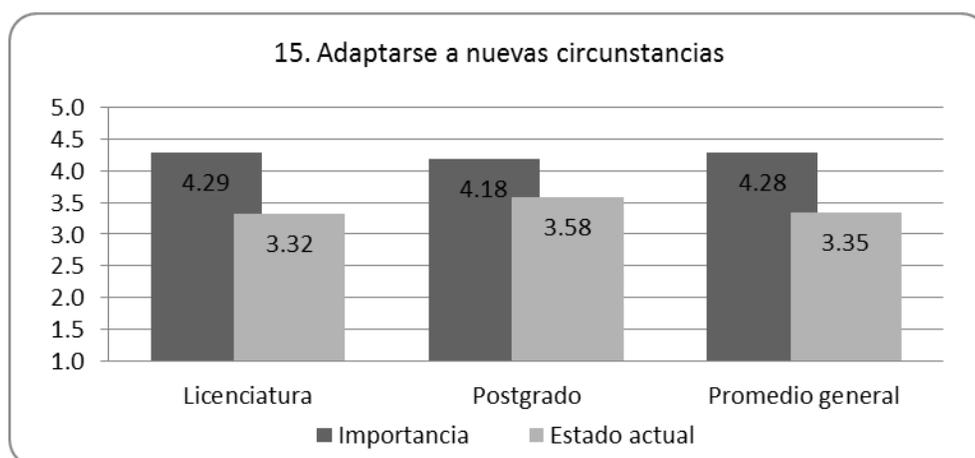


Figura 42. Percepción de estudiantes por nivel a la pregunta de adaptarse a nuevas circunstancias

El nivel del estado actual de la adaptación a nuevas circunstancias es percibido por los estudiantes de licenciatura respecto de la importancia por el 23% de diferencia. Los estudiantes de postgrado establecieron una diferencia de 17% respecto de la importancia.

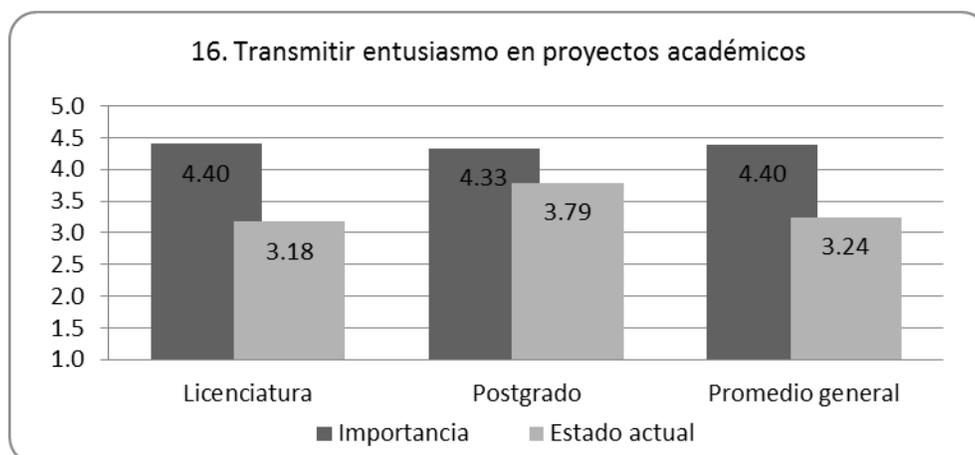


Figura 43. Percepción de estudiantes a la pregunta de transmitir entusiasmo en proyectos académicos

El estado actual de la habilidad para transmitir entusiasmo en proyectos académicos es percibido por los estudiantes de licenciatura como bajo respecto a la importancia, mostrando más del 38% de diferencia. Los estudiantes de postgrado dieron una diferencia de 14%.

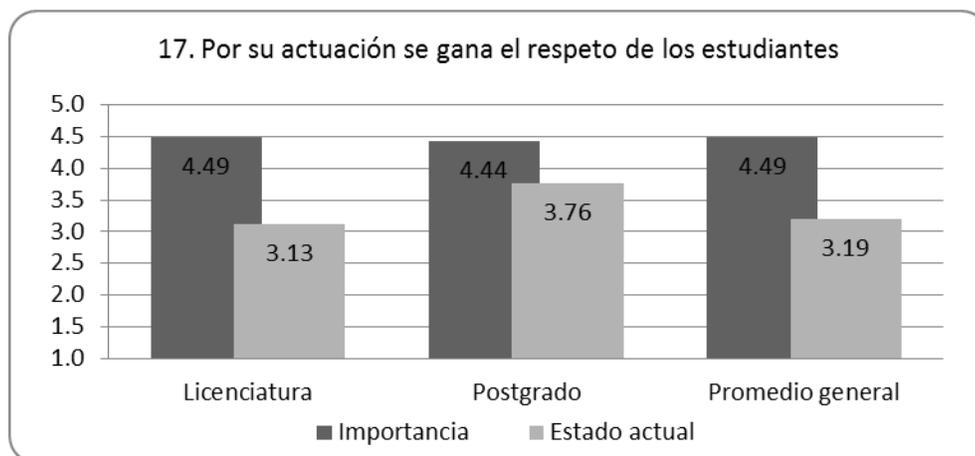


Figura 44. Percepción de estudiantes a la pregunta de ganarse el respeto de los estudiantes

El nivel del estado actual de la habilidad para ganarse el respeto de los estudiantes es percibido por los de licenciatura con respecto a la importancia mostrada con el 43.5% de diferencia, la que se considera crítica. Los estudiantes de postgrado dieron una diferencia de 18%.

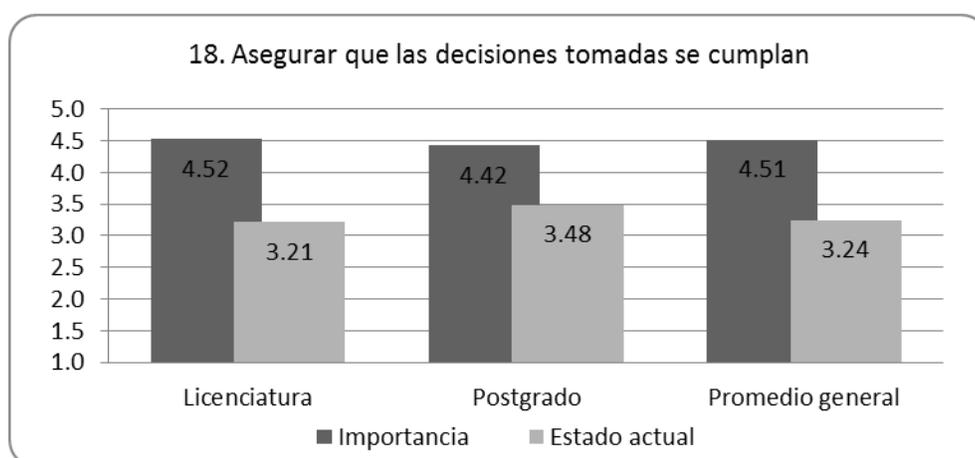


Figura 45. Percepción de estudiantes por nivel a la pregunta de asegurar que las decisiones se cumplan

El estado actual de la habilidad para asegurarse que las decisiones tomadas se cumplan es percibido por los estudiantes de licenciatura como bajo respecto a la importancia mostrada porque se presenta con el 41% de diferencia y es considerada crítica. Los estudiantes de postgrado establecieron una diferencia de 27% por debajo de la importancia.

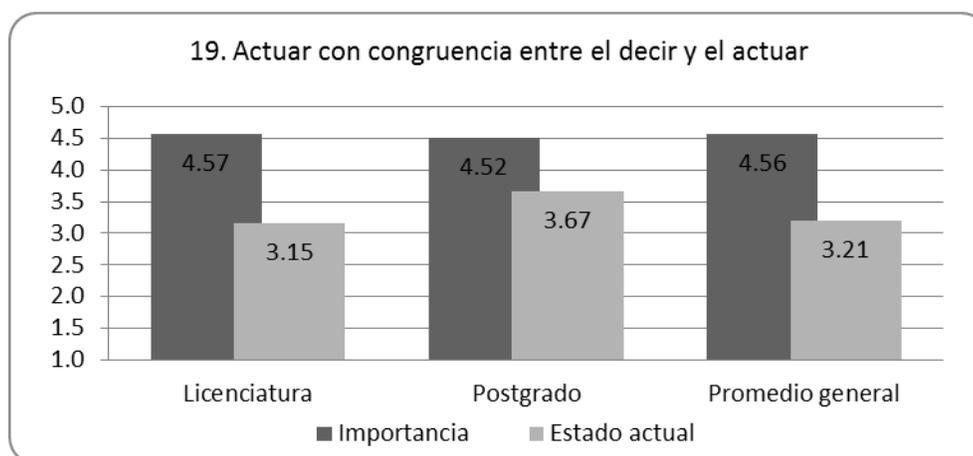


Figura 46. Percepción de estudiantes a la pregunta de actuar con congruencia en el decir y el actuar

El estado actual de la habilidad para actuar con congruencia entre el decir y el actuar es percibido por los estudiantes de licenciatura como bajo respecto a la importancia mostrada porque se presenta con el 45% de diferencia; esta situación es crítica ya que tiene una diferencia en puntos de 1.42. Los estudiantes de postgrado le dieron a esta habilidad una diferencia de 23% entre la importancia y el estado actual.

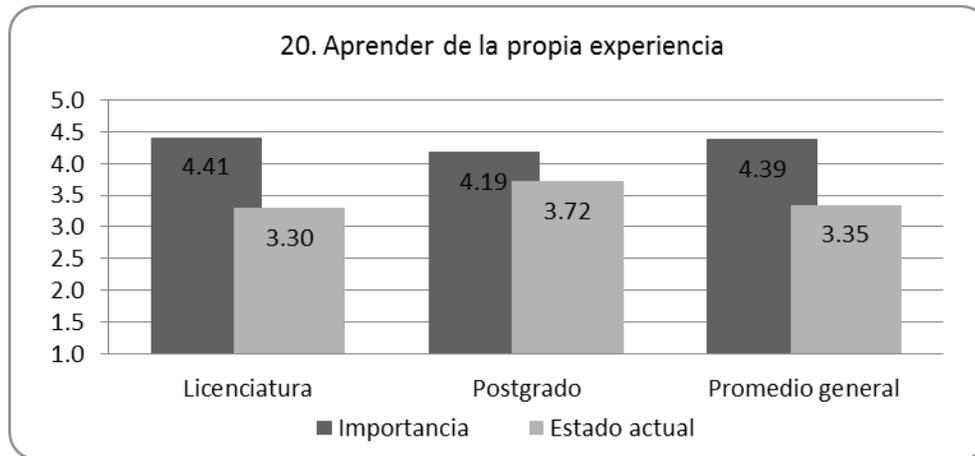


Figura 47. Percepción de estudiantes por nivel a la pregunta de aprender de la propia experiencia

El estado actual de la habilidad para aprender de la propia experiencia es percibido por los estudiantes de licenciatura como bajo respecto a la importancia mostrada porque presenta una diferencia del 34%. Los estudiantes de postgrado le dan menos importancia y el estado actual lo perciben más cercano al nivel de sus expectativas; la diferencia es de 13%.

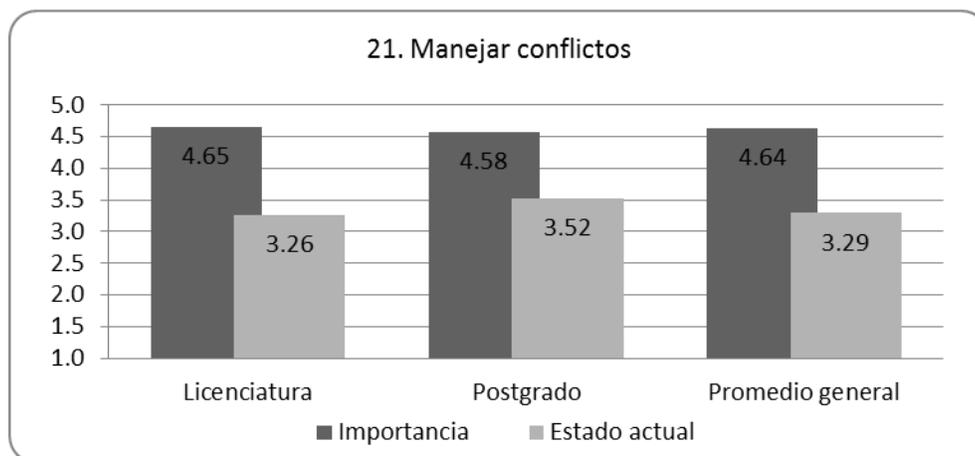


Figura 48. Percepción de estudiantes por nivel con promedio general a la pregunta de manejar conflictos

El estado actual de la habilidad para manejar conflictos es percibido por los estudiantes de licenciatura como bajo respecto a la importancia mostrada porque presentan una diferencia de 43% y

es considerada crítica. Los estudiantes de posgrado otorgaron una diferencia de 30% debajo de la importancia.

Lista de las habilidades que tienen cuando menos una situación crítica en los promedios generales de estudiantes de licenciatura y postgrado:

- 4 Interacción efectiva (comunicar, escuchar)
- 5 Proactividad para iniciar nuevos proyectos
- 6 Tomar decisiones oportunas
- 8. Organizar el trabajo
- 9 Motivar a los estudiantes
- 13 Creatividad para proponer soluciones diferentes a los problemas
- 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
- 21 Manejar conflictos

## Resultados de estudiantes por género

En la próxima figura se muestra la diferencia de percepción general entre la importancia y el estado actual por género, esta figura incluye exclusivamente la percepción de los estudiantes y se agrega el promedio general de las dos.

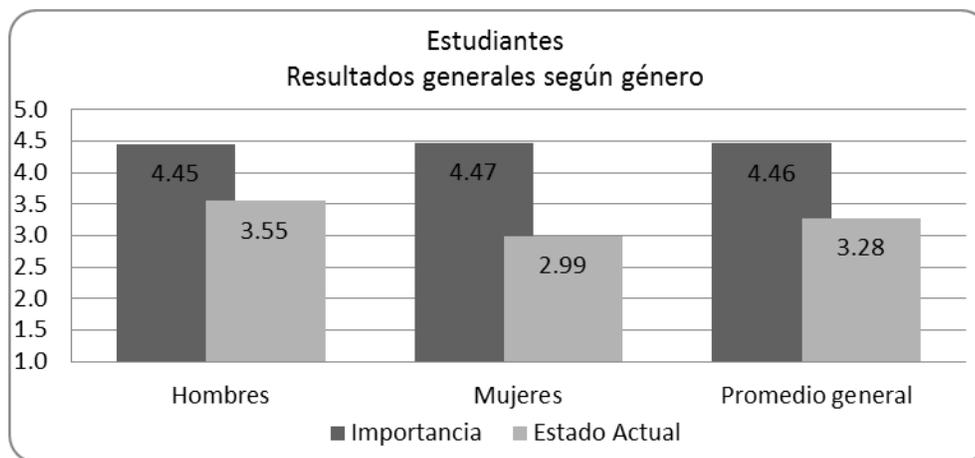


Figura 49. Percepción general de estudiantes por género

Los estudiantes establecieron el nivel de la importancia de todas las habilidades en 4.46 y el nivel del estado actual en 3.28. Los hombres establecieron la importancia de todas las habilidades en 4.45 y el estado actual en 3.55 lo que representa el 25% abajo. Las mujeres establecieron la importancia en 4.47 y el estado actual en 2.99 y representa el 67%. La diferencia de la importancia entre los hombres y mujeres es marginal, 0.2%. La diferencia entre hombres y mujeres en el estado actual es significativa, tienen una diferencia de 56 centésimas (18.7%).

Esta diferente percepción de los hechos por género hace resaltar la necesidad de profundizar en un estudio posterior sobre las percepciones del comportamiento de los funcionarios universitarios por género.

### Situación crítica

En los párrafos en los que se explican los comportamientos de las variables analizadas, se hará una mención si las diferencias entre los resultados de la importancia y el estado actual son iguales o superiores a 0.948 en las percepciones de los estudiantes hombres y de 1.529 en las estudiantes mujeres. Estos valores son considerados en esta sección como críticos. La base para establecer estos criterios son los siguientes:

Para que exista diferencia significativa  $x_I - x_{EA} \geq 0$ , donde  $x_I$  es la media de los resultados de la importancia que se le da a las habilidades de liderazgo directivo y  $x_{EA}$  es la media del estado actual.

Entonces, para tener una confianza del 95% de que existe diferencia significativa entre la importancia y el estado actual, se debe cumplir bajo el criterio de que la diferencia entre las medias debe estar fuera del intervalo:

$$(0, x_D + Z_\alpha S_x)$$

donde  $x_D = x_I - x_{EA}$ ,  $Z_\alpha = 1.96$  (valor Z para un nivel de confianza del 95%) y  $S_x$  es el error típico de la media. Con esto se tiene que:

- 1) Para los estudiantes hombres,  $x_I = 4.45$ ,  $x_{EA} = 3.55$ ,  $x_D = x_I - x_{EA} = 0.905$  y  $S_x = 0.022$

Entonces, para asegurar con un 95% de confianza de que existe una diferencia significativa entre las medias, el valor debe de estar fuera del intervalo (0,0.948), por lo que la diferencia entre las medias debe ser mayor o igual a 0.948.

- 2) Para los estudiantes mujeres,  $x_I = 4.47$ ,  $x_{EA} = 2.99$ ,  $x_D = x_I - x_{EA} = 1.479$  y  $S_x = 0.026$

Entonces, para asegurar con un 95% de confianza de que existe una diferencia significativa entre las medias, el valor debe de estar fuera del intervalo (0,1.529), por lo que la diferencia entre las medias debe ser mayor o igual a 1.529.

En las próximas 21 figuras se muestra la diferencia de percepción entre la importancia y el estado actual de cada una de las preguntas del cuestionario, incorporando la percepción de los estudiantes exclusivamente en cada género y agregando el promedio general de las dos. Después de la figura se presenta un análisis de los datos. Cada figura muestra los resultados de cada pregunta.

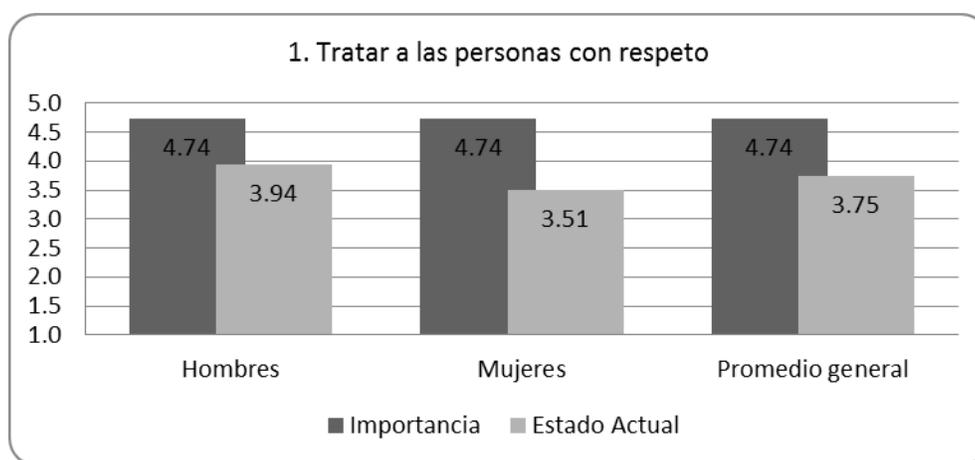


Figura 50. Percepción de estudiantes por género a la pregunta de tratar a las personas con respeto

Los hombres y las mujeres manifiestan igual importancia del trato con respeto a las personas por parte de los directores académicos. Sin embargo, las mujeres dicen que el estado actual es inferior que los hombres en un 12%, pero representa una diferencia de 35% sobre la importancia que ellas le confieren. Los hombres calificaron el estado actual en un 20% debajo de la importancia que le otorgan.

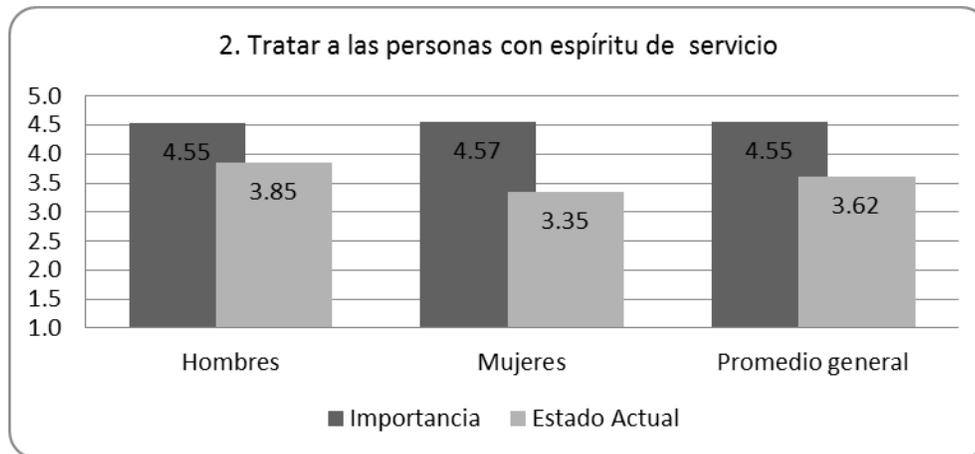


Figura 51. Percepción de estudiantes por género a la pregunta de tratar a las personas con espíritu de servicio

La percepción de hombres y mujeres es muy similar respecto a la importancia que tiene la habilidad de tratar a las personas con espíritu de servicio, pero las mujeres perciben que el estado actual es más bajo en un 15% que la percepción de los hombres. Los hombres establecieron al estado actual en 18% debajo de la importancia. Las mujeres establecieron una diferencia de 36%.

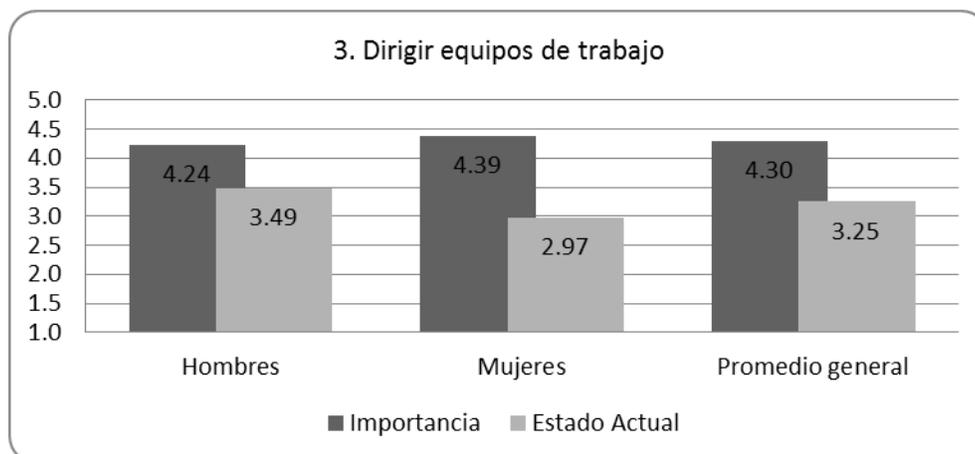


Figura 52. Percepción de estudiantes por género a la pregunta de dirigir equipos de trabajo

La percepción de las mujeres es contrastante con la de los hombres. Dirigir equipos de trabajo para ellas es más importante en 3.5% y perciben que el estado actual es inferior en 48%. Para los hombres, el estado actual se encuentra en el 21.5 debajo de la importancia.

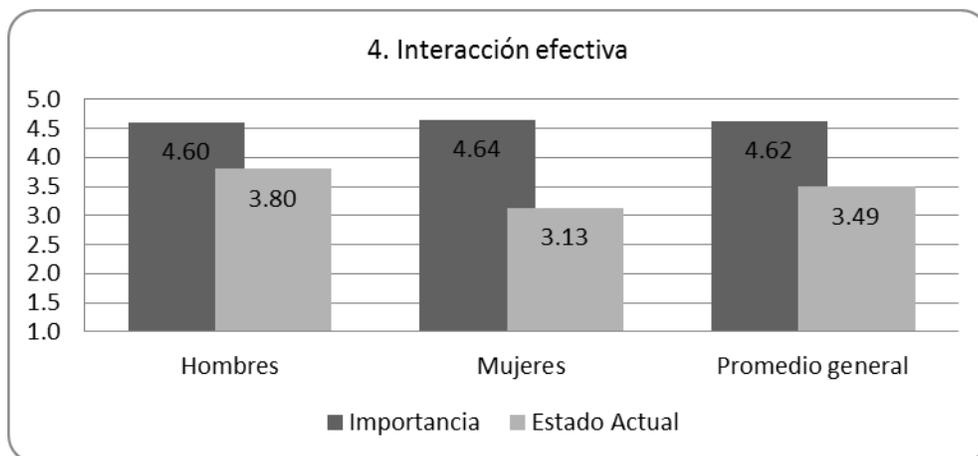


Figura 53. Percepción de estudiantes por género a la pregunta de interacción efectiva

La importancia de la interacción efectiva es más importante para las mujeres que para los hombres en 1%. Las mujeres manifiestan una diferencia de 1.51 puntos, lo que representa el 48% frente a la importancia. Los hombres estiman que el estado actual es inferior en 21%.

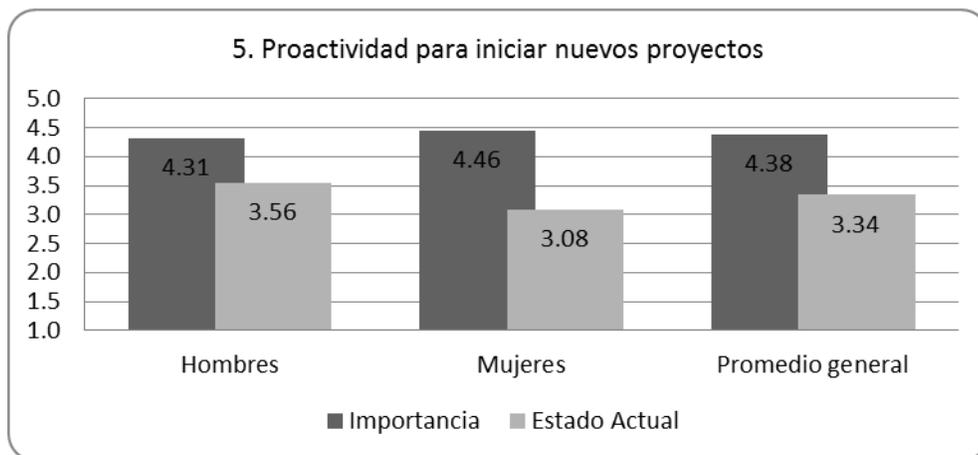


Figura 54. Percepción de estudiantes por género a la pregunta de proactividad para iniciar nuevos proyectos

Continúa la tendencia de las mujeres de dar mayor importancia a las habilidades que los hombres. En el caso de la proactividad para iniciar nuevos proyectos, la importancia tiene un 3.4 más que la percepción de los hombres y el estado actual es 15.5 inferior. La diferencia del estado actual frente a la importancia para las mujeres es 45% abajo. Para los hombres la diferencia es de 21%.

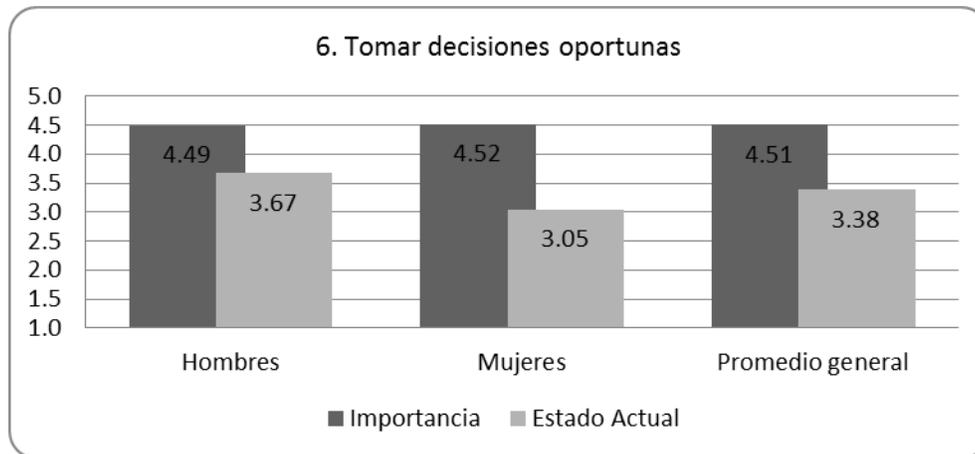


Figura 55. Percepción de estudiantes por género a la pregunta de tomar decisiones oportunas

La toma de decisiones oportunas es más importante para las mujeres en menos del 1%, pero el estado actual es menor un 20% que los hombres. La diferencia entre la importancia y estado actual en la percepción de las mujeres representa el 48%. Para los hombres la diferencia es de 22% abajo.

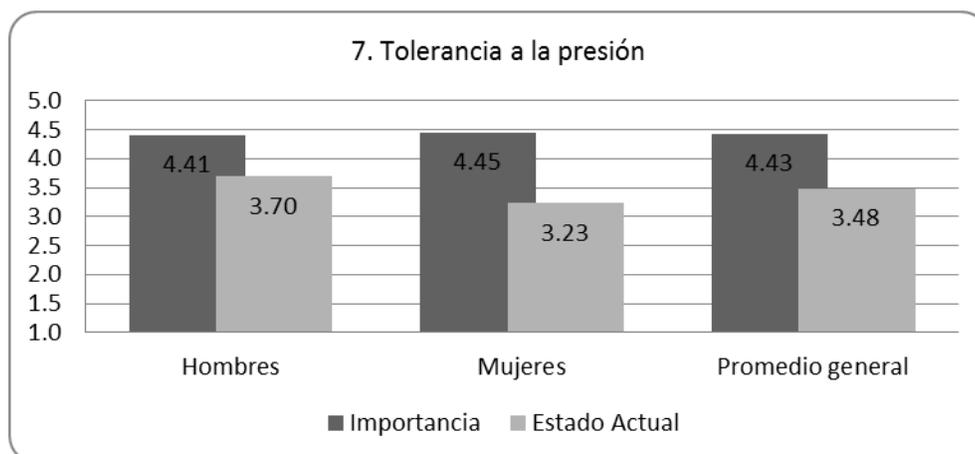


Figura 56. Percepción de estudiantes por género a la pregunta de tolerancia a la presión

Las mujeres le dan más importancia a la tolerancia a la presión que los hombres en menos del 1% y el estado actual lo valoran en el 15% menor. Las mujeres perciben que el estado actual es 38% menor a la importancia. Los hombres manifestaron que el estado actual es 19% menor que la importancia.



Figura 57. Percepción de estudiantes por género a la pregunta de organizar el trabajo

La capacidad para organizar el trabajo es más valorada por las mujeres en casi 1% y el estado actual es inferior a la percepción de los hombres en un 13%. Para las mujeres el estado actual cumple con el 39% de la importancia. Para los hombres el estado actual es inferior en 22% frente a la importancia.

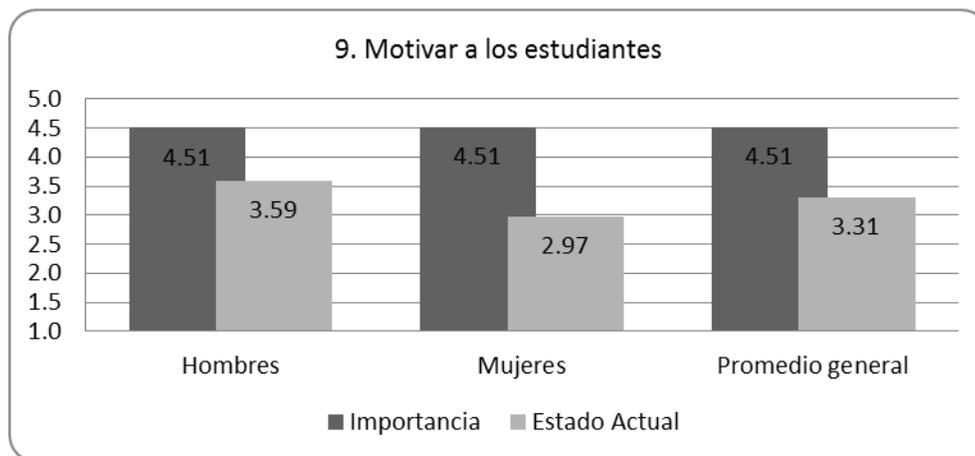


Figura 58. Percepción de estudiantes por género a la pregunta de motivar a los estudiantes

También la capacidad para motivar a los estudiantes es igualmente valorada por las mujeres que por los hombres, pero en el estado actual es 21% inferior a los hombres. Esta es la primera valoración que se encuentra en ambos géneros exclusivamente en la importancia. Sin embargo, para las

mujeres la diferencia en el estado actual representa un 52% inferior a la importancia, esta diferencia es de las más altas y es crítica, ya que la diferencia es de 1.54 puntos.

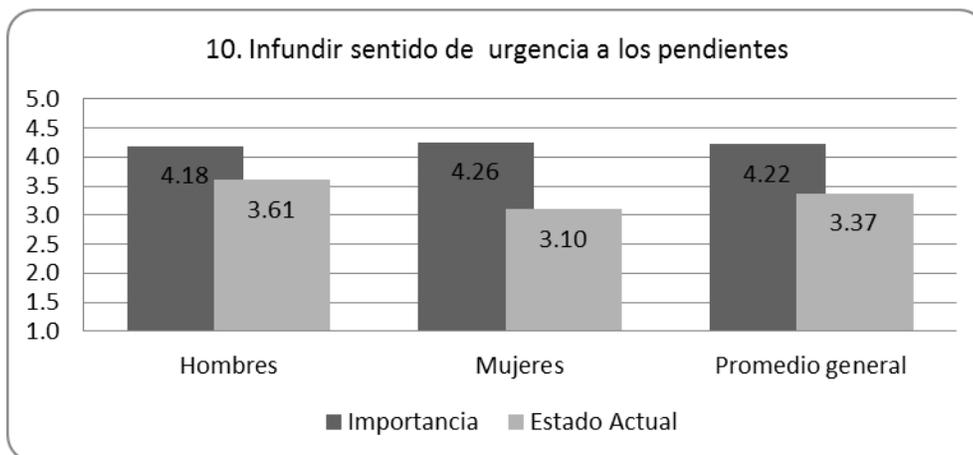


Figura 59. Percepción por género a la pregunta de infundir sentido de urgencia a los pendientes

En este caso la habilidad de infundir sentido de urgencia a los pendientes es mayormente valorada por las mujeres y estimada en el estado actual con un 37.4% por debajo de la importancia. Los hombres expresaron una diferencia de 16%.

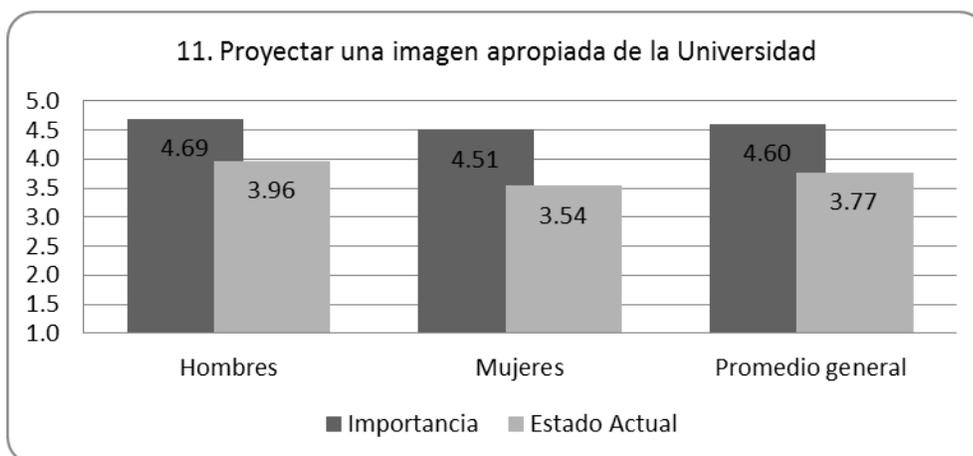


Figura 60. Percepción por género a la pregunta de proyectar una imagen apropiada de la Universidad

En esta pregunta se encuentra por primera vez que los hombres valoran más una habilidad que las mujeres, pero en el estado actual las mujeres siguen evaluando más bajo. La importancia es 4% superior en los hombres y el estado actual en 12% inferior. Las mujeres valoraron esta habilidad con un 27.4% debajo de la importancia y los hombres con 18.4%.

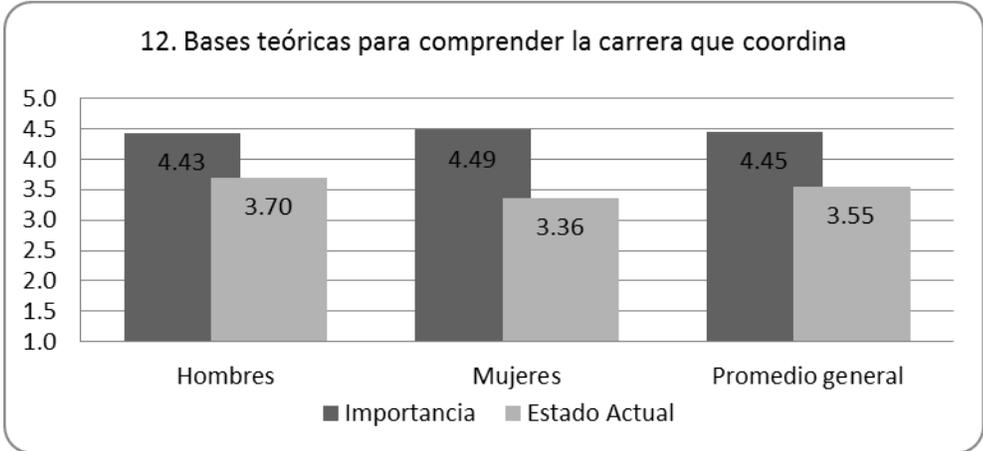


Figura 61. Percepción por género a la pregunta de tener bases para comprender la carrera que coordina

Esta pregunta que corresponde a si los directores académicos poseen las bases teóricas para comprender la carrera que coordinan, es valorada como más importante por las mujeres en poco más del 1% y en el estado actual ellas la estiman más bajo en 10%. La percepción de las mujeres es de 34% por debajo de la importancia y la de los hombres es de 20%.

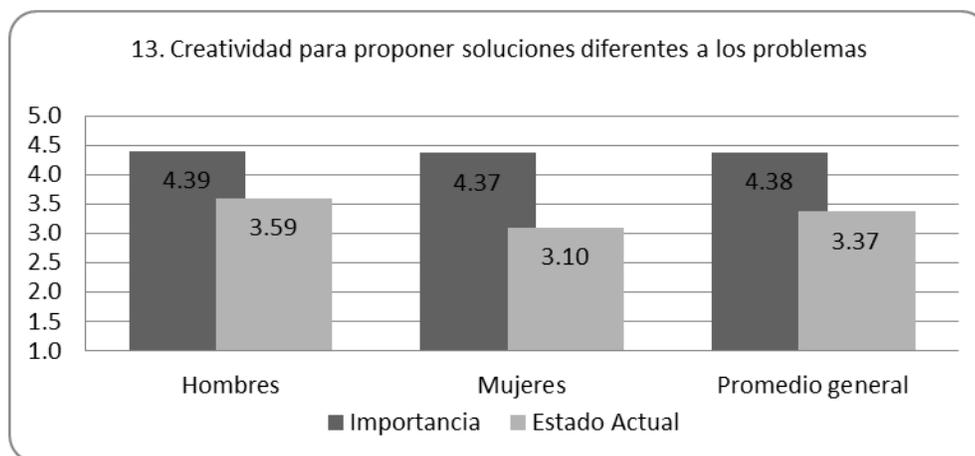


Figura 62. Percepción de estudiantes por género a la pregunta de poseer creatividad para proponer soluciones diferentes a los problemas

Esta es la segunda ocasión en que una habilidad en su importancia es mejor valorada por los hombres que por las mujeres, menos del 1%. En el estado actual las mujeres la valoran en 16% abajo de los hombres. Para las mujeres la diferencia entre la importancia y el estado actual es de 1.26 puntos y representa el 41% por debajo de la importancia. Los hombres la valoran con el 22% debajo de la importancia.

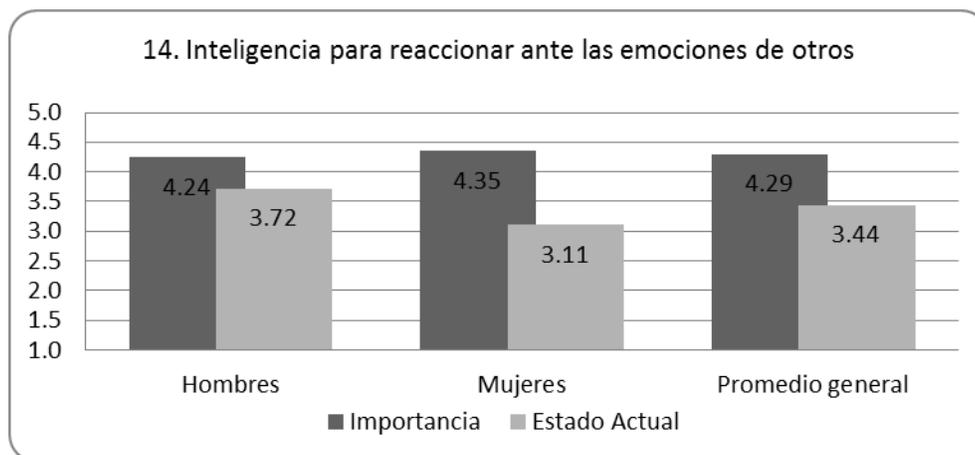


Figura 63. Percepción de estudiantes por género a la pregunta de poseer inteligencia para reaccionar ante las emociones de otros

En la importancia de esta habilidad las mujeres superan la percepción de los hombres en un 2.5% y en el estado actual los hombres consideran que se cumple mejor que otras, pues la diferencia es de 14%. Para las mujeres la diferencia es de 40% frente a la importancia.

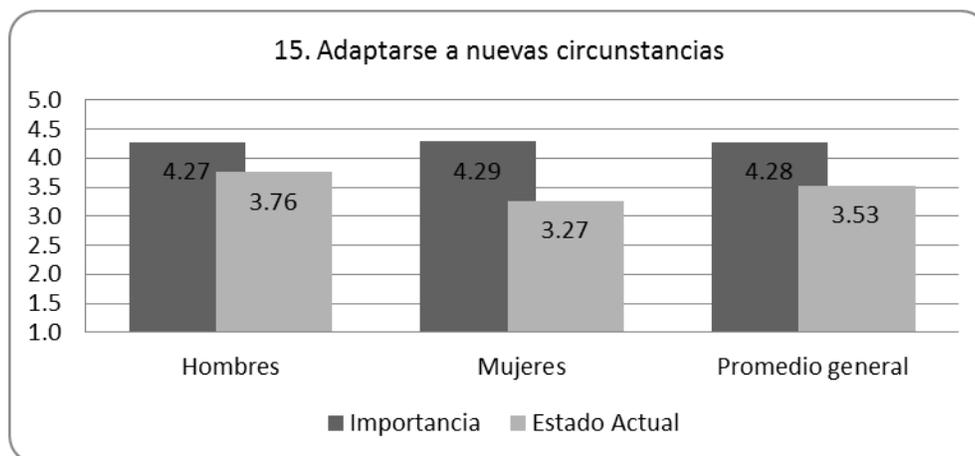


Figura 64. Percepción de estudiantes a la pregunta de adaptarse a nuevas circunstancias

La diferencia de percepción entre los géneros sigue la tendencia. Las mujeres perciben que la importancia es más alta y el estado actual menor. La diferencia entre la importancia y el estado actual para las mujeres es de 31%. Los hombres establecen una diferencia de 13.5% debajo de la importancia.

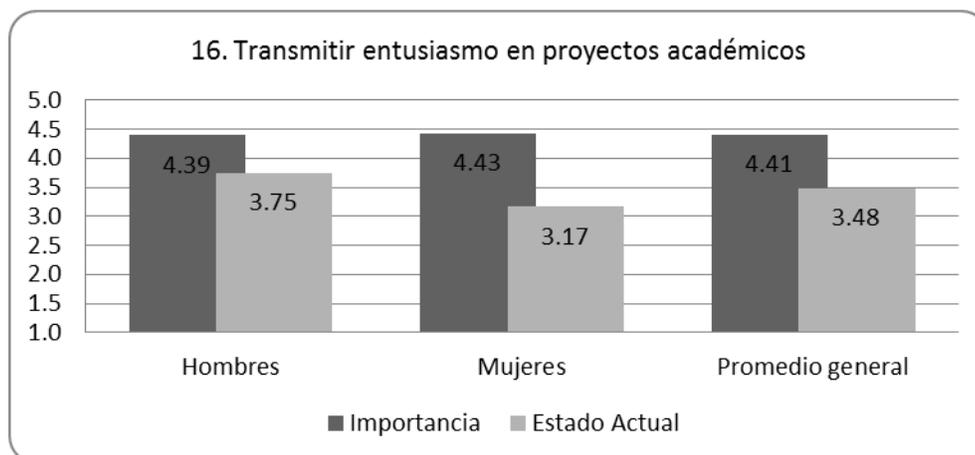


Figura 65. Percepción de estudiantes por género a la pregunta de transmitir entusiasmo en proyectos académicos

La diferencia entre la importancia y el estado actual es de 17% en los hombres y de 40% para las mujeres. Para las mujeres la diferencia entre la importancia y el estado actual de transmitir entusiasmo en proyectos académicos es de 1.26 puntos.

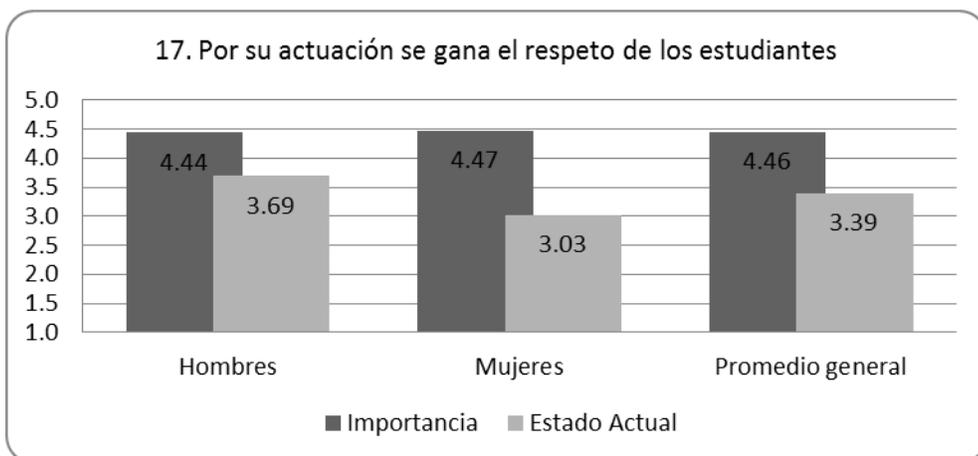


Figura 66. Percepción de estudiantes por género a la pregunta ganarse el respeto de los estudiantes

La diferencia en la importancia de ganarse el respeto de los estudiantes es marginal entre hombres y mujeres, pero sí hay diferencia en el estado actual. La diferencia entre la importancia y el estado actual es de 47.5% para las mujeres y para los hombres la diferencia es de 20%.

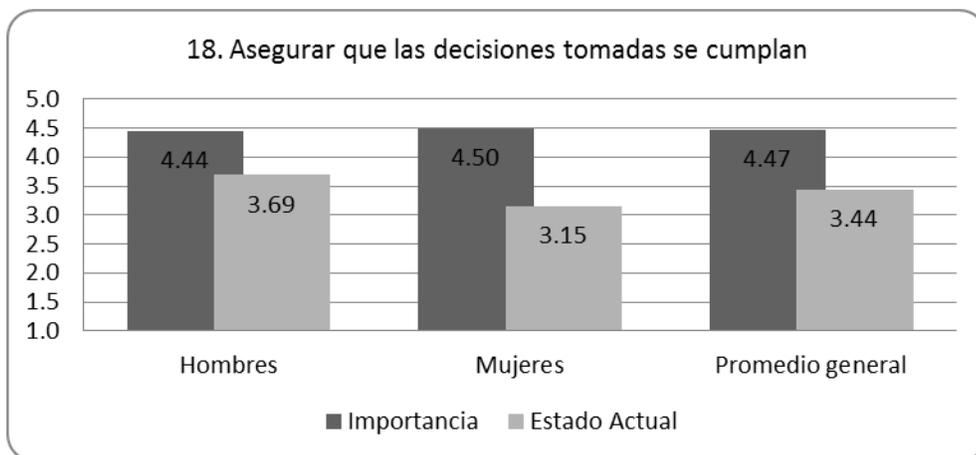


Figura 67. Percepción de estudiantes por género a la pregunta de asegurar que las decisiones tomadas se cumplan

Las mujeres establecen una importancia mayor que los hombres y valoran el estado actual por debajo de los hombres. La diferencia entre la importancia y la situación actual en la pregunta de asegurar que las decisiones tomadas se cumplan, para los hombres es de 20% y en las mujeres es de 43%.

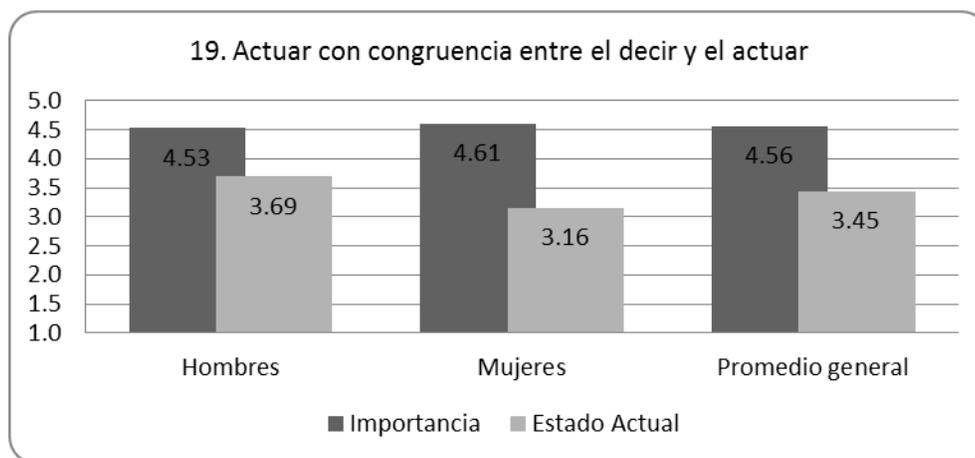


Figura 68. Percepción de estudiantes por género a la pregunta de actuar con congruencia entre el decir y el actuar

En percepción de los estudiantes de ambos géneros, esta habilidad es más importante que la mayoría de ellas. Para los hombres, el estado actual es 23% menor que la importancia y para las mujeres es 45.5%.

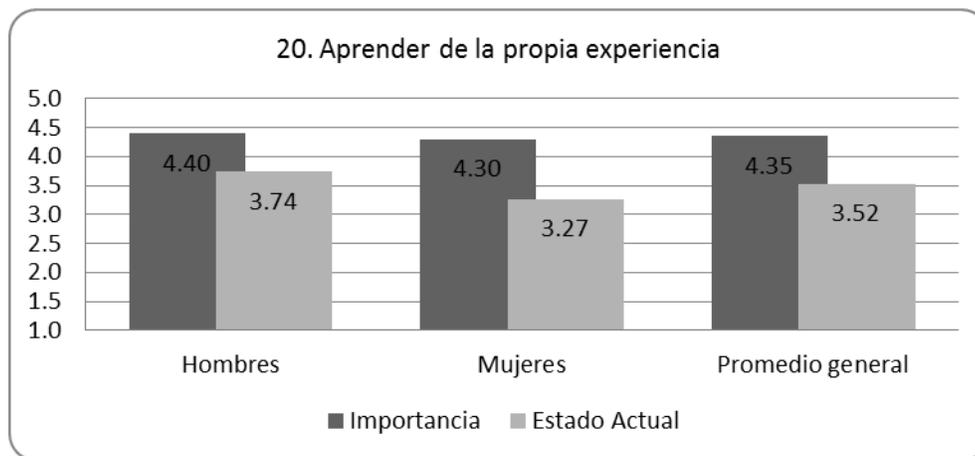


Figura 69. Percepción de estudiantes por género a la pregunta aprender de la propia experiencia

La importancia de aprender de la propia experiencia es considerada por hombres con un 2% superior a las mujeres. Pero el estado actual tiene 18% debajo de la importancia en los hombres y de 31.5% para las mujeres.

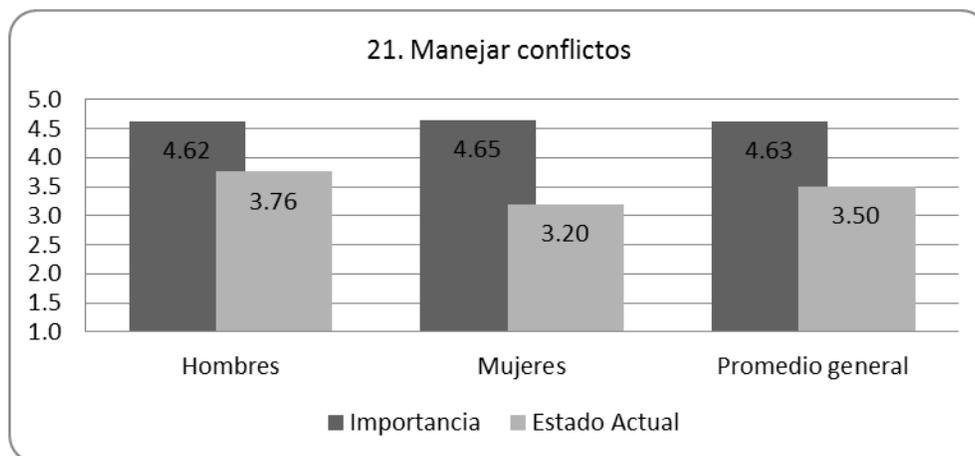


Figura 70. Percepción de estudiantes por género a la pregunta de manejar conflictos

La habilidad de manejar conflictos entre ambos géneros de los estudiantes es valorada igual. Para los hombres el estado actual es de 23% debajo de la importancia y para las mujeres es de 45%.

Habilidad que tienen cuando menos una situación crítica en los promedios generales de estudiantes por género:

9 Motivar a los estudiantes

### Profesores por género y promedio general

En la próxima figura se muestra la diferencia de percepción general entre la importancia y el estado actual por género, esta figura incluye exclusivamente la percepción de los profesores y se agrega el promedio general de las dos.

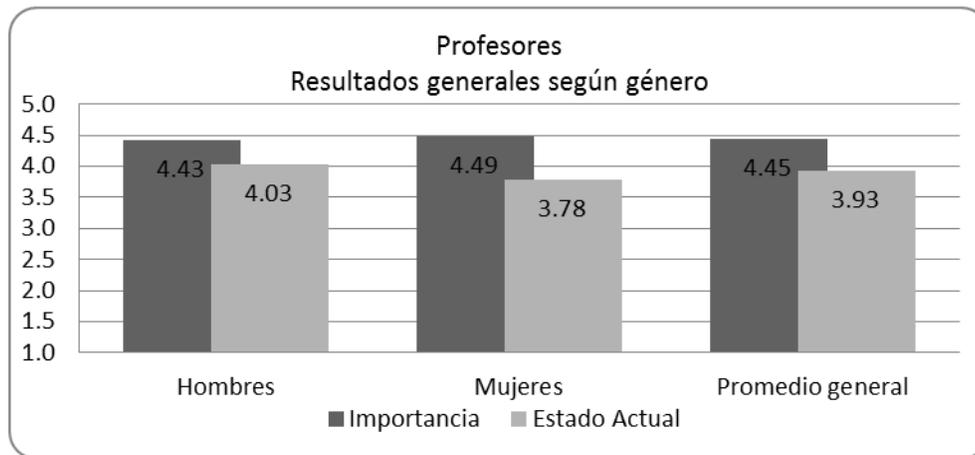


Figura 71. Percepción promedio de profesores por género

Las mujeres estimaron que las habilidades tienen mayor importancia que la que le otorgan los hombres profesores a las habilidades de liderazgo en el desempeño diario de un director académico, ya que solamente difieren en un 1.3%. Sin embargo, la percepción de las mujeres sobre el estado actual en el desempeño diario de los directores académicos tiene una diferencia de 6.6%. Es significativo señalar que en 19 de las 21 preguntas, las mujeres calificaron el estado actual por debajo de los 4.0 puntos. Los hombres solamente en 9 preguntas.

Tanto los estudiantes y los profesores mantienen el mismo perfil de las diferencias, ya que en ambos resultados las mujeres dieron mayor importancia a las habilidades que los hombres. En ambos casos las mujeres calificaron el estado actual en un nivel más bajo de desempeño que los hombres. La diferencia más significativa que se muestra entre estudiantes y profesores es que existe mayor discrepancia en el estado actual que en la importancia. Esta observación se va a encontrar a lo largo de todas los resultados de la investigación.

Por su lado, los profesores también marcan una diferencia en relación con el género, aunque de menor escala. La diferencia en la importancia en general de todas las habilidades es que los hom-

bres la establecieron en 4.43 y las mujeres en 4.49. Las mujeres profesoras esperan más de los directores académicos. Las mujeres establecieron en la situación actual en 3.78 y los hombres en 4.02.

La desviación estándar de todas las respuestas también establece que los estudiantes y profesores, los hombres y las mujeres marcaron una dispersión mayor cuando calificaron al estado actual, frente a la importancia

En las siguientes 21 figuras se muestra la diferencia de percepción entre la importancia y el estado actual de cada una de las preguntas del cuestionario, incorporando la percepción exclusivamente de los profesores en cada género y agregando el promedio general de las dos. Después de la figura se presenta un análisis de los datos. Cada figura muestra los resultados de cada pregunta.

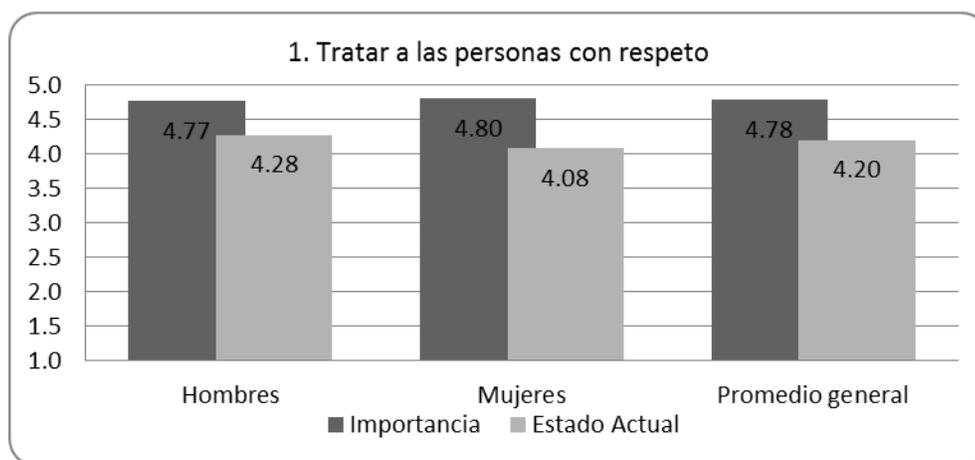


Figura 72. Percepción de profesores por género a la pregunta de tratar a las personas con respeto

En esta habilidad, las profesoras mujeres le dieron más importancia a la habilidad de tratar a las personas con respeto y calificaron más bajo el estado actual, aunque las evaluaciones superaron los 4 puntos.

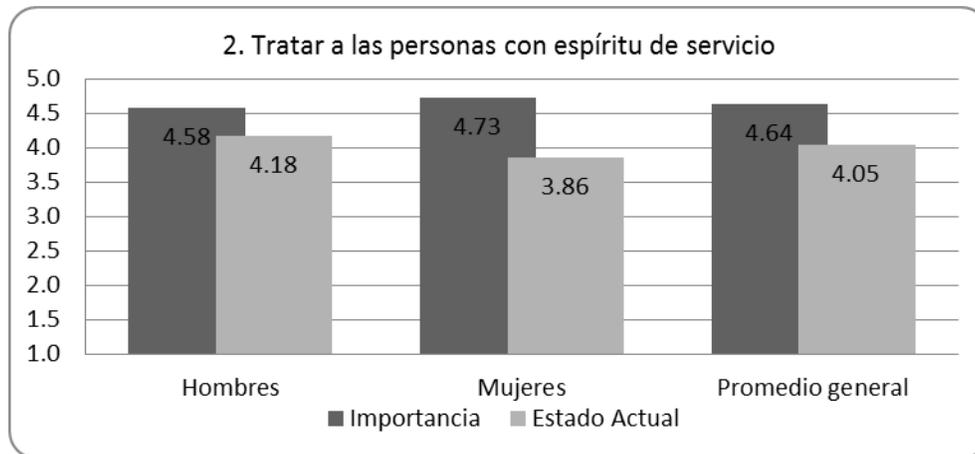


Figura 73. Percepción de profesores por género a la pregunta de tratar a las personas con espíritu de servicio

La habilidad de tratar a las personas con espíritu de servicio fue calificada como más importante por las mujeres y el estado actual más bajo con un puntaje inferior a los 4.0 puntos.

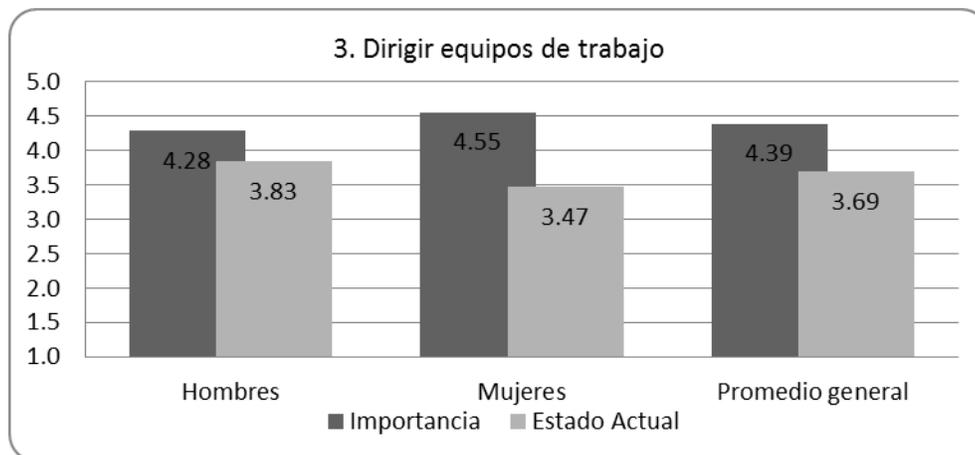


Figura 74. Percepción de profesores por género a la pregunta de dirigir equipos de trabajo

Las mujeres volvieron a evaluar la importancia de esta habilidad como más importante. Tanto los hombres como las mujeres calificaron el estado actual por debajo de 4.00 puntos, aunque las mujeres calificaron por debajo de 3.5

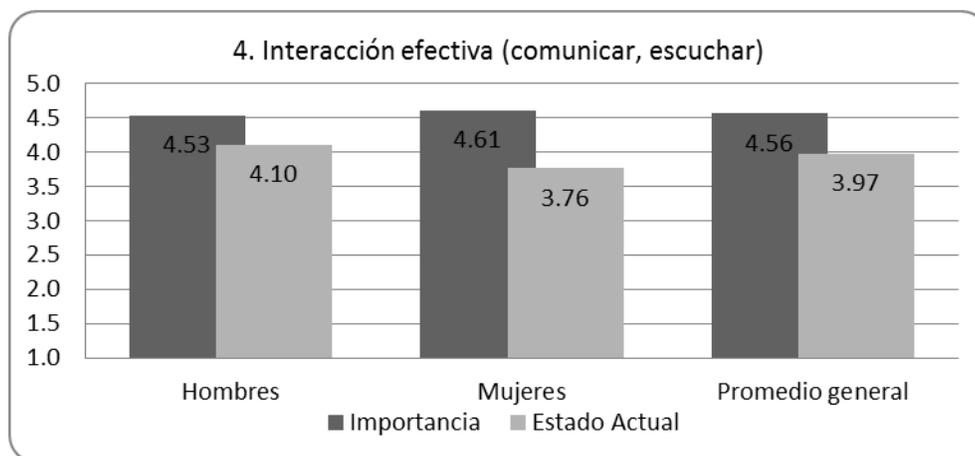


Figura 75. Percepción de profesores por género a la pregunta interacción efectiva

La habilidad de tener interacciones efectivas fue mejor calificada por las mujeres como más importante y el estado actual como la más baja y por debajo de 4.00 puntos. Los hombres calificaron el estado actual en 4.10 puntos.

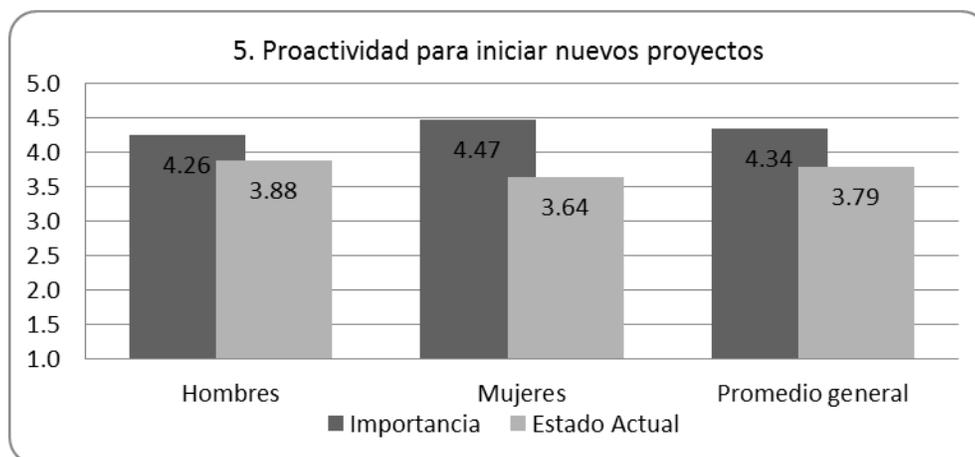


Figura 76. Percepción de profesores por género a la pregunta de iniciar nuevos proyectos

La habilidad de iniciar nuevos proyectos fue calificada por mujeres más importante que la calificación de los hombres y el estado actual como la más baja. Los hombres y las mujeres calificaron el estado actual por debajo de los 4.00 puntos.

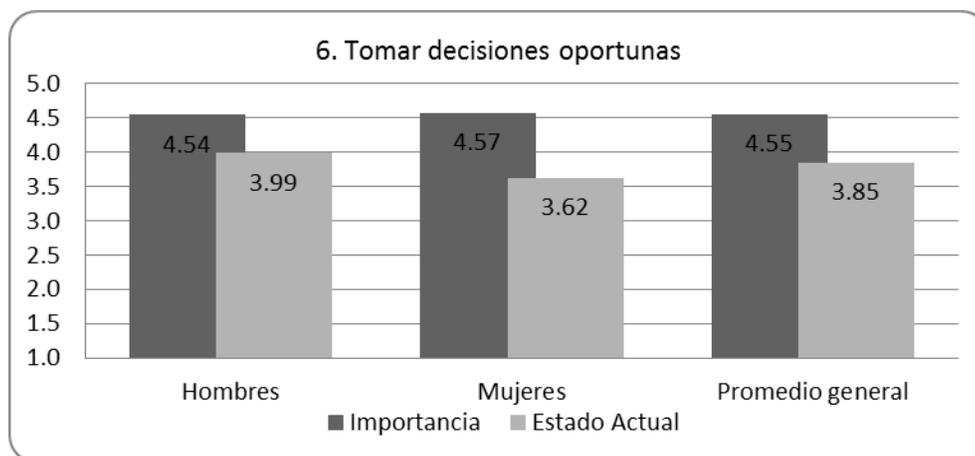


Figura 77. Percepción de profesores por género a la pregunta de tomar decisiones oportunas

La habilidad de tomar decisiones oportunas fue calificada por las mujeres como la más importante y el estado actual como la más baja. Los hombres y las mujeres calificaron el estado actual por debajo de los 4.00 puntos.

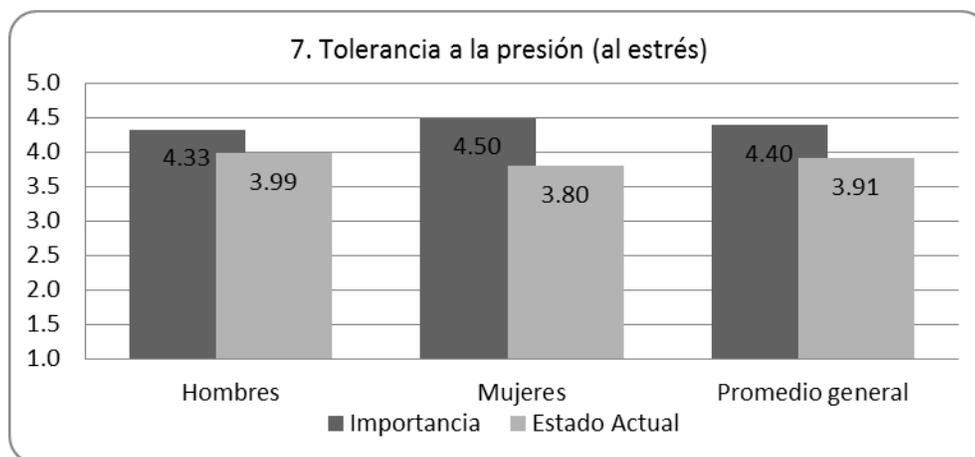


Figura 78. Percepción de profesores por género a la pregunta de tolerancia a la presión

La habilidad de tolerancia a la presión fue mejor calificada por las mujeres como más importante y el estado actual como la más baja. Los hombres y las mujeres calificaron el estado actual por debajo de los 4.00 puntos.



Figura 79. Percepción de profesores por género a la pregunta de organizar su trabajo

La habilidad de organizar el trabajo propio fue mejor calificada por las mujeres como más importante y el estado actual como la más baja. Los hombres y las mujeres calificaron el estado actual por debajo de los 4.00 puntos.

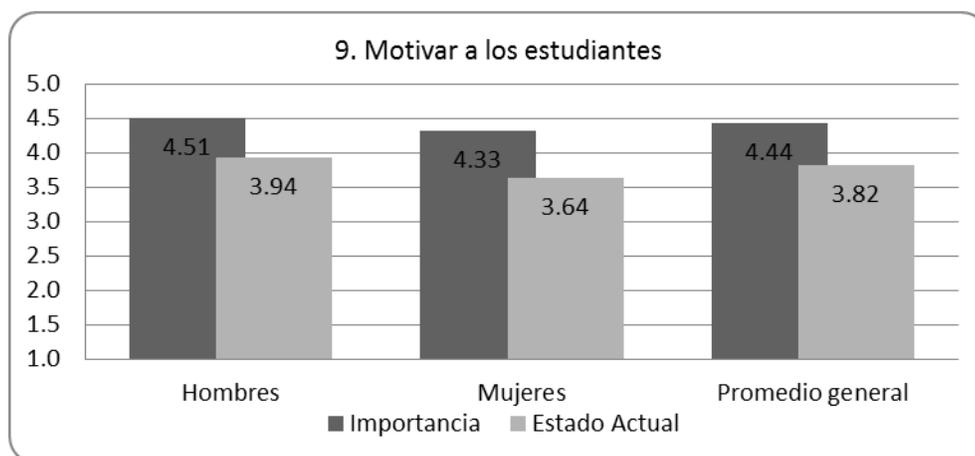


Figura 80. Percepción de profesores por género a la pregunta de motivar a los estudiantes

La habilidad de motivar a los estudiantes fue calificada por los hombres como la más importante y las mujeres el estado actual como la más baja. Los hombres y las mujeres calificaron el estado actual por debajo de los 4.00 puntos.

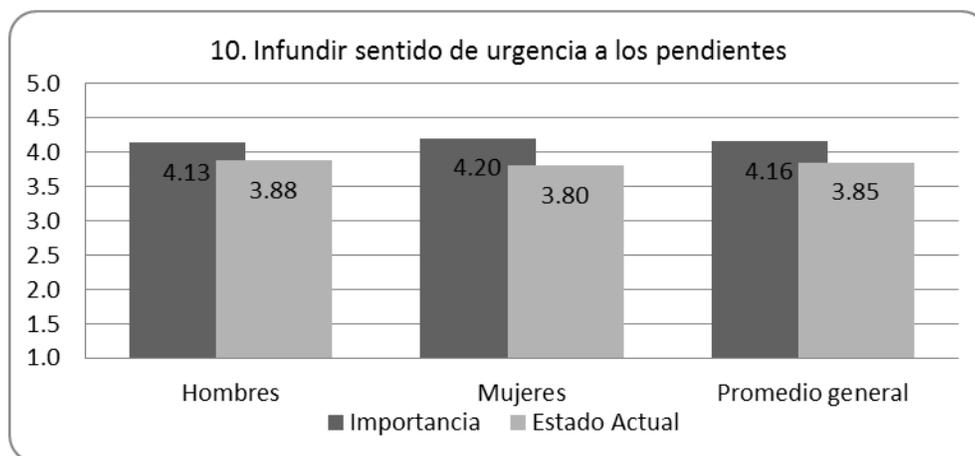


Figura 81. Percepción de profesores por género a la pregunta de infundir sentido de urgencia

La habilidad de infundir sentido de urgencia fue mejor calificada por las mujeres como más importante y el estado actual como la más baja. Los hombres y las mujeres calificaron el estado actual por debajo de los 4.00 puntos.

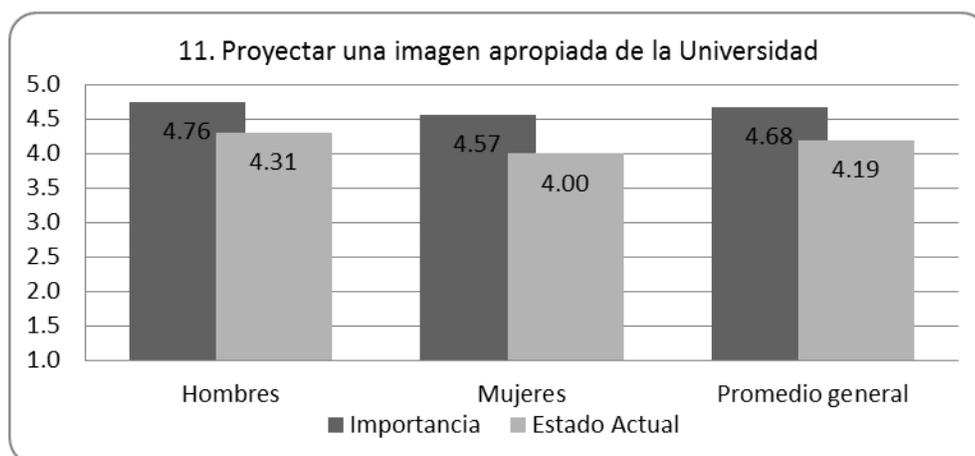


Figura 82. Percepción de profesores por género a la pregunta proyectar una imagen apropiada de la institución

La habilidad de proyectar una imagen apropiada fue calificada por los hombres como la más importante y las mujeres la situación actual como la más baja.

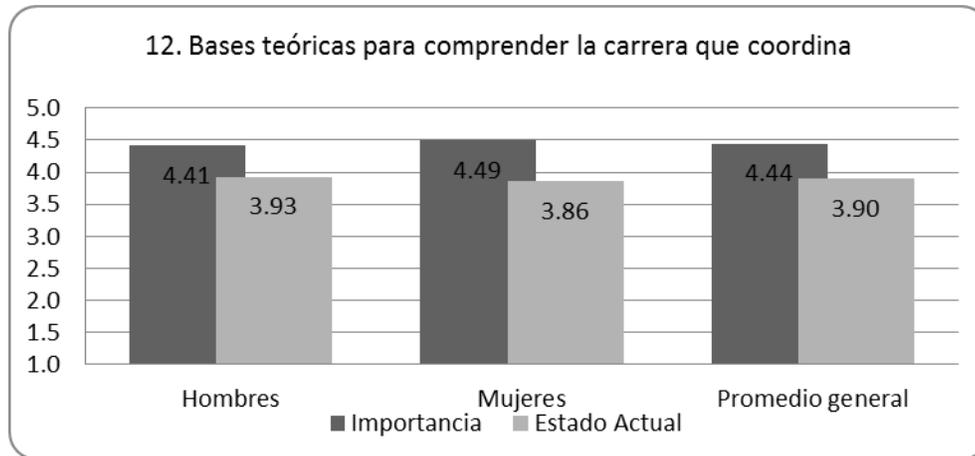


Figura 83. Percepción de profesores por género a la pregunta poseer bases para comprender la carrera que coordina

La habilidad de tener bases teóricas para comprender la carrera que coordina fue calificada por las mujeres como la más importante y el estado actual como la más baja. Los hombres y las mujeres calificaron la situación actual por debajo de los 4.00 puntos.

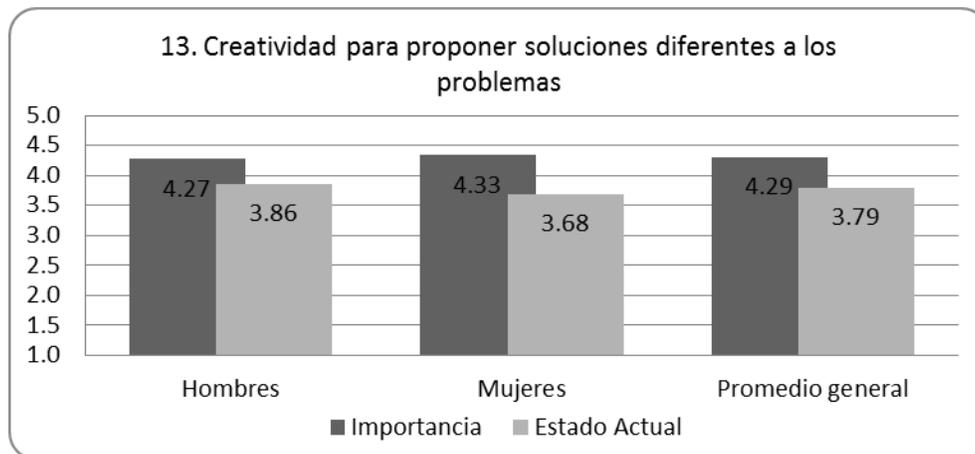


Figura 84. Percepción por género a la pregunta de creatividad para encontrar soluciones diferentes

La habilidad de creatividad para encontrar soluciones diferentes a los problemas fue calificada por las mujeres como la más importante y el estado actual como la más baja. Los hombres y las mujeres calificaron el estado actual por debajo de los 4.00 puntos.

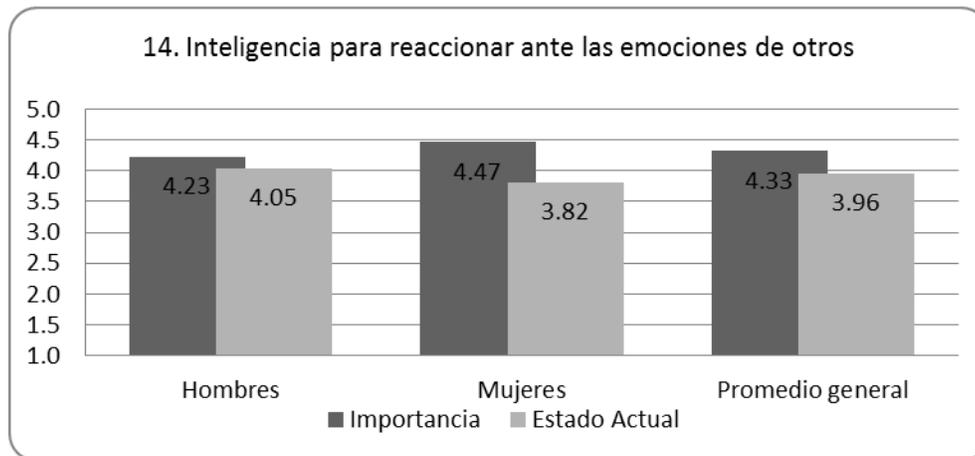


Figura 85. Percepción de profesores por género a la pregunta sobre inteligencia emocional

La habilidad de tener inteligencia emocional fue calificada por las mujeres como la más importante, el estado actual fue calificado por las mujeres como la más baja y por debajo de los 4.00 puntos. Los hombres calificaron la situación actual en 4.05 puntos.

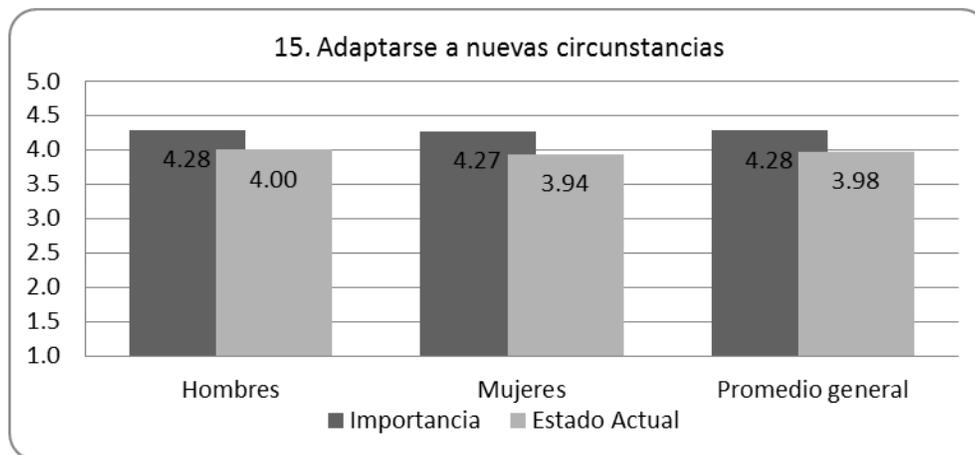


Figura 86. Percepción de profesores por género a la pregunta de adaptarse a nuevas circunstancias

La habilidad de adaptarse a nuevas circunstancias fue calificada por los hombres como la más importante y las mujeres al estado actual como el más bajo.

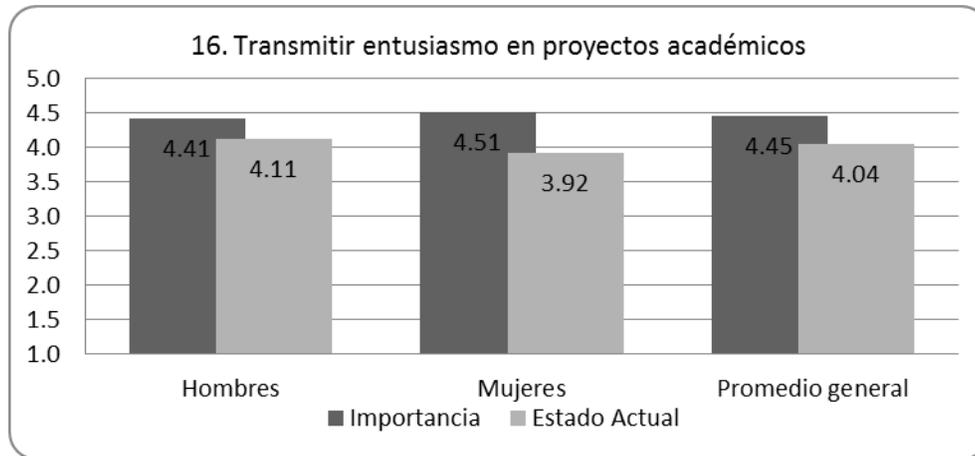


Figura 87. Percepción de profesores por género a la pregunta de transmitir entusiasmo en proyectos

La habilidad de transmitir entusiasmo en proyectos académicos fue calificada por las mujeres como la más importante, el estado actual fue calificado por ellas como la más baja y por debajo de los 4.00 puntos.

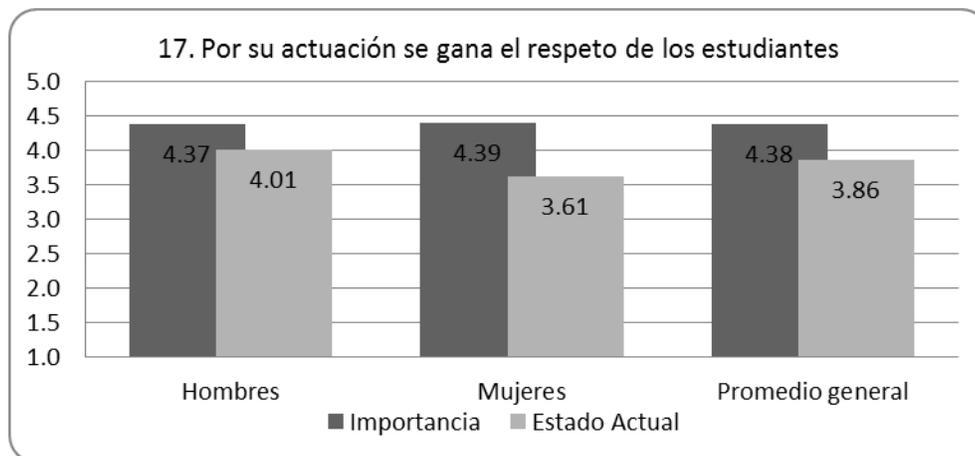


Figura 88. Percepción de profesores por género a la pregunta se gana el respeto de los estudiantes

La habilidad de ganarse el respeto de los estudiantes fue calificada por las mujeres como la más importante, el estado actual fue calificado por ellas como la más baja y por debajo de los 4.00 puntos.

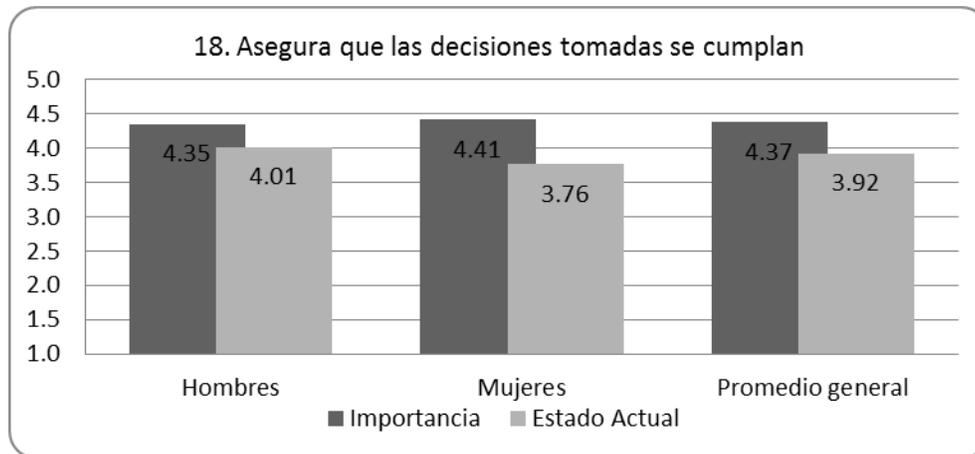


Figura 89. Percepción de profesores por género a la pregunta de asegurar que las decisiones se cumplan

Las mujeres calificaron la habilidad de asegurar que las decisiones se cumplan como la más importante y el estado actual como la más baja.

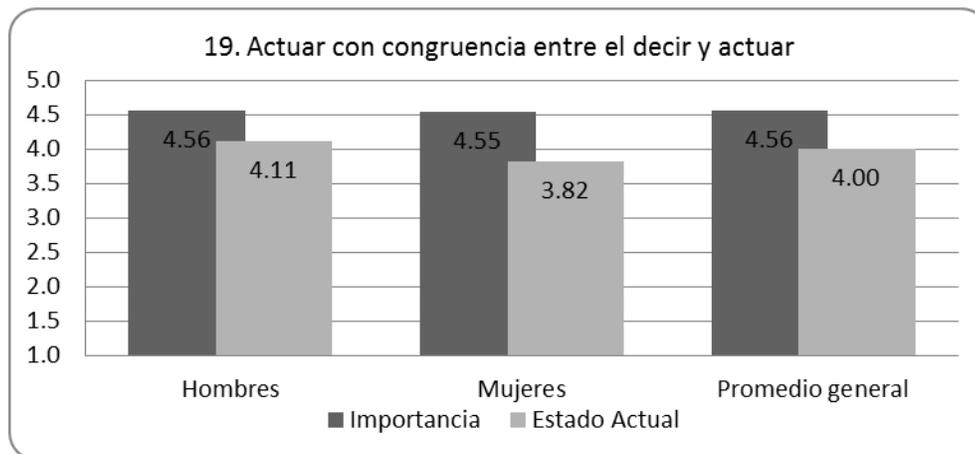


Figura 90. Percepción de profesores por género a la pregunta de congruencia entre el decir y el actuar

Los hombres y las mujeres dieron prácticamente la misma importancia a la habilidad de ser congruentes entre el decir y el actuar, pero las mujeres calificaron el estado actual 29 centésimas por debajo de los hombres.

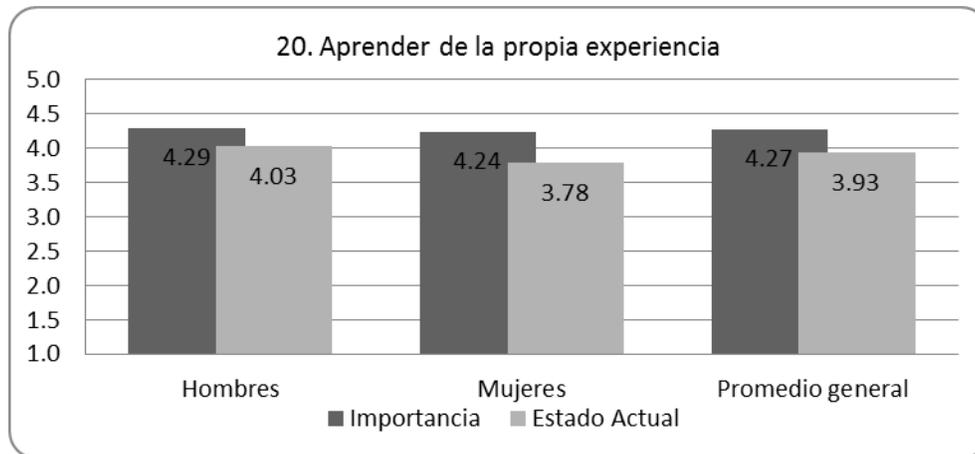


Figura 91. Percepción de profesores por género a la pregunta de aprender de la propia experiencia

Esta habilidad de aprender de la propia experiencia tiene mayor importancia entre los hombres y el estado actual más bajo por las mujeres profesores.

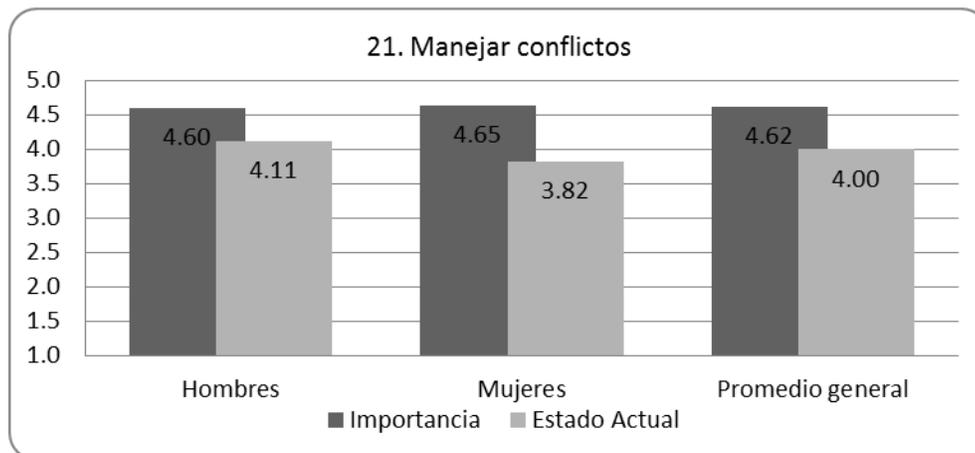


Figura 92. Percepción de profesores por género a la pregunta manejar conflictos

Manejar conflictos es una habilidad que las mujeres profesoras calificaron con la mayor importancia y el estado actual con la calificación más baja, incluso, 29 centésimas por debajo de los hombres.

## Resultados por edad y género

### Estudiantes por edad y género

La siguiente tabla muestra el grupo de edades en que se dividió la muestra con la media que obtuvo cada grupo por género, desviación estándar y el número de personas como población que fueron considerados para esta investigación.

Tabla 13. Resultados generales medios de estudiantes por grupo de edad y género e incluye la desviación típica y la población encuestada por grupo de edad y género

Grupo edad	Tema	Género	Media	Desviación típica	Población
E_17_20	Importancia	H	4.48	0.66	19
		M	4.60	0.63	19
	Estado Actual	H	3.64	1.06	19
		M	3.26	1.23	19
E_21_24	Importancia	H	4.48	0.67	81
		M	4.45	0.78	104
	Estado Actual	H	3.47	1.12	81
		M	2.92	1.24	104
E_25_28	Importancia	H	4.48	0.66	24
		M	4.57	0.60	16
	Estado Actual	H	3.62	1.02	24
		M	2.82	1.18	16
E_29_32	Importancia	H	4.49	0.68	7
		M	4.32	0.52	4
	Estado Actual	H	3.22	1.06	7
		M	3.55	1.00	4
E_33_36	Importancia	H	4.02	0.68	8
		M	4.45	0.57	4
	Estado Actual	H	3.65	0.74	8
		M	2.86	1.27	4

E_37_60	Importancia	H	4.50	0.56	8
		M	4.07	0.51	2
	Estado Actual	H	3.75	0.86	8
		M	3.86	0.61	2

Los hombres y las mujeres estudiantes valoraron la importancia de las habilidades con una calificación superior a 4.00. En el estado actual, tanto hombres y mujeres estudiantes valoraron abajo del 4.00. En tres grupos de edades, las mujeres calificaron el estado actual por debajo de los 3.00 puntos. Todos los grupos de edades de varones, con excepción de los de edad de 21 a 24, calificaron la importancia de las habilidades de liderazgo académico con una dispersión mayor que mujeres. Tanto los hombres como las mujeres de los cuatro grupos más jóvenes, calificaron el estado actual con una dispersión superior a 1.00. Si se analizan los resultados de la investigación por edades, podemos concluir que en general la importancia tiene un nivel más alto que el estado actual en todos los grupos de edades.

Estas 2 figuras siguientes muestran los promedios generales de todas las preguntas por grupos de edades exclusivamente de estudiantes. Cada figura muestra los resultados de los hombres o las mujeres.

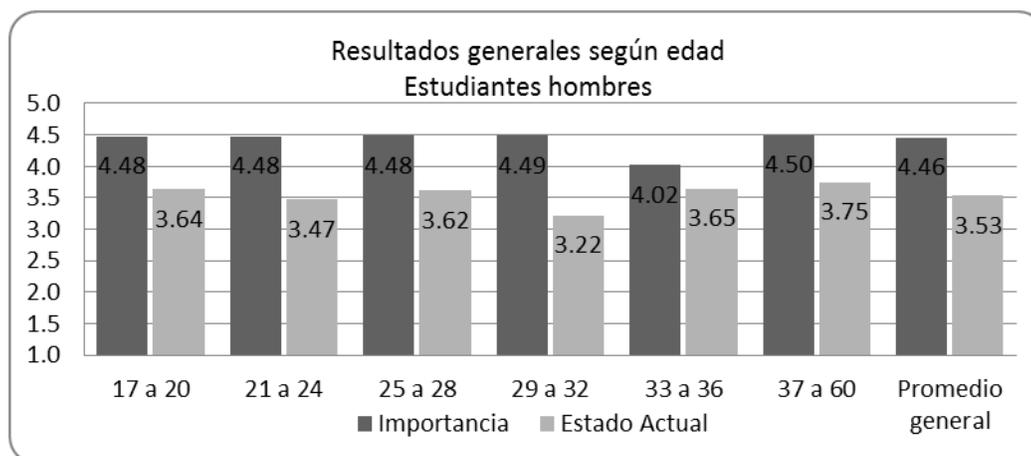


Figura 93. Percepción general de estudiantes hombres por edad y género

El grupo de hombres que mayor diferencia estableció entre la importancia y el estado actual es el de 29 a 32 años y el grupo de edad que evaluó más alto tanto a la importancia como al estado actual entre los hombres, fue el de mayor edad. El grupo de edad que evaluó más bajo la importancia de las habilidades es el de 33 a 36 años. El grupo que evaluó más alto al estado actual es el de 37 a 60 y el más bajo es el de 29 a 32 años.

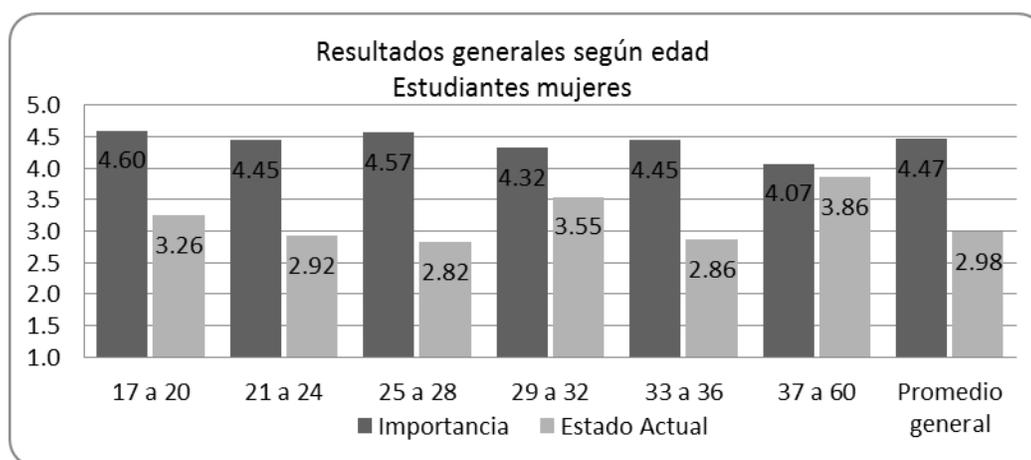


Figura 94. Percepción general de estudiantes mujeres por edad

El grupo que evalúa más bajo el estado actual son las mujeres de 25 a 28. Las mujeres y los hombres que mejor calificaron el estado actual son las de 37 a 60 años. El grupo de edad que evaluó más bajo a la importancia entre las mujeres, fue el de mayor edad y el que evaluó más alto el estado actual. Los grupos de edades de 21 a 24; 25 a 28 y el de 33 a 36 calificaron el estado actual con calificaciones inferiores a 3.00.

Las próximas 42 figuras muestran los resultados obtenidos de la percepción de estudiantes por grupo de edad. Las figuras están intercaladas una de hombres y otra de mujeres. Todas muestran la importancia, el estado actual y el promedio general.

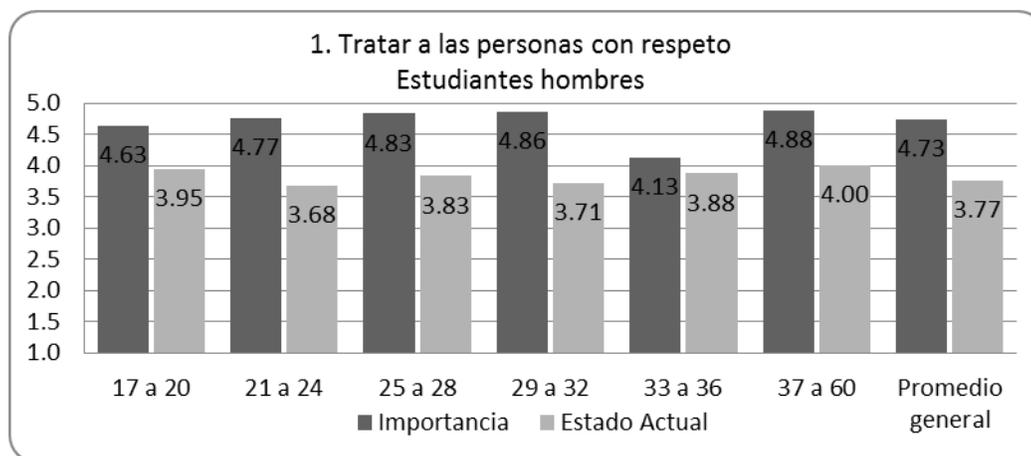


Figura 95. Percepción de estudiantes hombres por edad a la pregunta de tratar a las personas con respeto

El grupo de edad que mejor evaluó entre los hombres a la importancia de la habilidad de tratar a las personas con respeto es el de mayor edad y el más bajo el de 33 a 36 años. El grupo de edad que evaluó más alto el estado actual es el de mayor edad y el más bajo el de 21 a 24 años de edad.

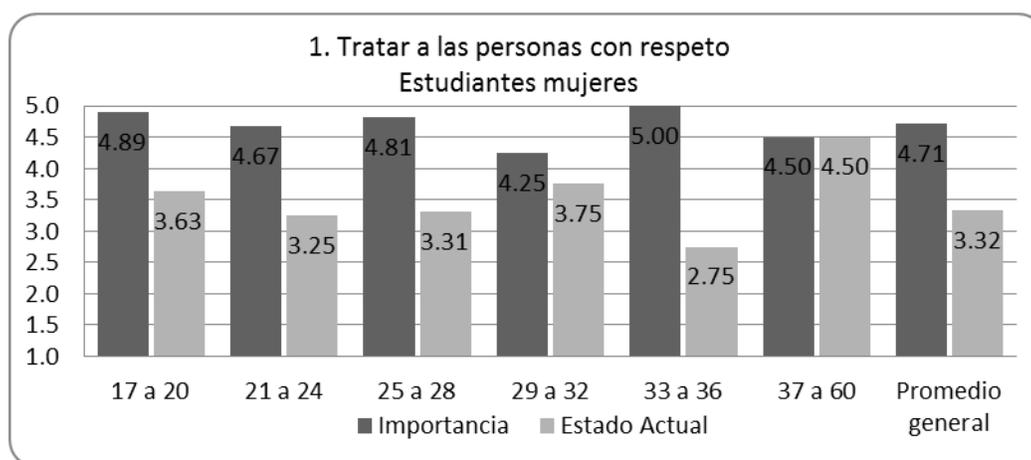


Figura 96. Percepción de estudiantes mujeres por edad a la pregunta de tratar a las personas con respeto

El grupo de edad que mejor evaluó entre las mujeres la importancia de la habilidad de tratar a las personas con respeto es el de 33 a 36 años, con la máxima evaluación promedio: 5.00. El grupo de

edad que evaluó más alto el estado actual es el de mayor edad y el más bajo el de 33 a 36 años de edad, además, con una calificación menor a 3.00.

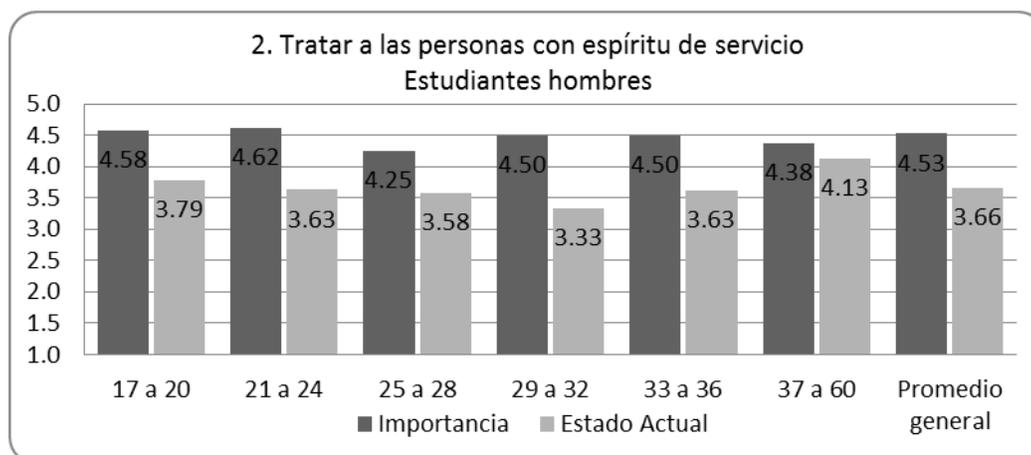


Figura 97. Percepción de hombres por edad a la pregunta de tratar a las personas con espíritu de servicio

Entre los hombres, el grupo de edad que calificó más alto la importancia de la habilidad de tratar a las personas con espíritu de servicio es el de 21 a 24 y el más bajo el de 25 a 28. El que calificó el estado actual más bajo es el grupo de edades de entre 29 y 32 y el más alto, el de mayor edad.

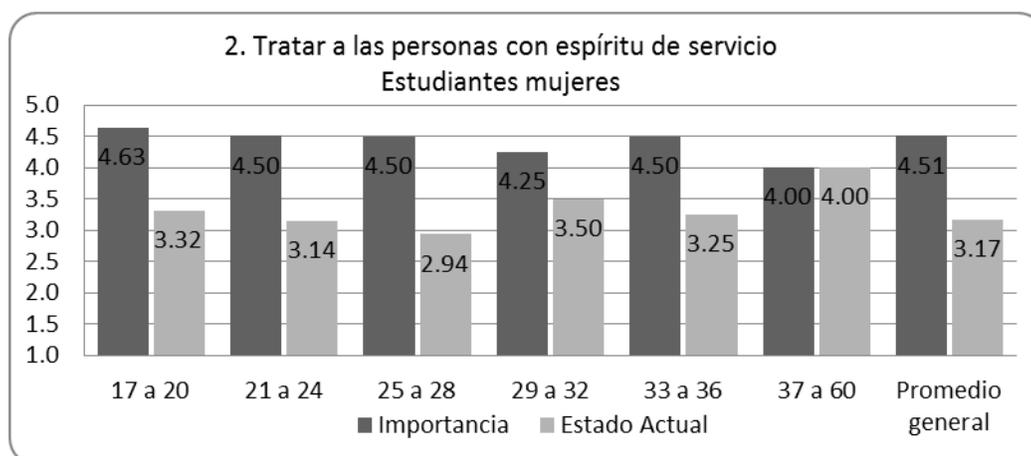


Figura 98. Percepción de mujeres por edad a la pregunta tratar a las personas con espíritu de servicio

Entre las mujeres, el grupo de edad que calificó la importancia de la habilidad de tratar a las personas con espíritu de servicio más alta fue el más joven y el más bajo, el de mayor edad. El que calificó el estado actual más bajo es el grupo de edades de entre 25 a 28 y el más alto el de mayor edad.

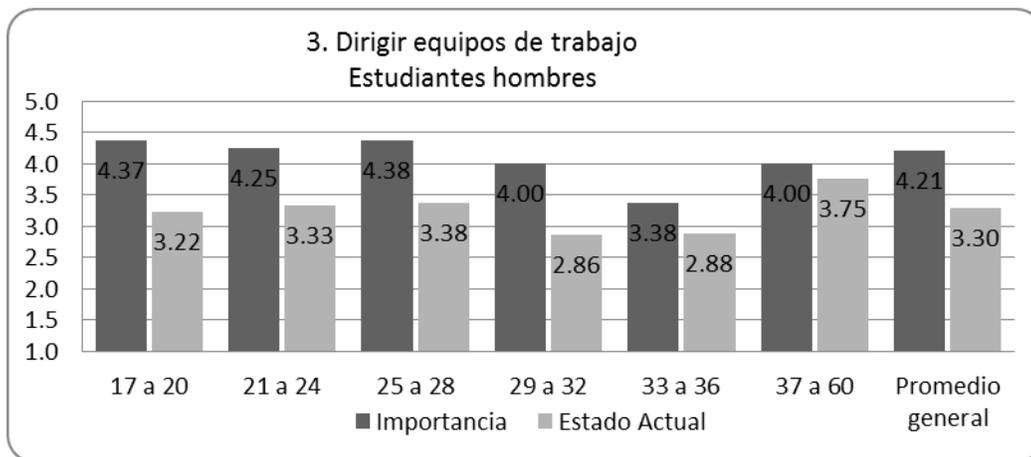


Figura 99. Percepción de estudiantes hombres por edad a la pregunta de dirigir equipos de trabajo

Los hombres estudiantes de entre 33 a 36 años calificaron la importancia de esta habilidad la más baja y la más alta, los de 25 a 28. Los de mayor edad calificaron el estado actual como el más alto y el más bajo el de 29 a 32.

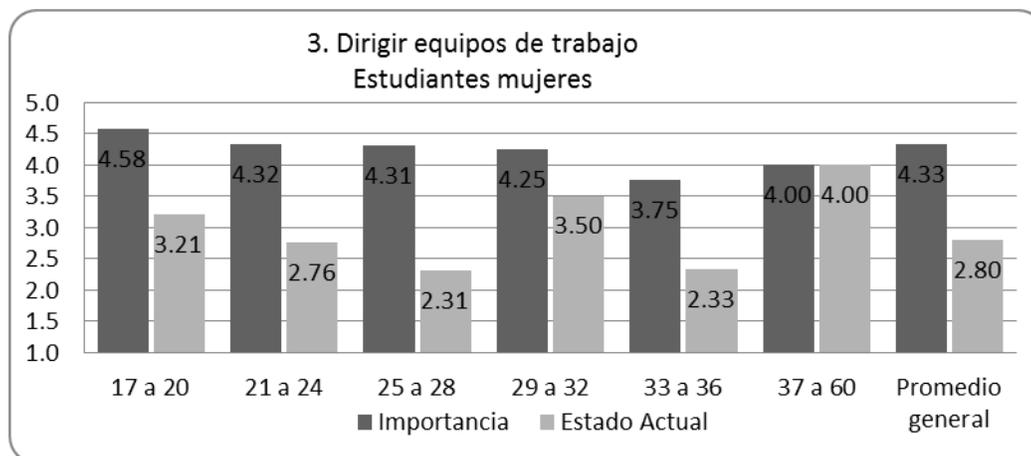


Figura 100. Percepción de estudiantes mujeres por edad a la pregunta de dirigir equipos de trabajo

Las mujeres estudiantes más jóvenes dieron a la importancia la mayor calificación y el de entre 33 a 36 años calificaron esta habilidad como baja. El estado actual fue calificado más alto por el grupo de mayor edad y el de 25 a 28 otorgó la calificación más baja, sus calificaciones promedio están debajo de 3.00.

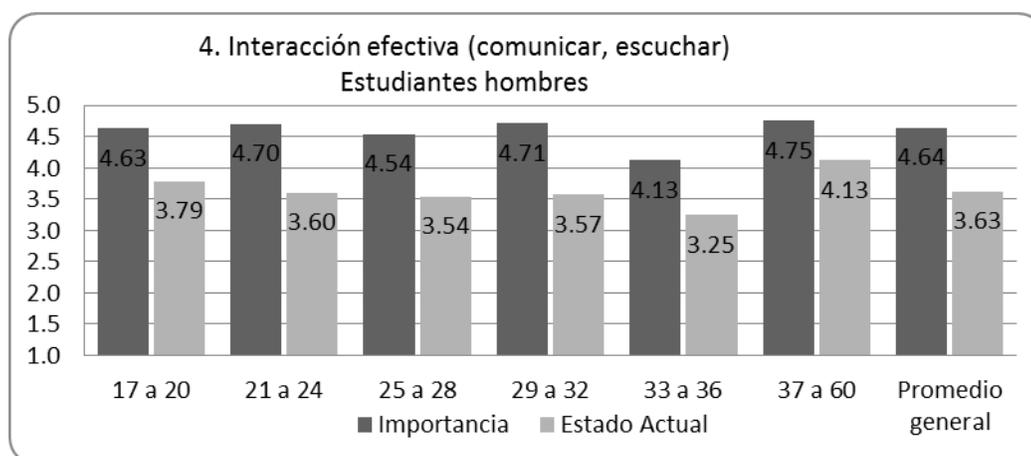


Figura 101. Percepción de estudiantes hombres por edad a la pregunta de interacción efectiva

Los hombres de entre 33 y 36 años dieron las calificaciones más bajas tanto en la importancia como en el estado actual. Las puntuaciones más altas las establecieron los de mayor edad.

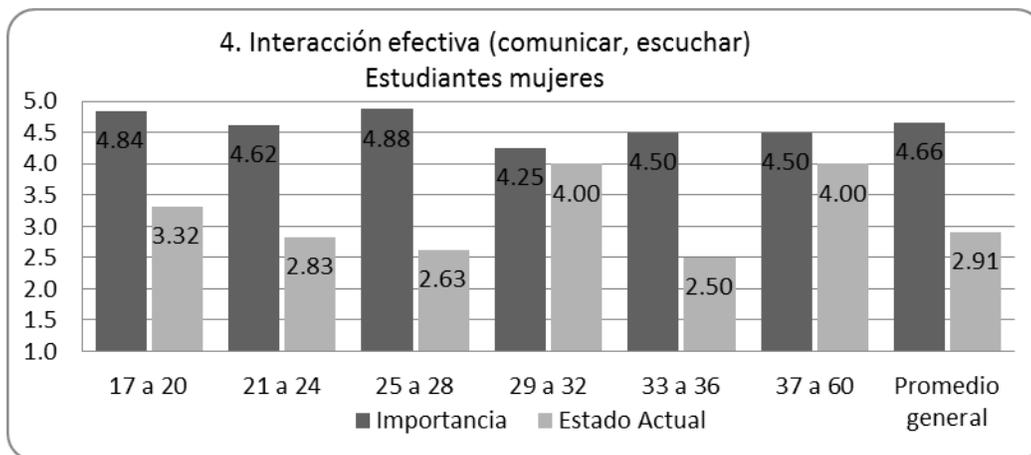


Figura 102. Percepción de estudiantes mujeres por edad a la pregunta de interacción efectiva

Las estudiantes mujeres de entre 21 a 24, 25 a 28 y 33 a 36 calificaron el estado actual debajo de 3.00 y la más alta las de entre 29 a 32 y de 37 a 60. La importancia de esta habilidad de interacción efectiva fue calificada por las de 25 a 28 como la más alta.

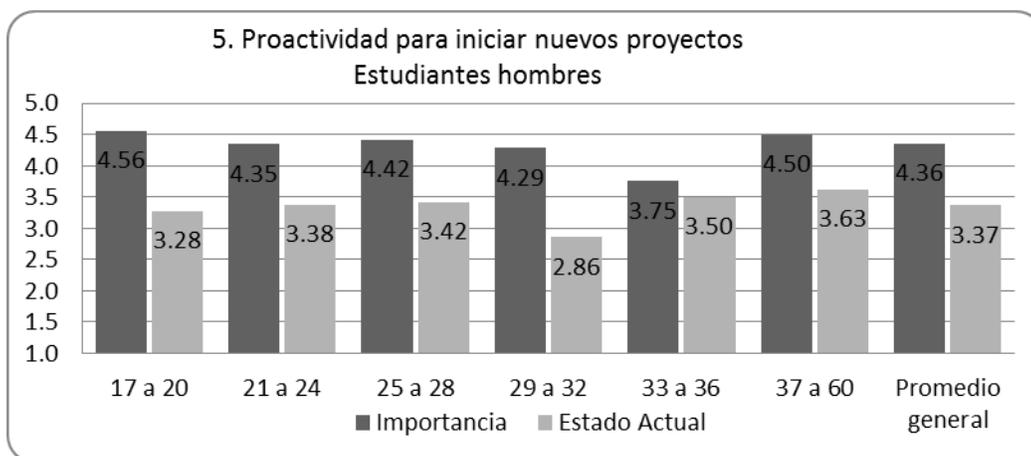


Figura 103. Percepción de estudiantes hombres por edad a la pregunta de proactividad para iniciar nuevos proyectos

Los hombres de entre 29 y 32 dieron la calificación más baja al estado actual incluso debajo de 3.00 y la más alta, el grupo de mayor edad. Los más jóvenes dieron la calificación más alta a la importancia y la más baja los de 33 a 36.

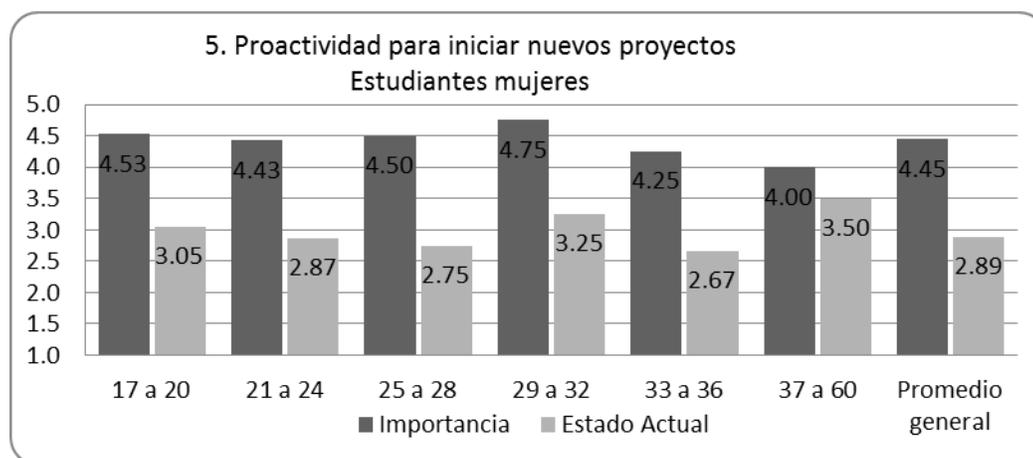


Figura 104. Percepción de estudiantes mujeres por edad a la pregunta de proactividad para iniciar nuevos proyectos

Las mujeres de entre 29 y 32 años calificaron la importancia de la habilidad de proactividad para iniciar nuevos proyectos como la más alta y las de mayor edad, la calificación más baja. Las de los grupos de edad entre 21 a 24; 25 a 28 y 33 a 36 calificaron el estado actual por debajo de 3.00 y las de mayor edad la más alta.

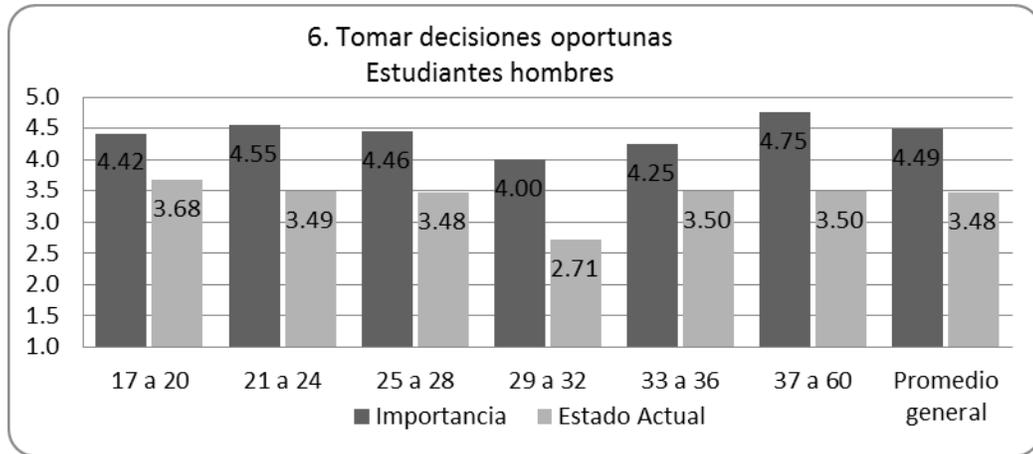


Figura 105. Percepción de estudiantes hombres por edad a la pregunta de tomar decisiones oportunas

El grupo de hombres estudiantes que calificaron la importancia con la más alta calificación es el de mayor edad y el menor, el de 29 a 32. El estado actual fue mayormente apreciado por los jóvenes y el menor, el de edades entre 29 y 32. Esta calificación es menor a 3.00, lo que la convierte en una habilidad que requiere una atención rápida.

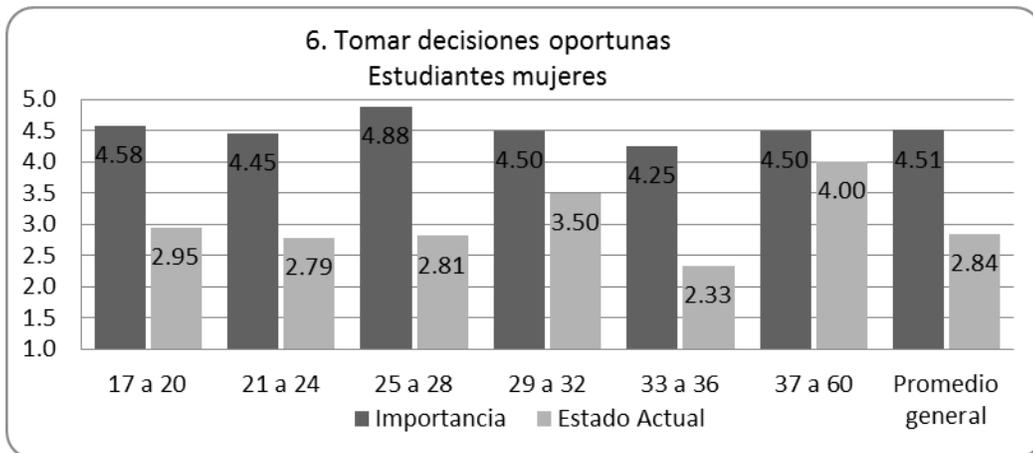


Figura 106. Percepción de estudiantes mujeres por edad a la pregunta de tomar decisiones oportunas

Las mujeres que más valoraron la importancia de esta habilidad son las de 25 a 28 años y las de 33 a 36 dieron la calificación más baja, aún éstas otorgaron una calificación superior a 4.00. Las que más valoraron el estado actual son las de mayor edad y las que menos, las de 33 a 36.

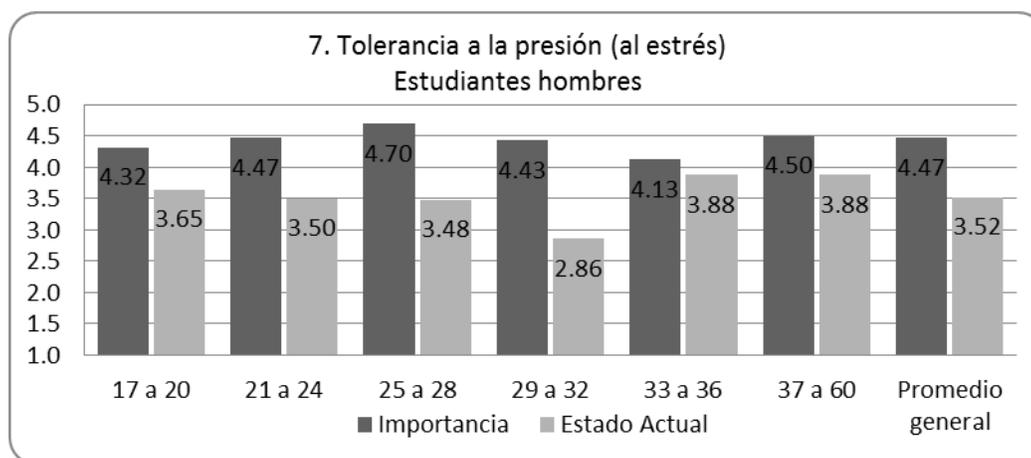


Figura 107. Percepción de estudiantes hombres por edad a la pregunta de tolerancia a la presión

Los hombres que mejor calificaron la importancia de esta habilidad son los del grupo de entre 25 y 28 años y los que menos, los de 33 a 36. Los que mejor calificaron el estado actual de la tolerancia a la presión son los de 33 a 36 y los de 37 a 60. Los que calificaron más bajo el estado actual son los de 29 a 32 años.

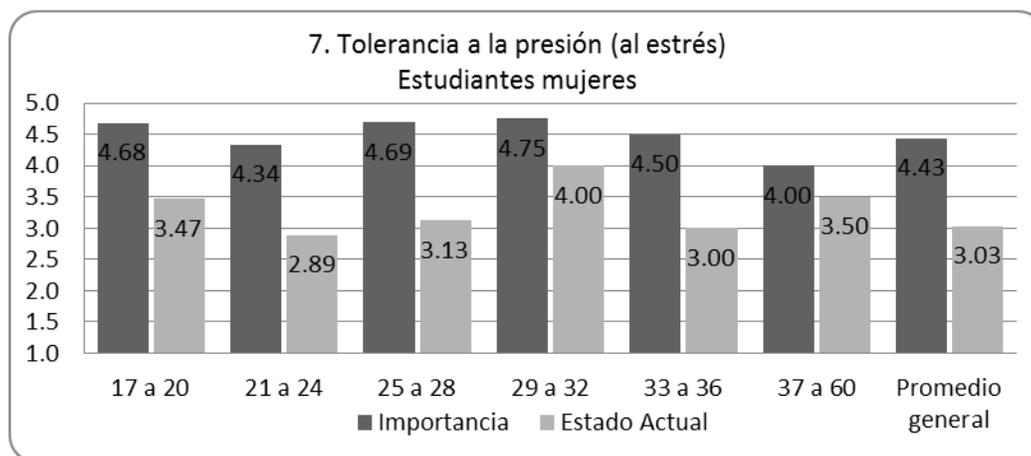


Figura 108. Percepción de estudiantes mujeres por edad a la pregunta de tolerancia a la presión

El grupo de mujeres que dio la mayor importancia a la habilidad de tolerancia a la presión son las de 29 a 32 años y la menor, las de 37 a 60. Las que mejor calificaron el estado actual son las de 29 a 32 años también y las que valoraron más bajo son las de 21 a 24.

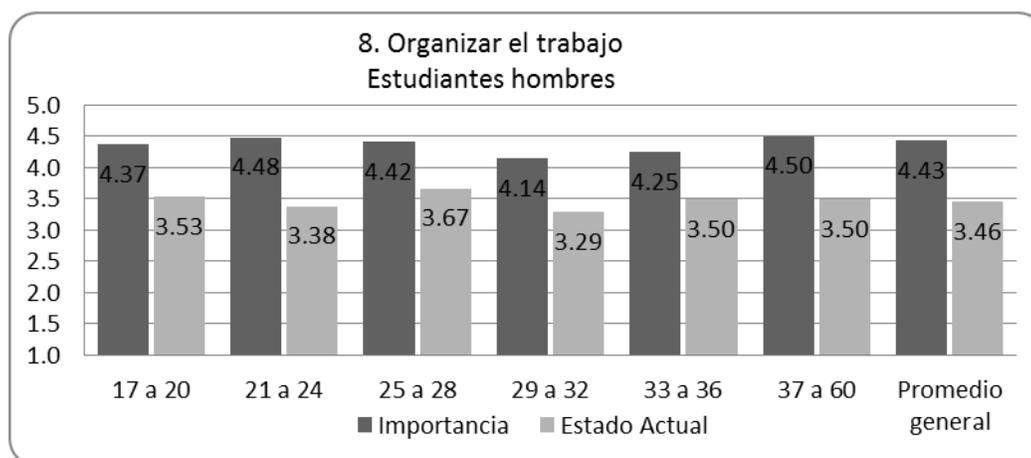


Figura 109. Percepción de estudiantes hombres por edad a la pregunta de organizar el trabajo

Los hombres estudiantes que mejor valoraron la importancia de esta habilidad son los de las edades de entre 37 y 60. Los que menos la valoraron son los de 29 a 32 años. Los que mejor calificaron el estado actual son los de 25 a 28 años y los que calificaron más bajo son también los de 29 a 32.

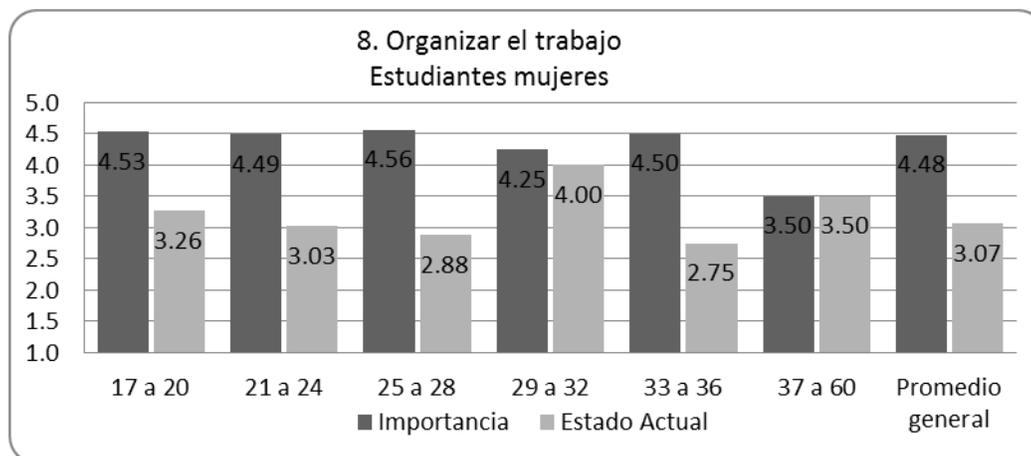


Figura 110. Percepción de estudiantes mujeres por edad a la pregunta de organizar el trabajo

El grupo de mujeres que dio la mayor importancia a la habilidad de organizar el trabajo son las de 25 a 28 años y la menor, las de 37 a 60. Las que mejor calificaron el estado actual son las de 29 a 32 años y las que valoraron más bajo son las de 33 a 36.

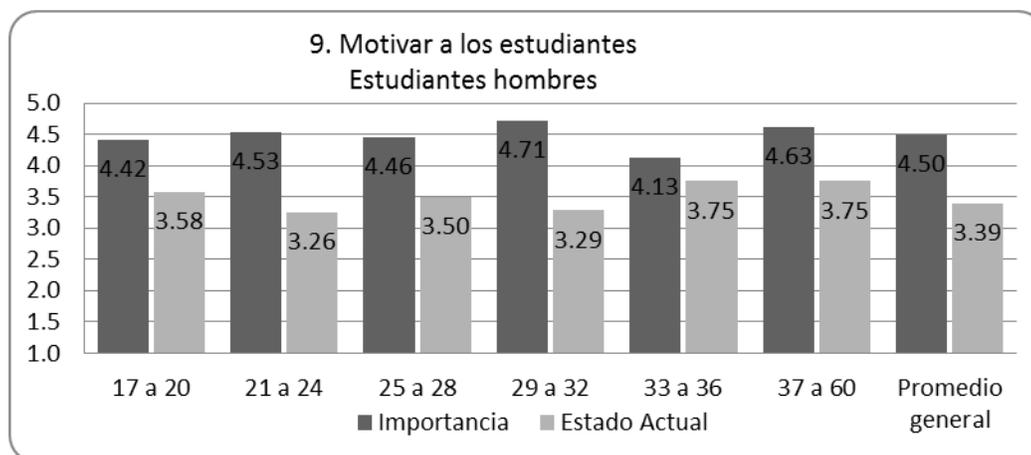


Figura 111. Percepción de estudiantes hombres por edad a la pregunta de motivar a los estudiantes

Los hombres que mejor calificaron la importancia de esta habilidad son los de 29 a 32 y los que menos la valoraron fueron los de 33 a 36. Los que mejor calificaron el estado actual son los de 33 a 36 y los de 37 a 60. Los que más baja calificación dieron son los de 21 a 24.

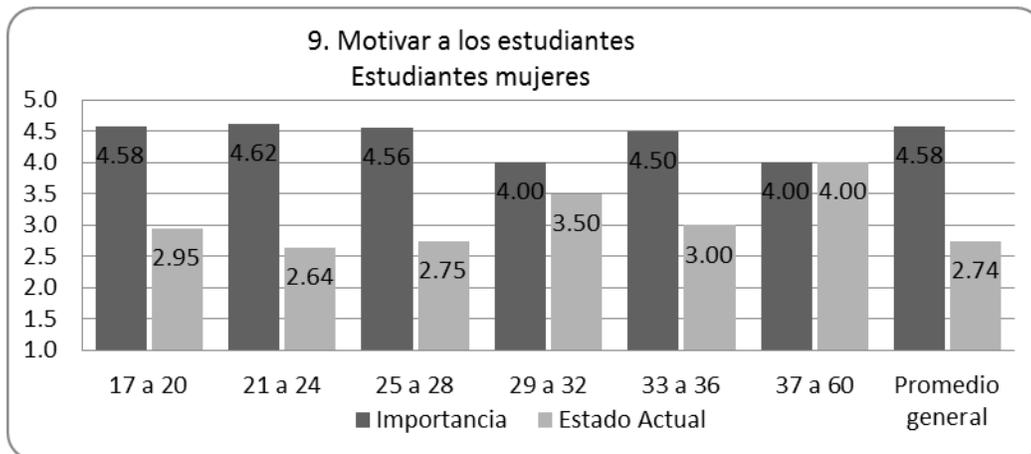


Figura 112. Percepción de estudiantes mujeres por edad a la pregunta de motivar a los estudiantes

Las estudiantes mujeres que mejor calificaron la importancia de la habilidad de motivar a los estudiantes son las de 21 a 24 y las que menos son las de 29 a 32 y las de 37 a 60. Las que mejor calificaron el estado actual son las de 37 a 60, las más bajas son las de 21 a 24.

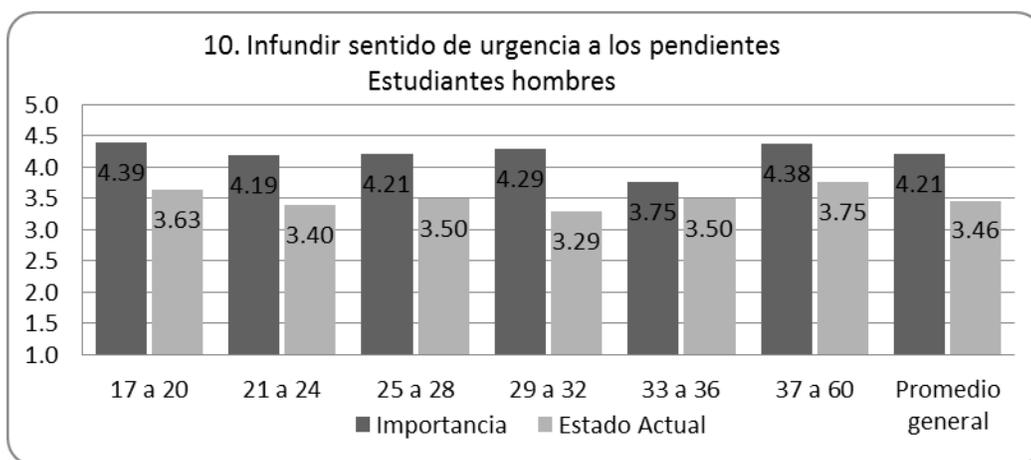


Figura 113. Percepción de estudiantes hombres por edad a la pregunta de infundir sentido de urgencia a los pendientes

Los hombres que dieron más importancia a esta habilidad son los de 17 a 20 años y los más bajos fueron los de 33 a 36. Los que calificaron mejor el estado actual de la habilidad de infundir sentido de urgencia son los de 37 a 60 y los que calificaron más bajo son los de 29 a 32.

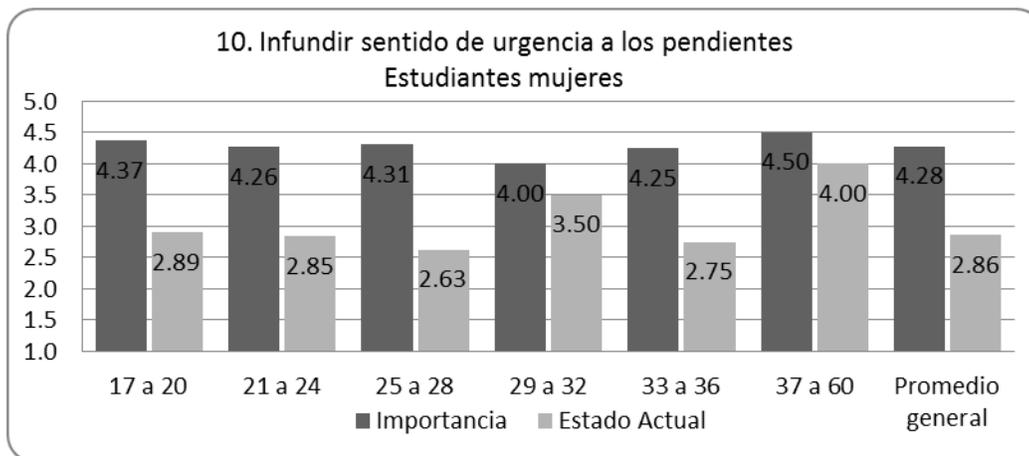


Figura 114. Percepción de mujeres por edad a la pregunta de infundir sentido de urgencia a los pendientes

Las estudiantes mujeres que más importancia dieron a esta habilidad son las de 37 a 60 y las que menos son las de 29 a 32. Las mujeres que dieron mayor calificación al estado actual son también las de 37 a 60 y las que menos, las de 25 a 28.

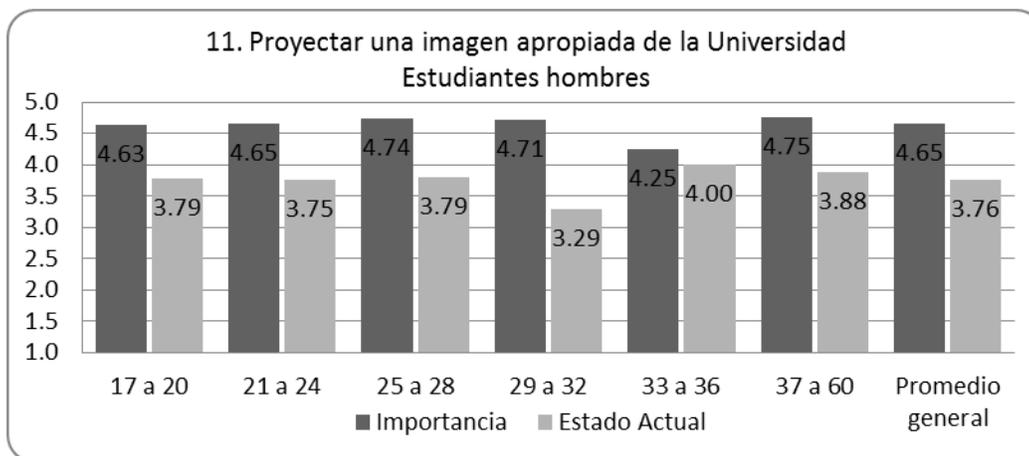


Figura 115. Percepción de estudiantes hombres por edad a la pregunta de proyectar una imagen apropiada de la Universidad

Los estudiantes hombres de 37 a 60 años de edad, dieron la mayor importancia a la habilidad de proyectar una imagen apropiada de la Universidad y los que menos fueron los de 33 a 36. Los que mejor calificaron el estado actual fueron los de 33 a 36 y los más bajos, los de 29 a 32.

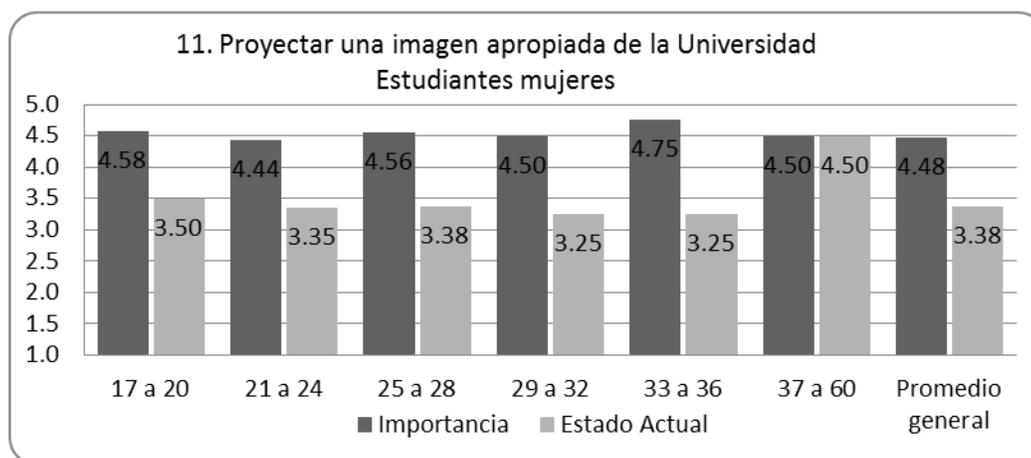


Figura 116. Percepción de estudiantes mujeres por edad a la pregunta de proyectar una imagen apropiada de la Universidad

Las estudiantes mujeres que dieron la mayor importancia a la habilidad de proyectar una imagen apropiada de la Universidad son las de 33 a 36 y las que menos son las de 21 a 24. Las que mejor calificaron el estado actual son las de 37 a 60 y las de más baja calificación las de 29 a 32 y de 33 a 36.

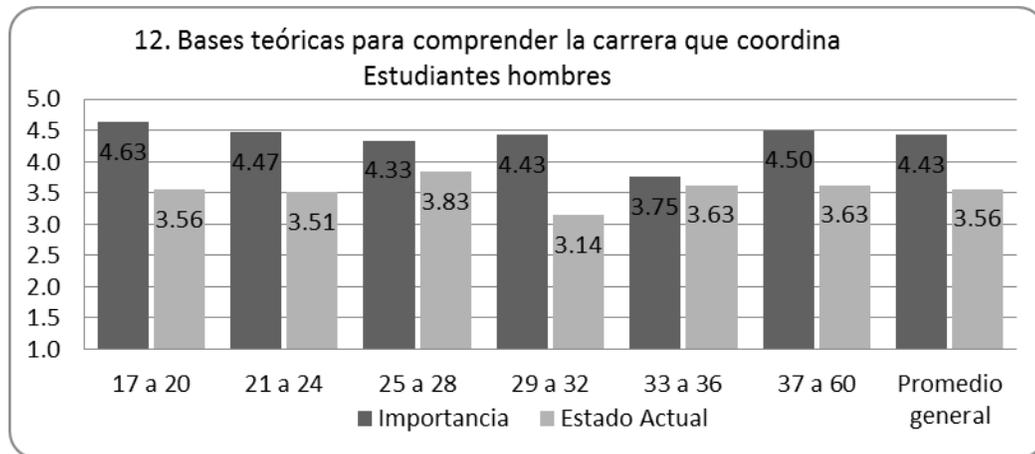


Figura 117. Percepción de estudiantes hombres por edad a la pregunta de la pregunta doce

Los estudiantes hombres que mejor valoraron la importancia de la habilidad de poseer bases teóricas para comprender la carrera que coordina es el de 17 a 20 y el que menos, los de 33 a 36. Los que mejor calificaron el estado actual es el grupo de 25 a 28 años y el que menos lo valoró, el de 29 a 32.

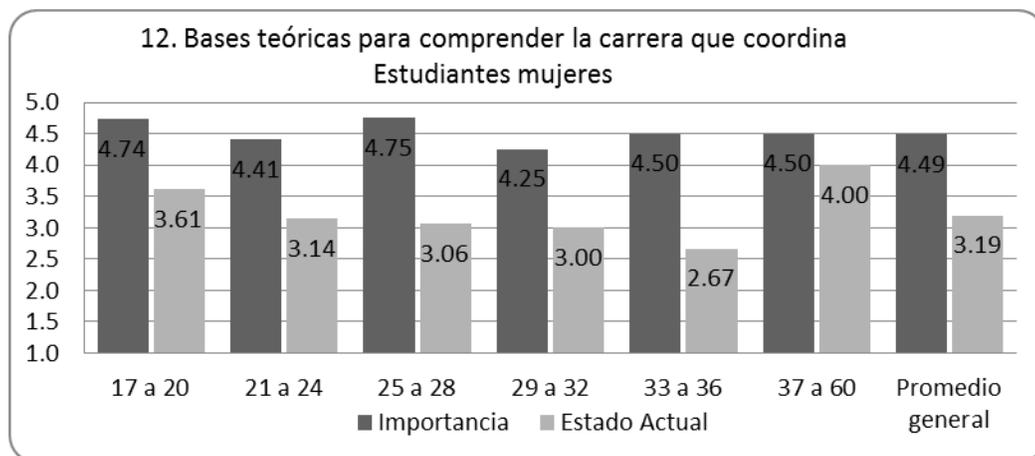


Figura 118. Percepción de estudiantes mujeres por edad a la pregunta de la pregunta doce

El grupo de estudiantes mujeres de 25 a 28 años calificó la importancia de esta habilidad de poseer bases teóricas para comprender la carrera que coordina con la calificación más alta y las de 29 a 32 la más baja. El estado actual fue calificado más alto por las de 37 a 60 años y las de 33 a 36 otorgaron la calificación más baja.

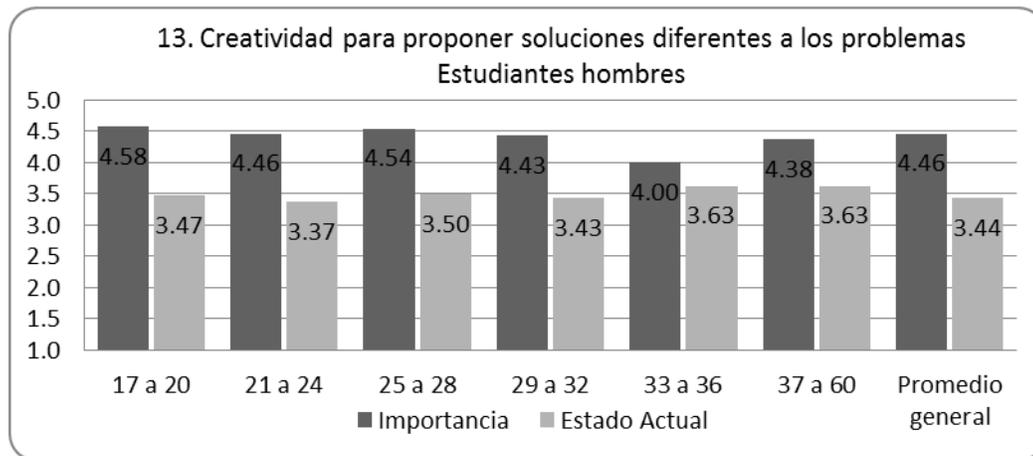


Figura 119. Percepción de estudiantes hombres por edad a la pregunta de creatividad para proponer soluciones diferentes a los problemas

Los hombres que dieron mayor importancia a esta habilidad fueron los más jóvenes y la más baja, los de 33 a 36. El estado actual fue valorado alto por los de 33 a 36 y 37 a 60 años y los más bajos por los de 21 a 24.

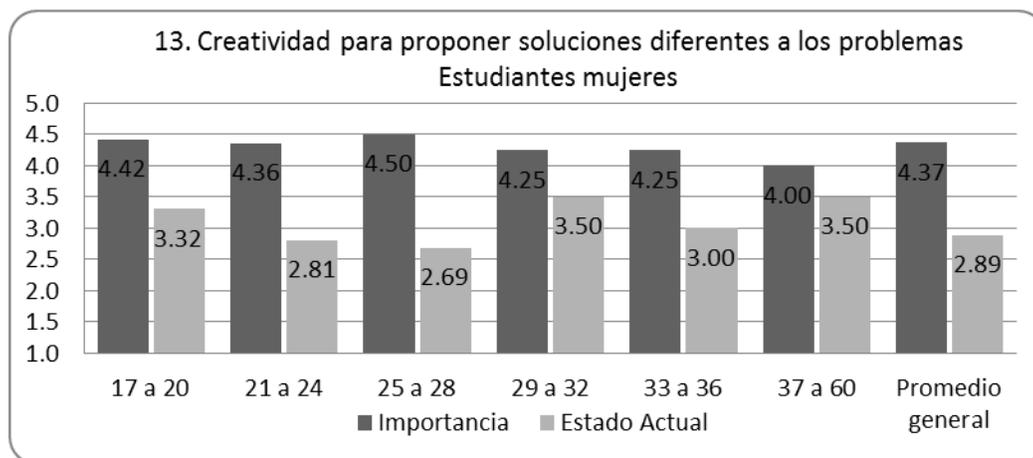


Figura 120. Percepción de estudiantes mujeres por edad a la pregunta de creatividad para proponer soluciones diferentes a los problemas

Las estudiantes mujeres que más importancia le dieron a esta habilidad es el grupo de 25 a 28 años y el que menos, el de 37 a 60. Las que dieron mejor calificación al estado actual de esta

habilidad son las de 29 a 32 y las de 37 a 60 años y el que menos, el grupo de 25 a 28. El promedio del estado actual está por debajo de los 3.00 puntos

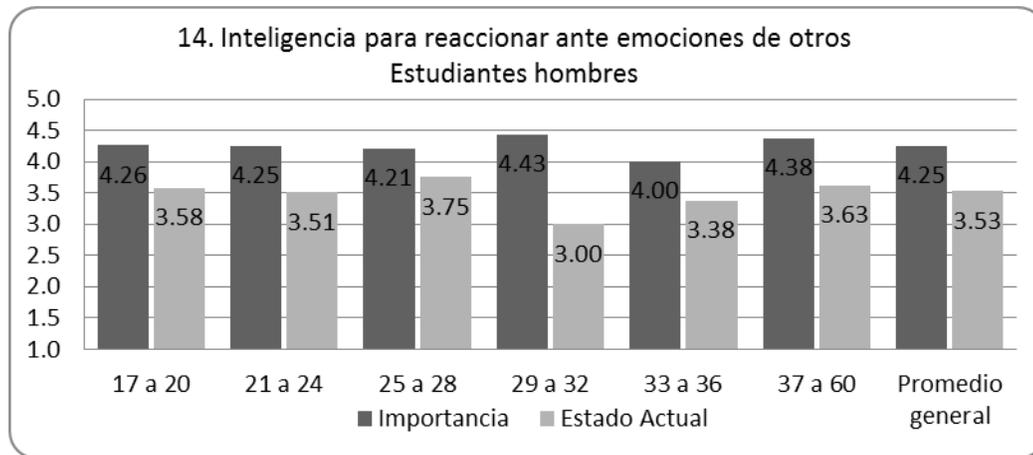


Figura 121. Percepción de estudiantes hombres por edad a la pregunta de inteligencia para reaccionar ante las emociones de otros

Los hombres estudiantes que más valoraron la importancia de esta habilidad son los del grupo de 29 a 32 años y los que menos son los de 33 a 36. El estado actual fue reconocido con la mayor puntuación por el grupo de 25 a 28 y el que dio la menor es el de 29 a 32 años.

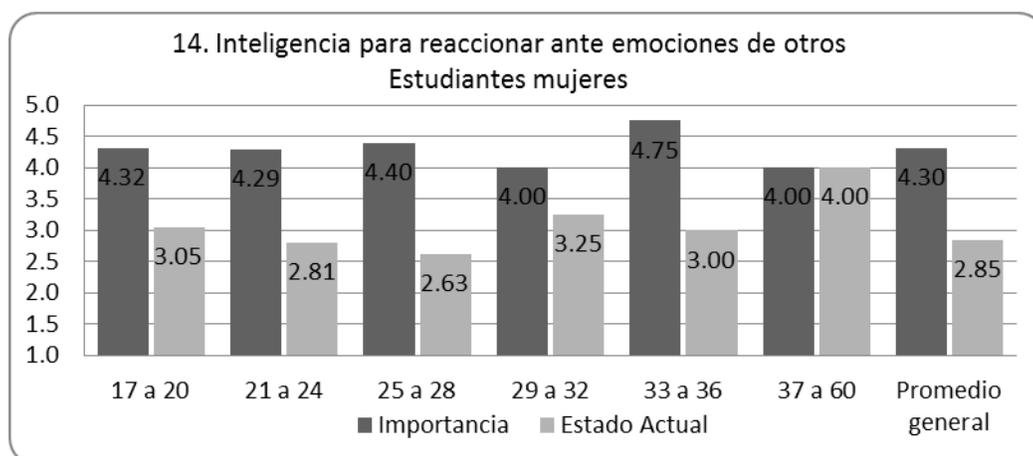


Figura 122. Percepción de estudiantes mujeres por edad a la pregunta de inteligencia para reaccionar ante las emociones de otros

El grupo que mayor importancia le dio a esta habilidad es el de 33 a 36 años y el que menor dio es el de 29 a 32 y el de 37 a 60. El estado actual fue mayormente valorado por el grupo de 37 a 60 años y el menor, el de 25 a 28 años.

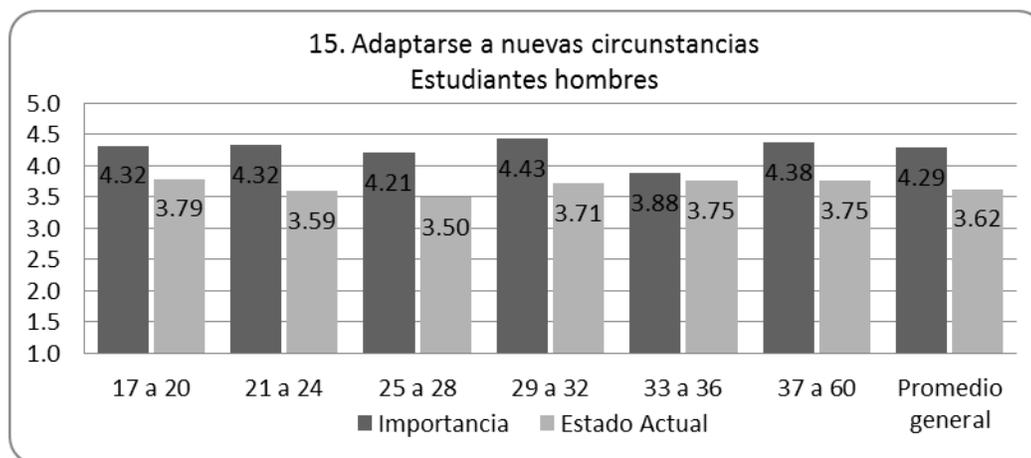


Figura 123. Percepción de estudiantes hombres por edad a la pregunta de adaptarse a nuevas circunstancias

Los estudiantes hombres que mejor valoraron la importancia de esta habilidad es el de 29 a 32 años y el que menos la valoró es el de 33 a 36. El estado actual de adaptarse a nuevas circunstancias es mayormente reconocido por el grupo de 17 a 20 y el que menos el de 25 a 28 años.

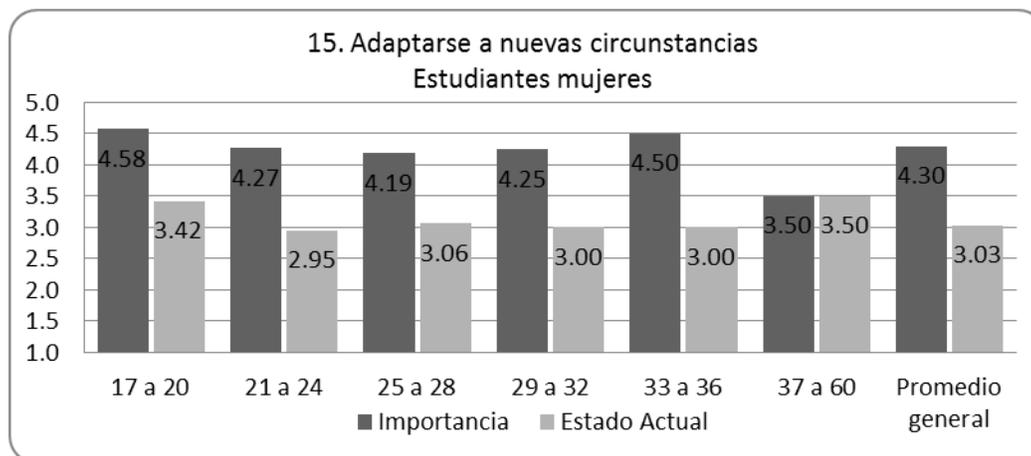


Figura 124. Percepción de estudiantes mujeres por edad a la pregunta de adaptarse a nuevas circunstancias

Las estudiantes mujeres que mejor valoraron la importancia de esta habilidad es el grupo de 17 a 20 años y el que menos le dio importancia es el de 37 a 60. El estado actual de adaptarse a nuevas circunstancias es establecido alto por el grupo de 37 a 60 y el que menos la valoró es el grupo de 21 a 24 años.

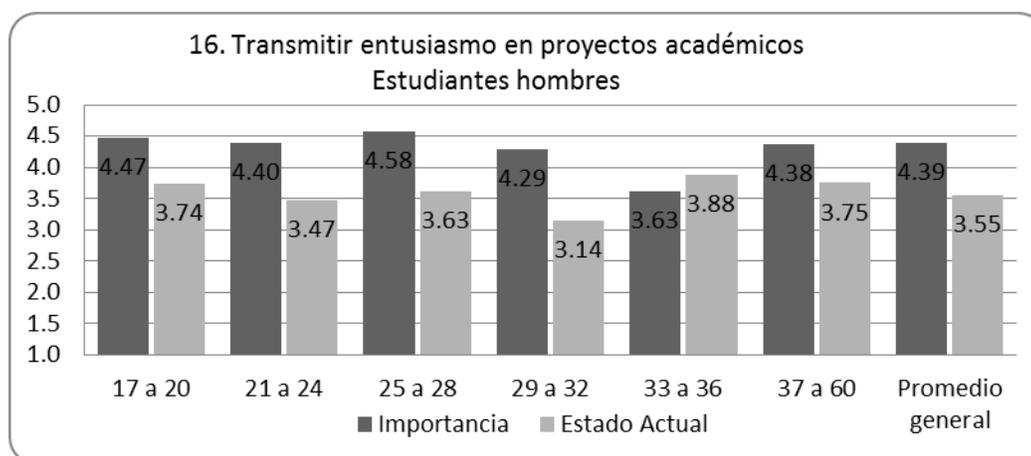


Figura 125. Percepción de estudiantes hombres por edad a la pregunta de transmitir entusiasmo en proyectos académicos

Esta habilidad es valorada por los estudiantes hombres con la mayor importancia por los de 25 a 28 años y con la menor por los de 33 a 36. El estado actual tiene el mayor reconocimiento por el grupo de 33 a 36 y el que menor reconocimiento otorgó es el de 29 a 32 años.

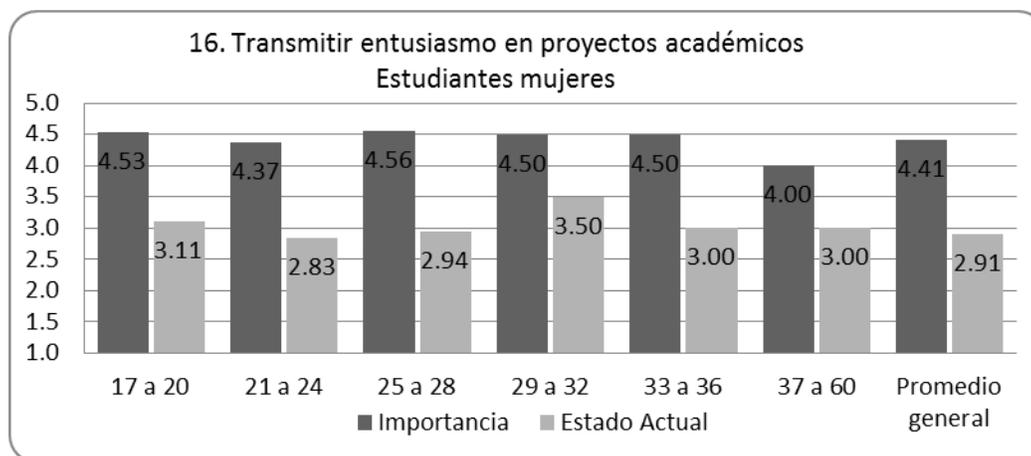


Figura 126. Percepción de estudiantes mujeres por edad a la pregunta de transmitir entusiasmo en proyectos académicos

Esta habilidad es valorada por las estudiantes mujeres con la mayor importancia por el grupo de 25 a 28 años y con la menor por los de 37 a 60. El estado actual tiene el mayor reconocimiento por el grupo de 29 a 32 y el que menor reconocimiento otorgó es el de 21 a 24 años.

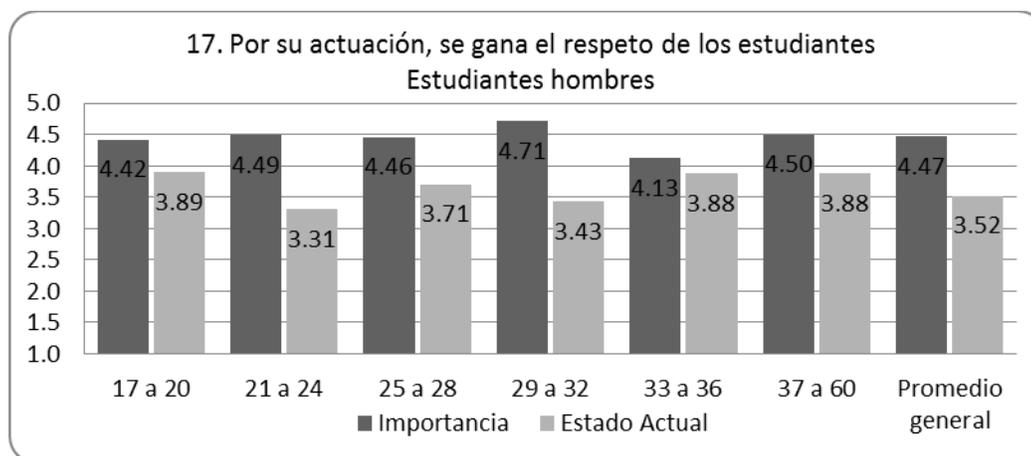


Figura 127. Percepción de estudiantes hombres por edad a la pregunta se gana el respeto de los estudiantes

Los estudiantes hombres que mayormente valoran esta habilidad es el de 29 a 32 años y el que menos es el de 33 a 36. El estado actual es valorado con la mayor puntuación por el grupo de 17 a 20 años y el de menor puntuación el de 21 a 24 años.

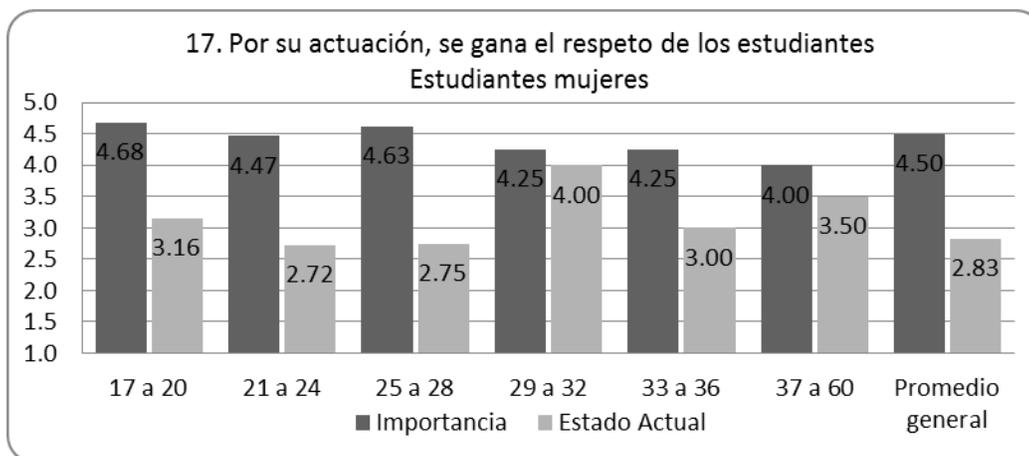


Figura 128. Percepción de estudiantes mujeres por edad a la pregunta de ganarse el respeto de los estudiantes

El grupo de las estudiantes que dieron a la habilidad de ganarse el respeto de los estudiantes la mayor importancia es el de 17 a 20 años y la menor el grupo de 37 a 60. El estado actual fue valorado por el grupo de 29 a 32 con la calificación más alta y el de 21 a 24 años con la calificación más baja.

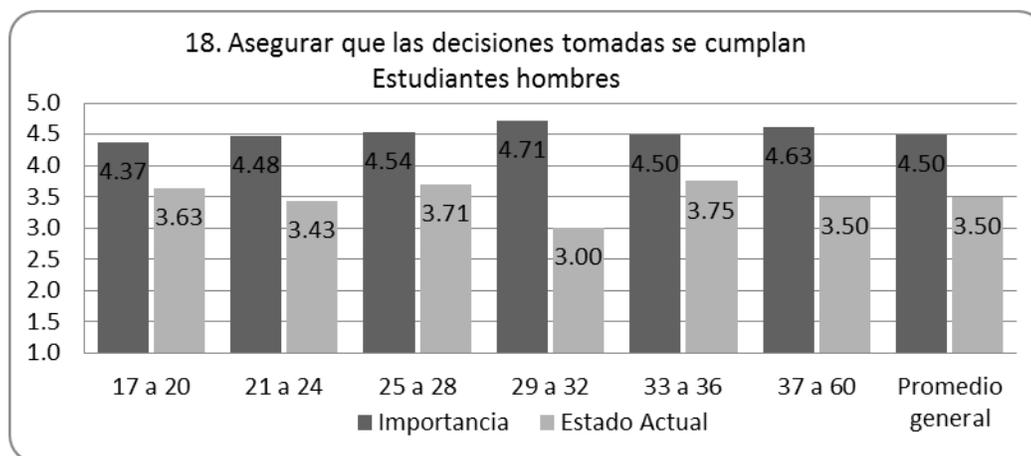


Figura 129. Percepción de estudiantes hombres por edad a la pregunta de asegurar que las decisiones se cumplan

Los estudiantes hombres que mayormente valoran esta habilidad es el de 29 a 32 años y el que menos es el de 17 a 20. El estado actual es valorado con la mayor puntuación por el grupo de 33 a 36 años y el de menor puntuación el de 29 a 32 años.

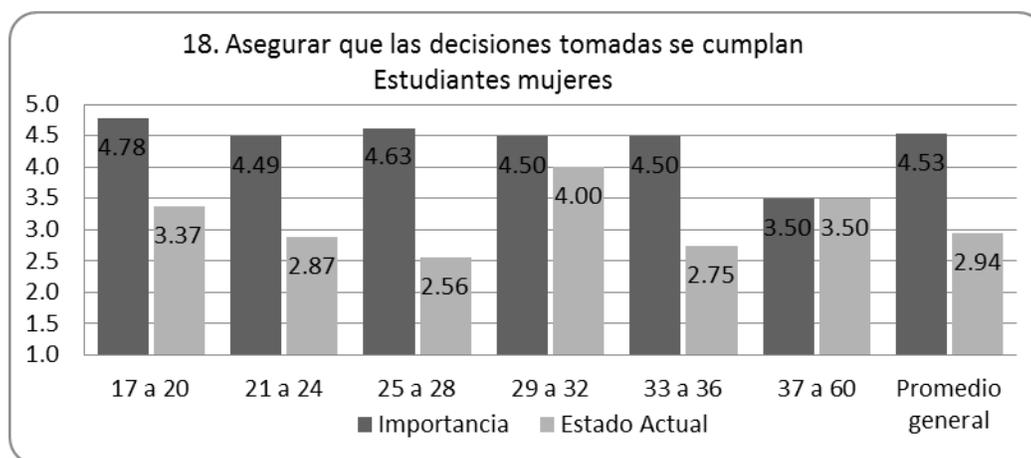


Figura 130. Percepción de estudiantes mujeres por edad a la pregunta de asegurar que las decisiones se cumplan

El grupo de las estudiantes que dieron a la habilidad de asegurarse que las decisiones tomadas se cumplen con la mayor importancia es el de 17 a 20 años y la menor el grupo de 37 a 60. El estado

actual fue valorado por el grupo de 29 a 32 con la calificación más alta y el de 25 a 28 años con la calificación más baja.

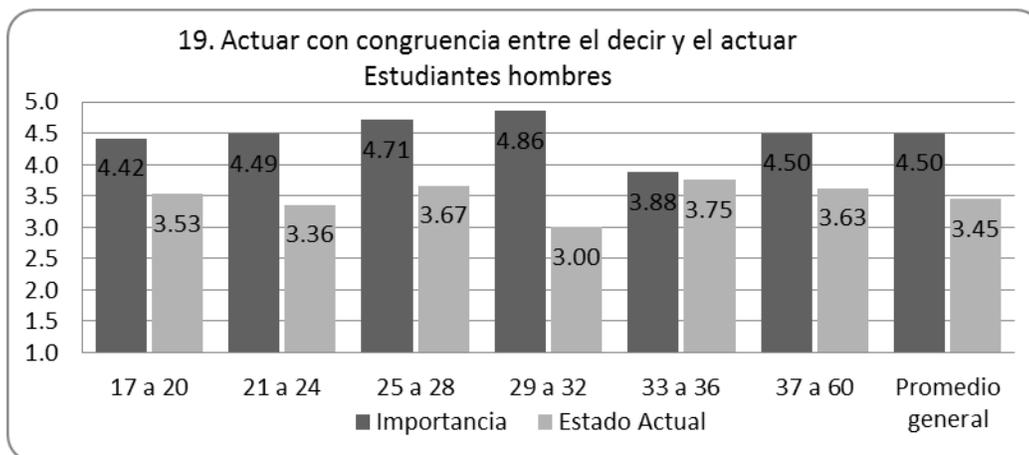


Figura 131. Percepción de estudiantes hombres por edad a la pregunta de actuar con congruencia entre el decir y el actuar

La importancia que los estudiantes hombres dieron a esta habilidad más alta la otorgó el grupo de 29 a 32 años. La más baja la otorgó el grupo de 33 a 36. El estado actual tiene el puntaje más alto en el grupo de 33 a 36 y el más bajo el grupo de 29 a 32 años.

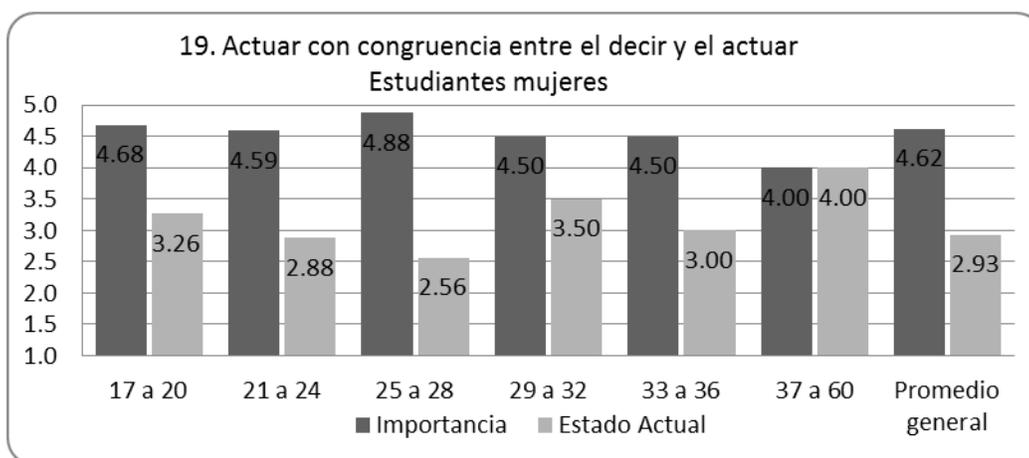


Figura 132. Percepción de estudiantes mujeres por edad a la pregunta de actuar con congruencia entre el decir y el actuar

El grupo de estudiantes mujeres que dio la mayor puntuación a la importancia de la habilidad de actuar con congruencia entre el decir y el actuar es el grupo de 25 a 28 años. El que menos la valoró es el de 37 a 60. El estado actual tiene la calificación más alta en el grupo de 37 a 60 años y la más baja en el de 25 a 28.

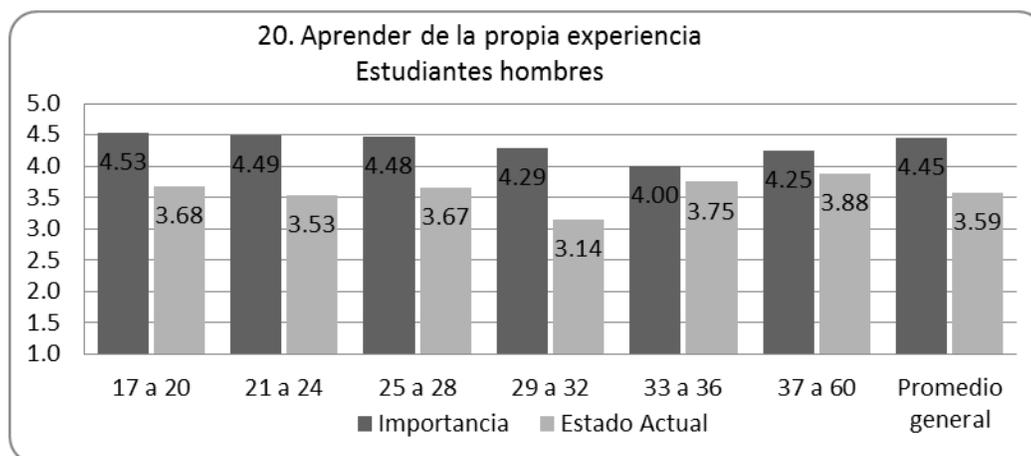


Figura 133. Percepción de estudiantes hombres por edad a la pregunta de aprender de la propia experiencia

La mayor importancia otorgada a esta habilidad por los estudiantes hombres es por el grupo de 17 a 20 años y la menor por el grupo de 33 a 36. El estado actual que tuvo la mayor puntuación es por el grupo de 37 a 60 y el que tuvo la menor es el del grupo de 29 a 32 años.

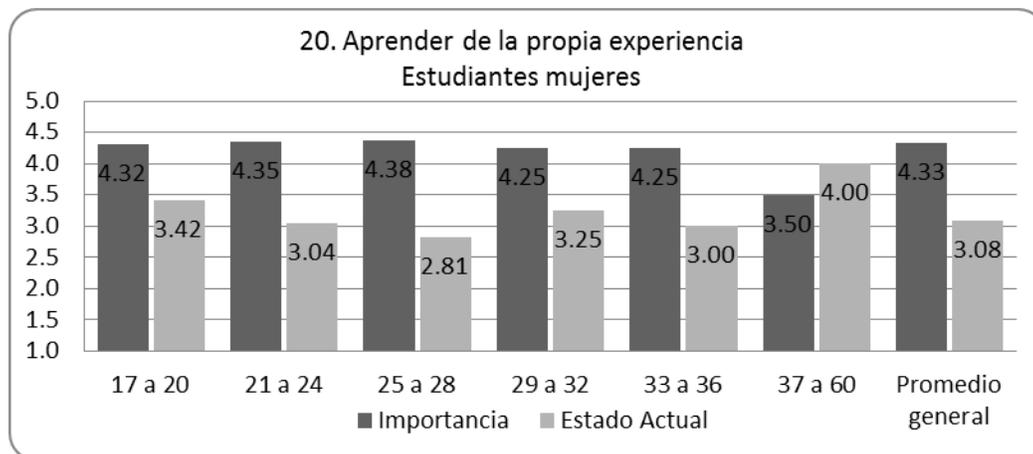


Figura 134. Percepción de estudiantes mujeres por edad a la pregunta de aprender de la propia experiencia

La habilidad de aprender de la propia experiencia es valorada con la mayor importancia por el grupo de 25 a 28 años y la menor importancia se la dio el grupo de 37 a 60. El estado actual más alto lo otorgó el grupo de 37 a 60 y el más bajo el de 25 a 28 años.

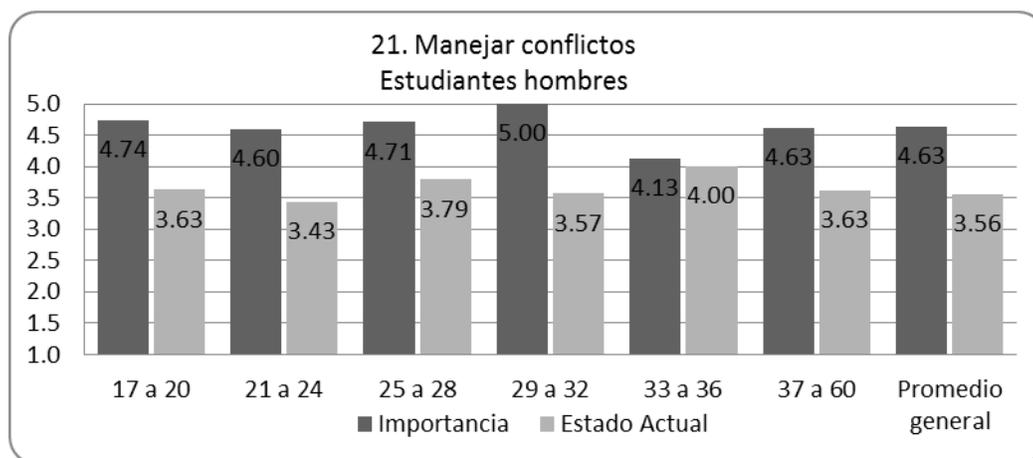


Figura 135. Percepción de estudiantes hombres por edad a la pregunta de manejar conflictos

El grupo de estudiantes hombres que dieron a la habilidad de manejar conflictos la mayor importancia, 5.00, es el de 29 a 32 años, el máximo posible y única vez que se presentó en esta

valoración de edades y género. El más bajo es el de 33 a 36. El estado actual más valorado es por el grupo de 33 a 36 y el menos es por el grupo de 21 a 24 años.

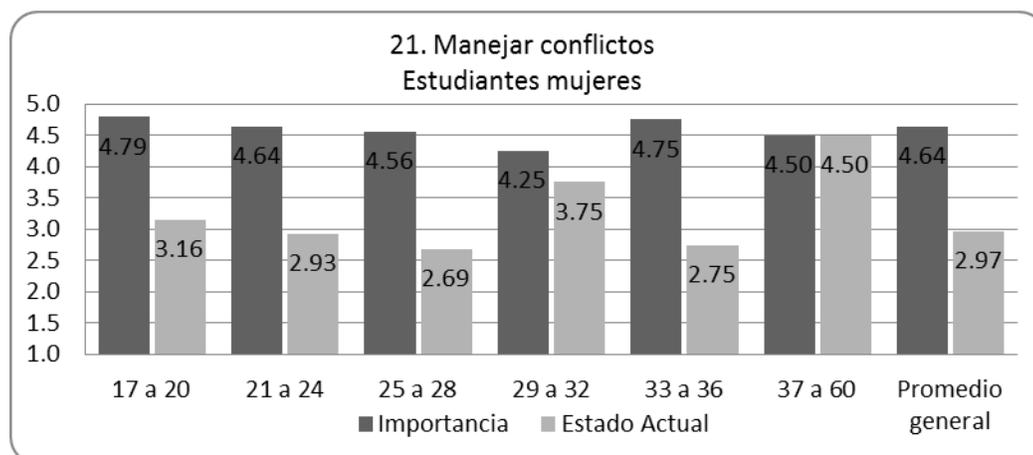


Figura 136. Percepción de estudiantes mujeres por edad a la pregunta de manejar conflictos

El grupo de estudiantes mujeres que mayor importancia dio a esta habilidad de manejar conflictos es el de 17 a 20 años y el que menor importancia dio es el de 29 a 32. El estado actual fue valorado por el grupo de 37 a 60 años como mejor desempeñado y el peor valorado por el grupo de 25 a 28.

#### Datos generales:

En once de las 21 preguntas, las mujeres de entre 37 y 60 años otorgaron la misma puntuación a la importancia y al estado actual.

Solamente en dos ocasiones, el estado actual tuvo mejor calificación que la importancia. En la pregunta 16, con hombres de 33 a 36 años; y en la pregunta 20, con mujeres de 37 a 60.

Solamente en dos ocasiones se calificó con 5.00 puntos la importancia de una habilidad. En la pregunta 1, las mujeres de 33 a 36 años; y en la 21, los hombres de 29 a 32 años.

Sólo las mujeres establecieron diferencias de 2.00 puntos o más. Las de 25 a 28 años de edad, en la pregunta 4 con diferencia de 2.25; en la pregunta 6 con diferencia de 2.07; en la pregunta 19 con diferencia de 2.32 puntos; y en la pregunta 21 con diferencia de 2.00 puntos. Las de 33 a 36 años en la pregunta 1 con diferencia de 2.25 puntos.

## Resultados de profesores por edad y género

### Población:

La siguiente tabla muestra el grupo de edades en que se dividió la muestra con la media que obtuvo cada grupo por género, desviación estándar y el número de personas como población que fueron considerados para esta investigación.

Tabla 14. Resultados generales medios de profesores por grupo de edad y género, e incluye la desviación estándar y la población encuestada por grupo de edad y género

Grupo de edad	Tipo	Género	Media	Desviación típica	Población
E 25-31	Importancia	H	4.52	0.58	6
		M	4.51	0.59	15
	Estado Actual	H	4.32	0.65	7
		M	3.69	1.08	14
E 32-38	Importancia	H	4.32	0.63	13
		M	4.50	0.58	14
	Estado Actual	H	3.93	0.89	13
		M	3.89	0.97	14
E 39-45	Importancia	H	4.42	0.66	20
		M	4.36	0.59	11
	Estado Actual	H	3.96	0.91	20
		M	3.67	1.16	11
E 46-52	Importancia	H	4.44	0.62	16
		M	4.65	0.58	9
	Estado Actual	H	4.17	0.74	16
		M	3.88	0.70	9
E 53-74	Importancia	H	4.47	0.56	22
		M	4.14	0.71	2
	Estado Actual	H	4.01	0.71	23
		M	3.83	1.08	2

Solamente en los grupos de profesores mujeres en tres grupos de edades, la dispersión superó el 1.00 y en cuatro de cinco grupos, ésta fue superior en las mujeres que en los hombres. En la evaluación promedio de la importancia, ambos, hombres y mujeres, en todos los grupos de edades, coinciden en evaluarlos arriba de 4.00 puntos. En el estado actual, las mujeres en todos los grupos de edades, calificaron debajo de 4.00.

La importancia más alta que se dio a las habilidades de los directores académicos la establecieron las mujeres de 46 a 52 años. La evaluación del estado actual más alta la otorgaron los profesores hombres de 25 a 31 años.

Estas 2 figuras siguientes muestran los promedios generales de todas las preguntas por grupos de edades exclusivamente de profesores. Cada figura muestra los resultados de los hombres o las mujeres.

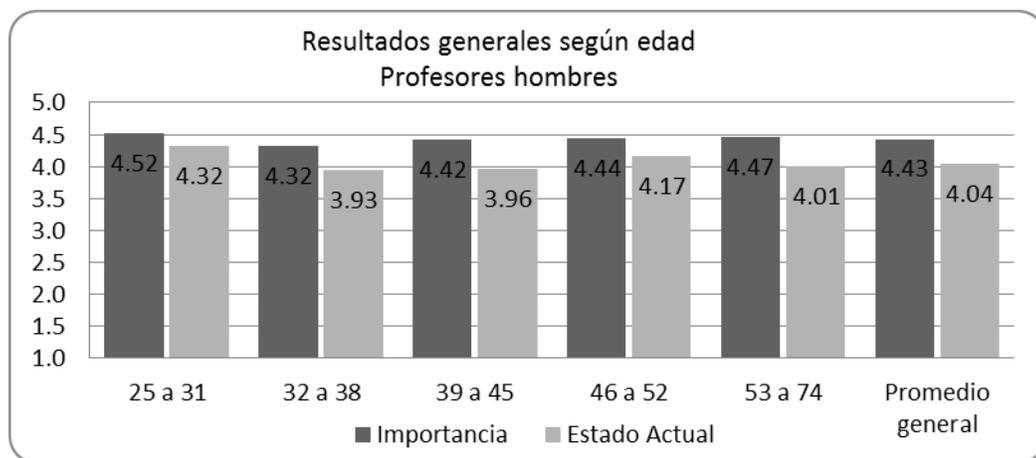


Figura 137. Percepción de profesores hombres por grupo de edad

Los profesores hombres que dieron la mayor importancia son los de 25 a 31 años y los que menor importancia dieron son los de 32 a 38. El estado actual fue valorado más alto por los mismos de 25 a 31 años y los que menos las valoraron son también los de 32 a 38 años.

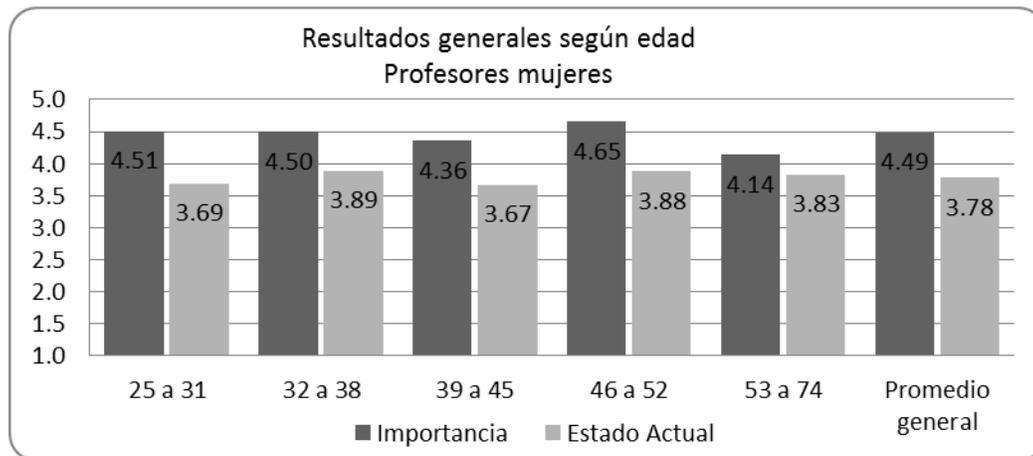


Figura 138. Percepción de profesoras mujeres por grupo de edad

La importancia más alta de las habilidades la establecieron las profesoras de 46 a 52 años y la más baja las de 53 a 74. El estado actual más alto fue reconocido por las mujeres de 32 a 38 y el más bajo por las profesoras de 39 a 45.

### Profesores por grupos de edad, separando género

Las próximas 42 figuras muestran los resultados obtenidos de la percepción de profesores por grupo de edad. Las figuras están intercaladas una de hombres y otra de mujeres. Todas muestran la importancia, el estado actual y el promedio general.

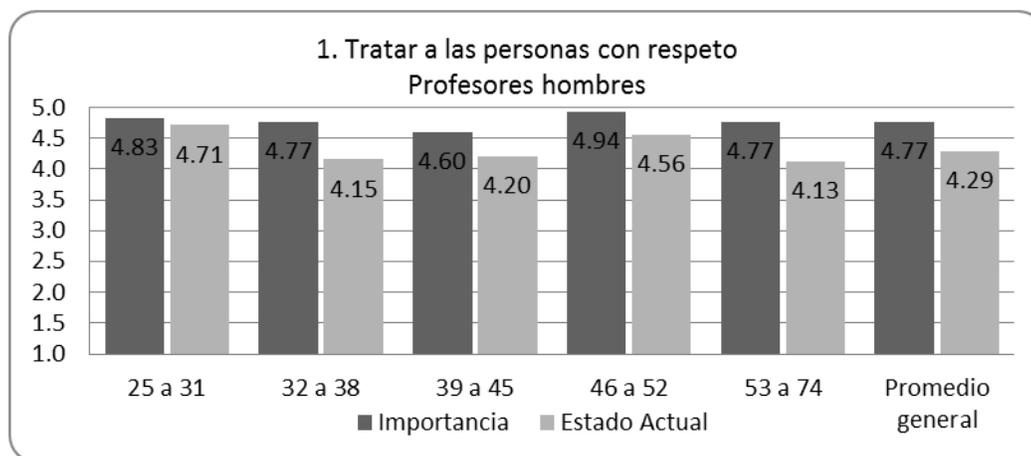


Figura 139. Percepción de profesores hombres por grupo de edad de tratar a las personas con respeto

La mayor importancia de esta habilidad la otorgaron los hombres de 46 a 52 años y la menor, los de 39 a 45. El estado actual de la habilidad de tratar a las personas con respeto tuvo la mayor puntuación de los de 25 a 31 años y la menor de los de 53 a 74 años.

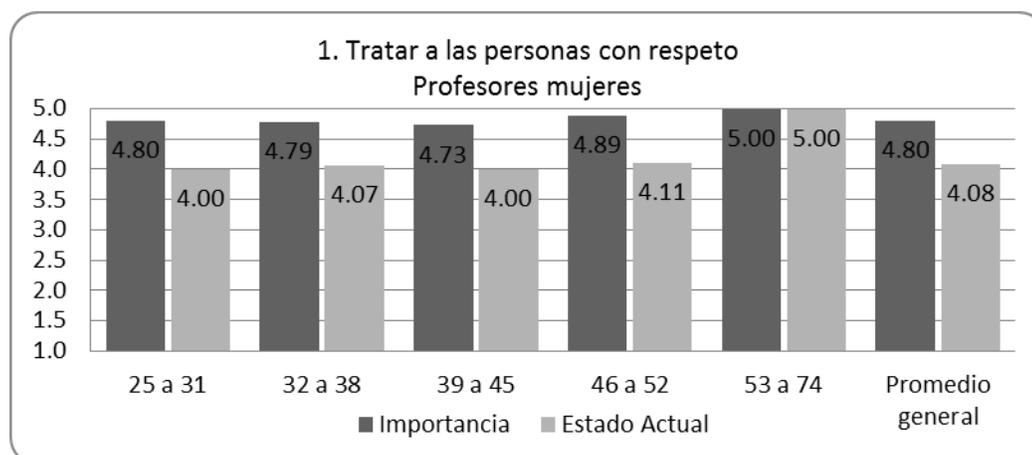


Figura 140. Percepción de profesores mujeres por grupo de edad a la pregunta de tratar a las personas con respeto

La mayor importancia de esta habilidad la otorgaron las mujeres de 53 a 74 años y la menor las de 39 a 45. El estado actual de la habilidad de tratar a las personas con respeto tuvo la mayor puntuación de las de 53 a 74 años y la menor de las de 25 a 31 y las de 39 a 45 años.

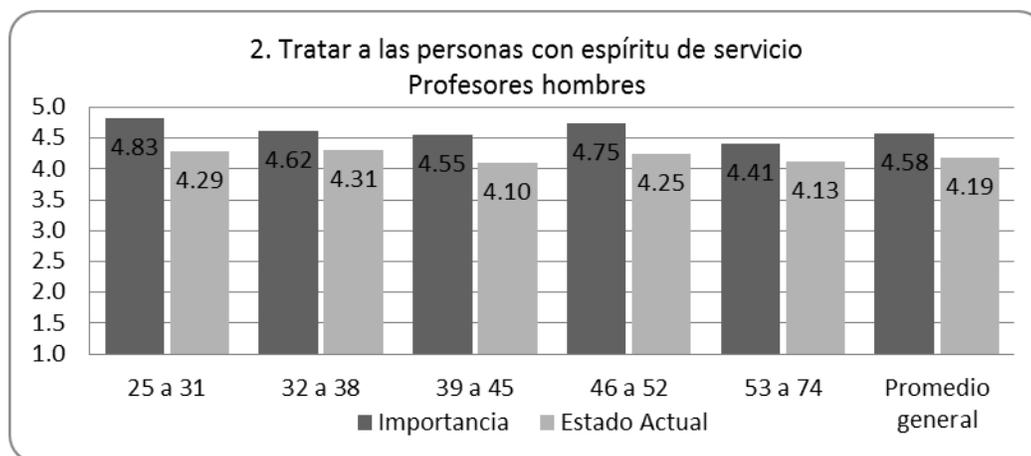


Figura 141. Percepción de profesores hombres por grupo de edad a la pregunta tratar a las personas con espíritu de servicio

La mayor importancia de esta habilidad la otorgaron los hombres de 25 a 31 años y la menor los de 53 a 74. El estado actual de la habilidad de tratar a las personas con espíritu de servicio tuvo la mayor puntuación de los profesores de 32 a 38 años y la menor de los de 39 a 45 años.

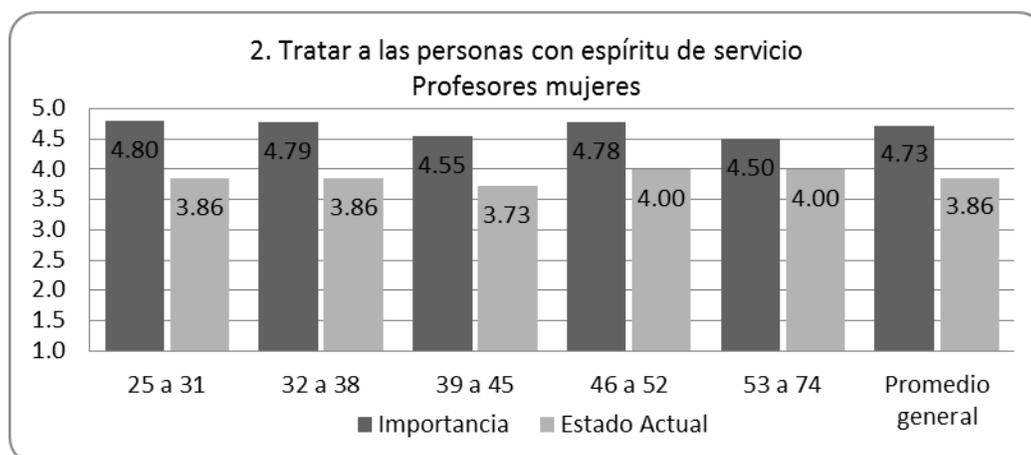


Figura 142. Percepción de profesores mujeres por grupo de edad a la pregunta tratar a las personas con espíritu de servicio

La mayor importancia de esta habilidad la otorgaron las mujeres de 25 a 31 años y la menor, las de 53 a 74. El estado actual de la habilidad de tratar a las personas con espíritu de servicio, tuvo la mayor puntuación de las de 46 a 52 y las de 53 a 74 años y la menor de las de 39 a 45 años.

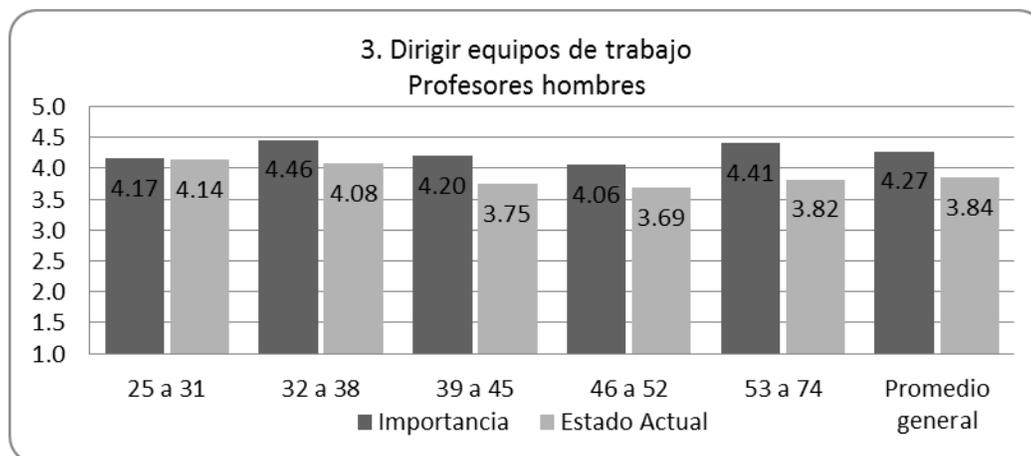


Figura 143. Percepción de profesores hombres por grupo de edad a la pregunta de dirigir equipos de trabajo

Los profesores hombres que mejor valoraron la importancia de esta habilidad son los de 32 a 38 años y los que menos los de 46 a 52. El estado actual de la habilidad de dirigir equipos de trabajo fue mejor valorado por los profesores de 25 a 31 años y los que menos, los de 46 a 52 años.

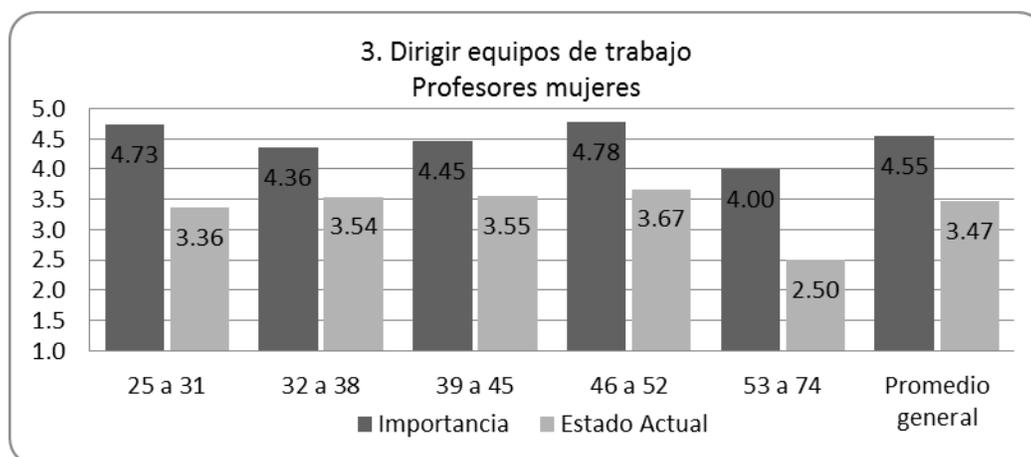


Figura 144. Percepción de profesoras por grupo de edad a la pregunta de dirigir equipos de trabajo

La habilidad de dirigir equipos de trabajo tiene su mayor importancia entre las profesoras de 46 a 52 años y la menor importancia entre las de 53 a 74. El estado actual de esta habilidad tuvo su mejor calificación entre las profesoras de 46 a 52 y la menor calificación entre las de 53 a 74 años.

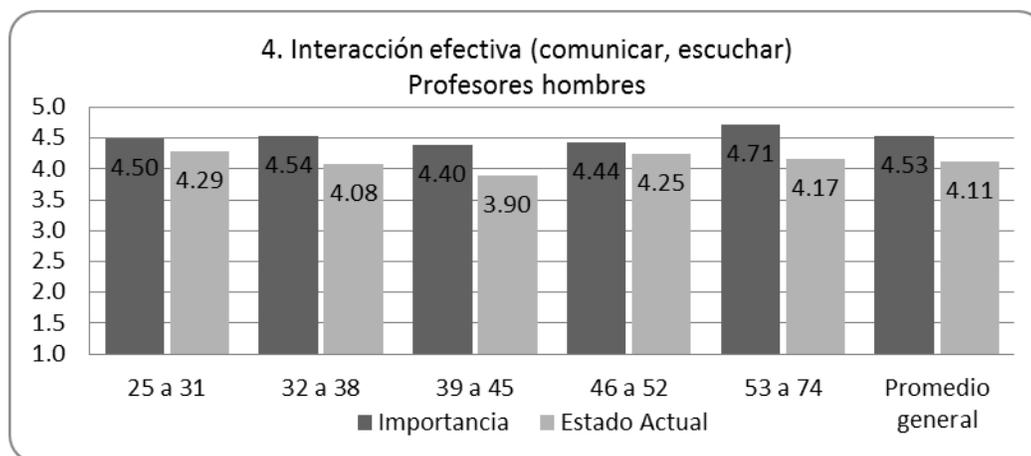


Figura 145. Percepción de profesores hombres por grupo de edad a la pregunta de interacción efectiva

Los profesores hombres que mejor valoraron la importancia de esta habilidad son los de 53 a 74 años y los que menos los de 39 a 45. El estado actual de la habilidad de interacción efectiva fue mejor valorada por los profesores de 25 a 31 años y los que menos, los de 39 a 45 años.

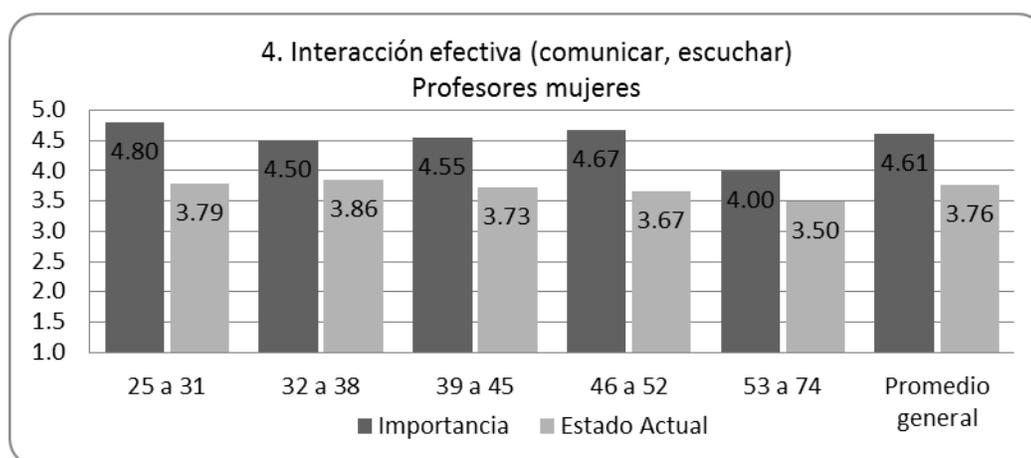


Figura 146. Percepción de profesores mujeres por grupo de edad a la pregunta de interacción efectiva

La habilidad de interacción efectiva tiene su mayor importancia entre las profesoras de 25 a 31 años y la menor importancia entre las de 53 a 74. El estado actual de esta habilidad tuvo su mejor calificación entre las profesoras de 32 a 38 y la menor calificación entre las de 53 a 74 años.

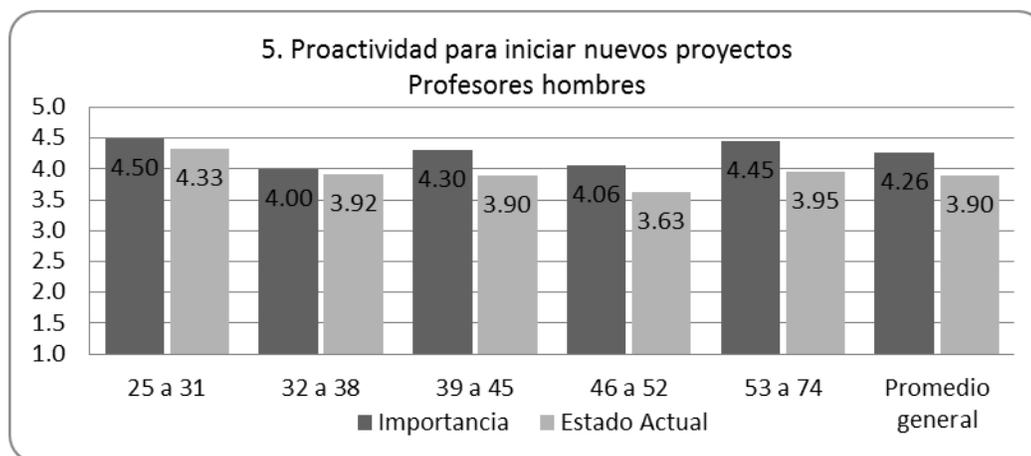


Figura 147. Percepción de profesores hombres por grupo de edad a la pregunta de proactividad para iniciar nuevos proyectos

Los profesores hombres que mejor valoraron la importancia de esta habilidad son los de 25 a 31 años y los que menos, los de 32 a 38. El estado actual de la habilidad de proactividad para iniciar nuevos proyectos es mejor valorada por los profesores de 25 a 31 años y los que menos, los de 46 a 52 años.

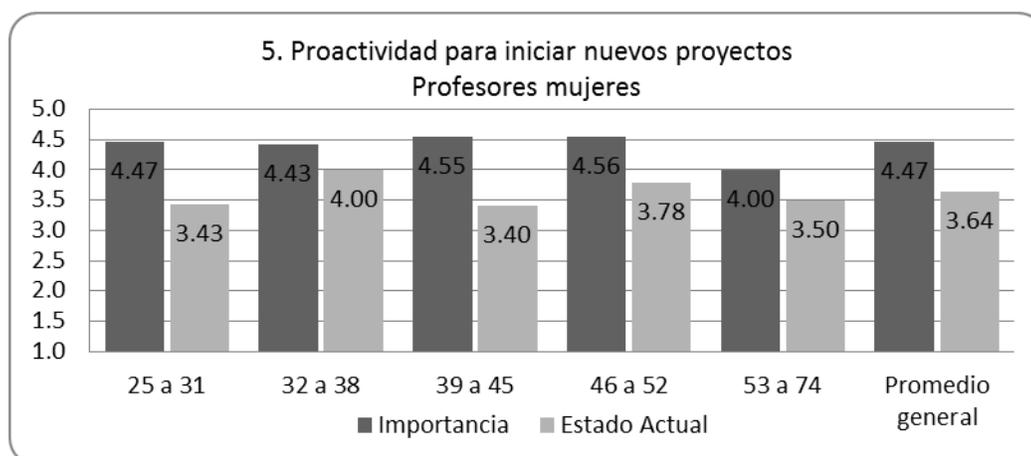


Figura 148. Percepción de profesores mujeres por grupo de edad a la pregunta de proactividad para iniciar nuevos proyectos

La habilidad de proactividad para iniciar nuevos proyectos tiene su mayor importancia entre las profesoras de 46 a 52 años y la menor importancia entre las de 53 a 74. El estado actual de esta

habilidad tuvo su mejor calificación entre las profesoras de 32 a 38 y la menor calificación entre las de 39 a 45 años.

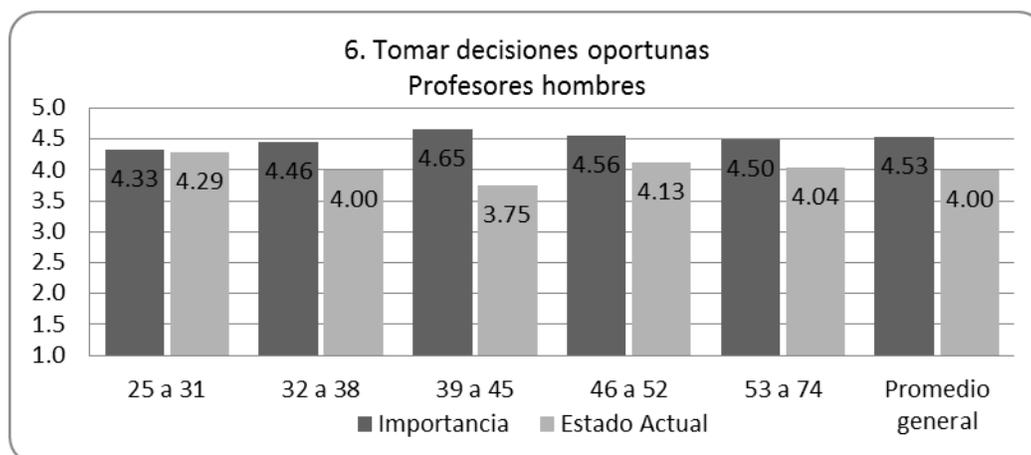


Figura 149. Percepción de profesores hombres por grupo de edad a la pregunta tomar decisiones oportunas

La mayor importancia de esta habilidad la otorgaron los profesores hombres de 39 a 45 años y la menor, los de 25 a 31. El estado actual de la habilidad de tomar decisiones oportunas tiene la mayor puntuación entre los de 25 a 31 años y la menor entre los de 39 a 45 años.

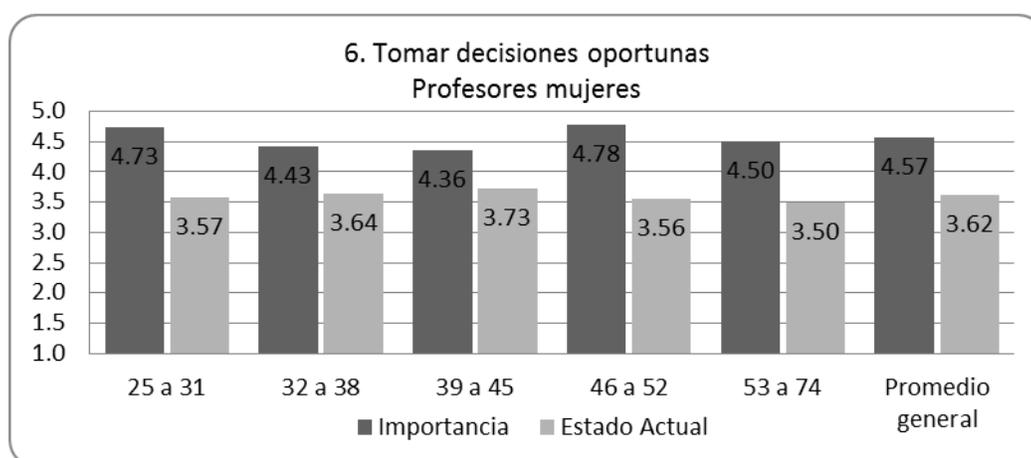


Figura 150. Percepción de profesores mujeres por grupo de edad a la pregunta tomar decisiones oportunas

La habilidad de tomar decisiones oportunas tiene su mayor importancia entre las profesoras de 46 a 52 años y la menor importancia entre las de 39 a 45. El estado actual de esta habilidad tuvo su mejor calificación entre las profesoras de 39 a 45 y la menor calificación entre las de 53 a 74 años.

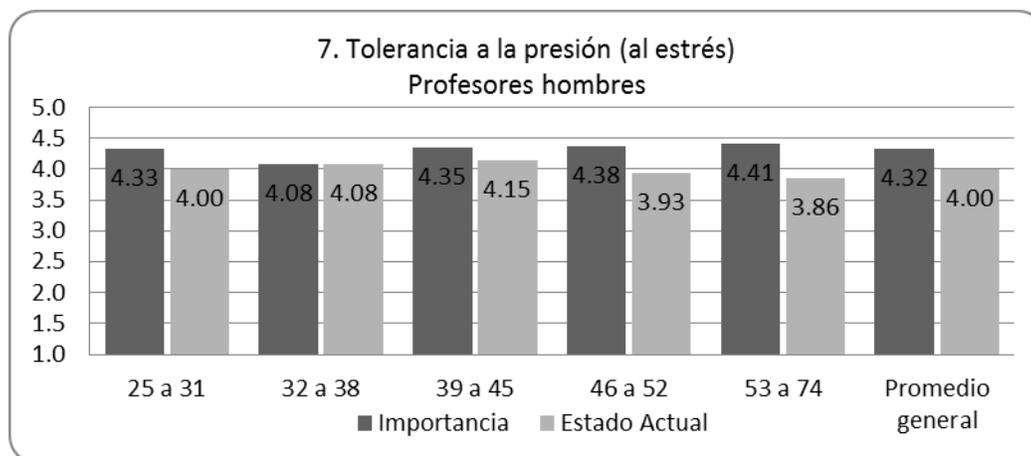


Figura 151. Percepción de profesores hombres por grupo de edad a la pregunta de tolerancia a la presión

La mayor importancia de esta habilidad la otorgaron los profesores hombres de 53 a 74 años y la menor los de 32 a 38. El estado actual de la habilidad de tolerancia a la presión tiene la mayor puntuación entre los de 39 a 45 años y la menor entre los de 53 a 74 años.

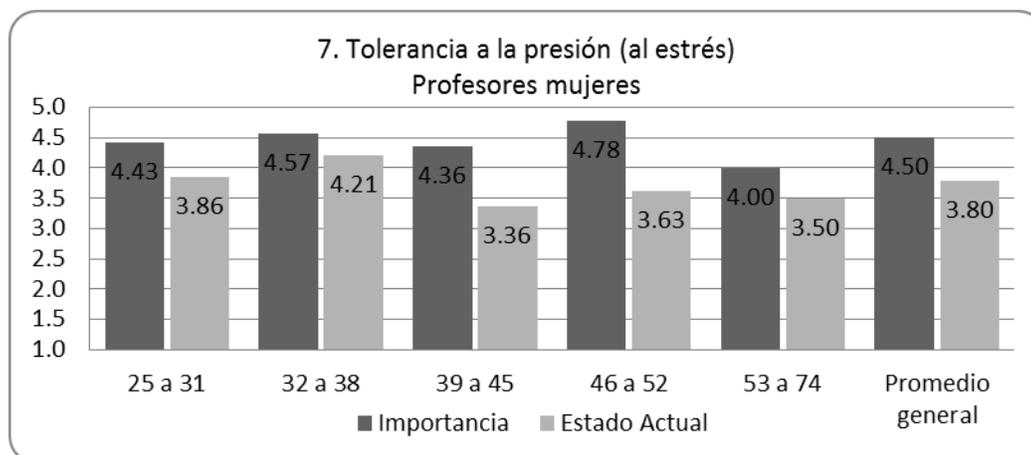


Figura 152. Percepción de profesores mujeres por grupo de edad a la pregunta de tolerancia a la presión

La habilidad de tolerancia a la presión tiene su mayor importancia entre las profesoras de 46 a 52 años y la menor importancia entre las de 53 a 74. El estado actual de esta habilidad tuvo su mejor calificación entre las profesoras de 32 a 38 y la menor calificación entre las de 39 a 45 años.

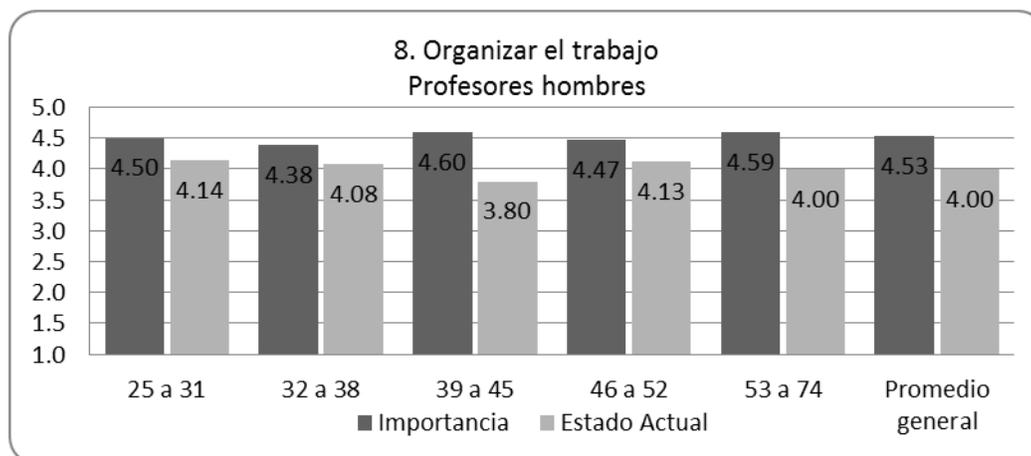


Figura 153. Percepción de profesores hombres por grupo de edad a la pregunta de organizar el trabajo

La mayor importancia de esta habilidad la otorgaron los profesores hombres de 39 a 45 años y la menor los de 32 a 38. El estado actual de la habilidad de organizar el trabajo tiene la mayor puntuación entre los de 25 a 31 años y la menor entre los de 39 a 45 años.

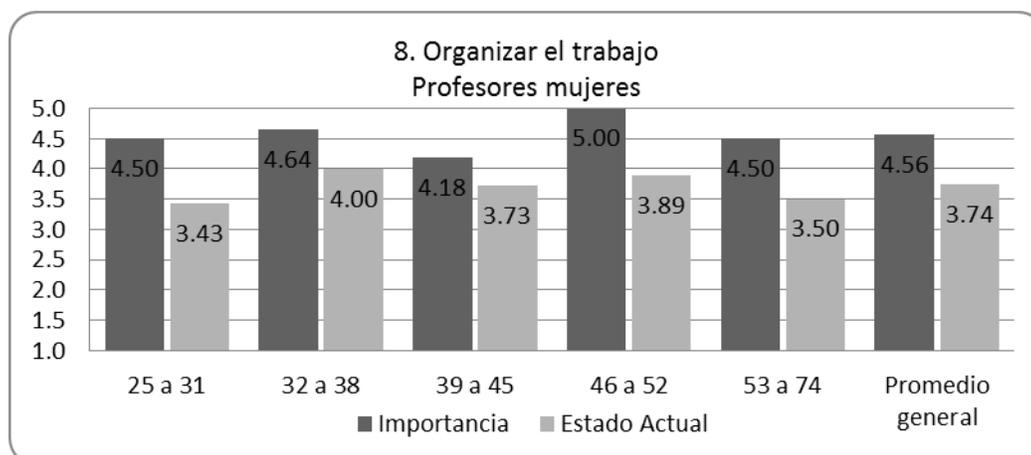


Figura 154. Percepción de profesores mujeres por grupo de edad a la pregunta de organizar el trabajo

La habilidad de organizar el trabajo tiene su mayor importancia entre las profesoras de 46 a 52 años y la menor importancia entre las de 39 a 45. El estado actual de esta habilidad tuvo su mejor calificación entre las profesoras de 32 a 38 y la menor calificación entre las de 25 a 31 años.

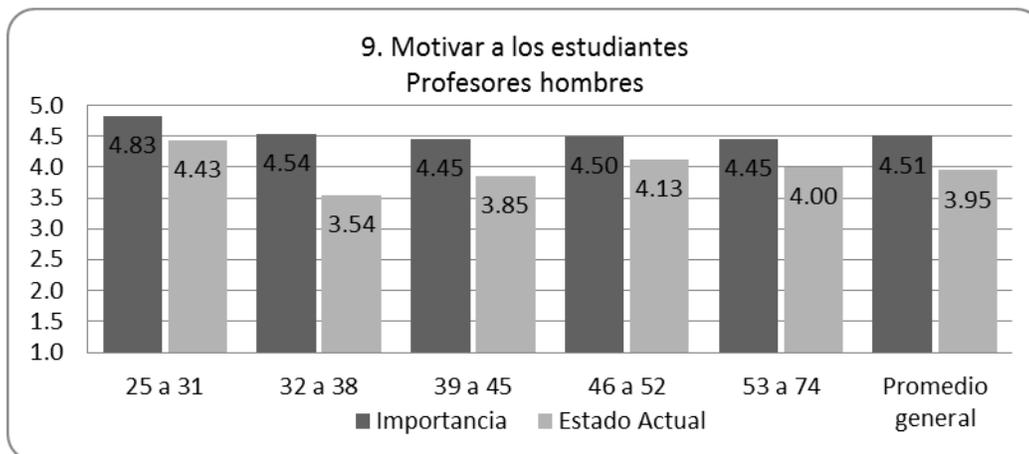


Figura 155. Percepción de profesores hombres por grupo de edad a la pregunta motivar a los estudiantes

La mayor importancia de esta habilidad la otorgaron los profesores hombres de 25 a 31 años y la menor los de 39 a 45 y los de 53 a 74. El estado actual de la habilidad de motivar a los estudiantes tiene la mayor puntuación entre los de 25 a 31 años y la menor entre los de 32 a 38 años.

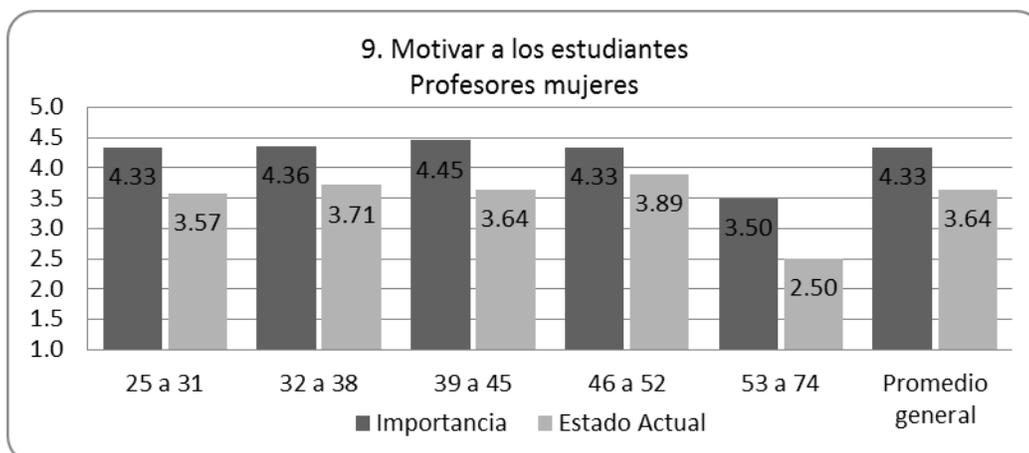


Figura 156. Percepción de profesores mujeres por grupo de edad a la pregunta de motivar a los estudiantes

La habilidad de motivar a los estudiantes tiene su mayor importancia entre las profesoras de 39 a 45 años y la menor importancia entre las de 53 a 74. El estado actual de esta habilidad tuvo su mejor calificación entre las profesoras de 46 a 52 y la menor calificación entre las de 53 a 74 años.

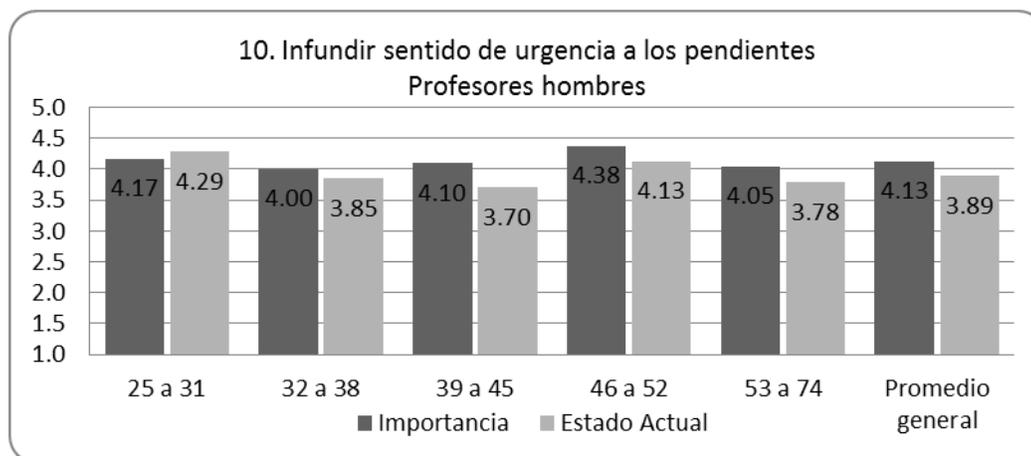


Figura 157. Percepción de profesores hombres por grupo de edad a la pregunta de infundir sentido de urgencia a los pendientes

Los profesores hombres que mejor valoraron la importancia de esta habilidad son los de 46 a 52 años y los que menos los de 32 a 38. El estado actual de la habilidad de infundir sentido de urgencia a los pendientes es mejor valorado por los profesores de 25 a 31 años y los que menos, los de 39 a 45 años.

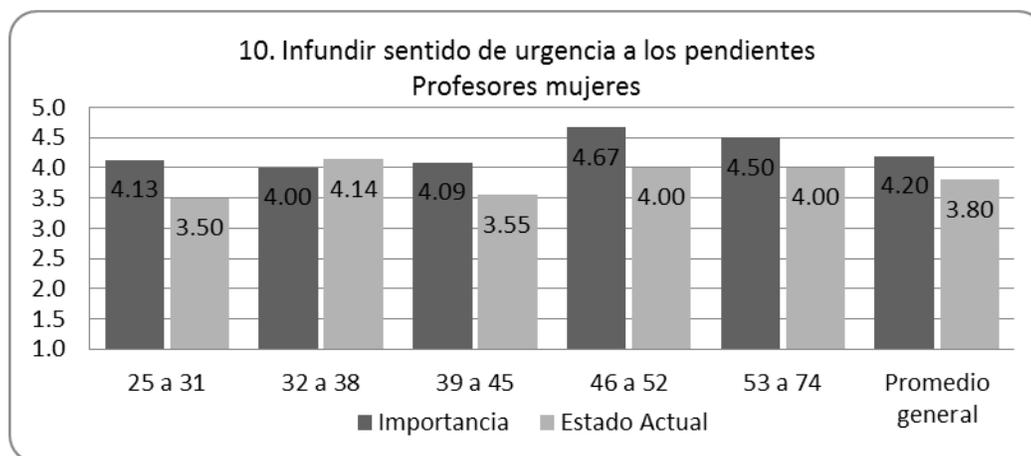


Figura 158. Percepción de profesoras mujeres por grupo de edad a la pregunta de infundir sentido de urgencia a los pendientes

La mayor importancia de esta habilidad la otorgaron las mujeres de 46 a 52 años y la menor, las de 32 a 38. El estado actual de la habilidad de infundir sentido de urgencia a los pendientes tiene la mayor puntuación de las profesoras de 32 a 38 y la menor puntuación de las de 25 a 31 años.

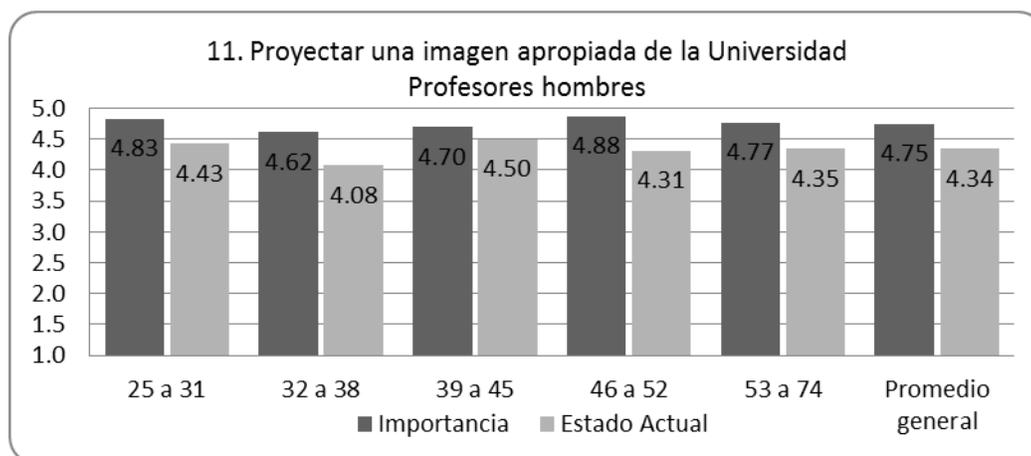


Figura 159. Percepción de profesores hombres por grupo de edad a la pregunta de proyectar una imagen apropiada de la Universidad

Los profesores hombres que mejor valoraron la importancia de esta habilidad son los de 46 a 52 años y los que menos, los de 32 a 38. El estado actual de la habilidad de proyectar una imagen

apropiada de la Universidad es mejor valorado por los profesores de 39 a 45 años y los que menos los de 32 a 38 años.

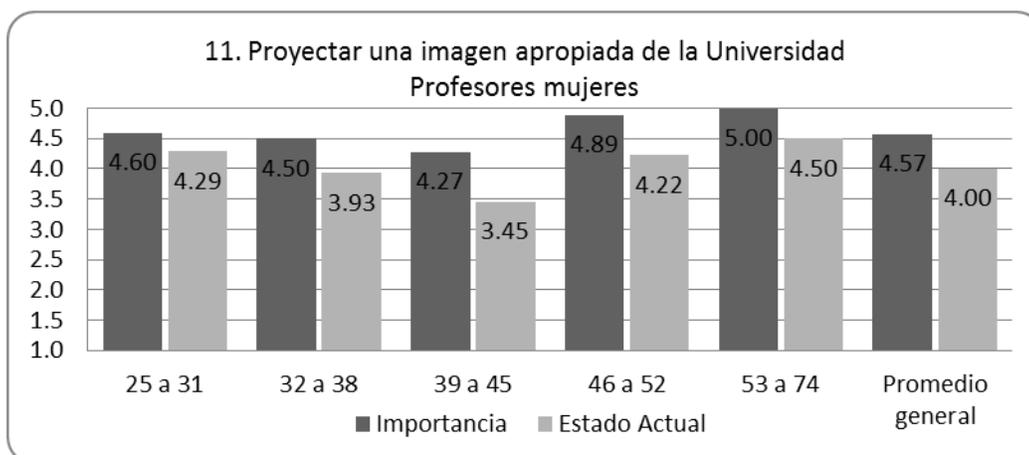


Figura 160. Percepción de profesoras mujeres por grupo de edad a la pregunta de proyectar una imagen apropiada de la Universidad

La mayor importancia de esta habilidad la otorgaron las mujeres de 53 a 74 años y la menor las de 39 a 45. El estado actual de la habilidad de proyectar una imagen apropiada de la Universidad tiene la mayor puntuación de las profesoras de 53 a 74 y la menor puntuación de las de 39 a 45 años.

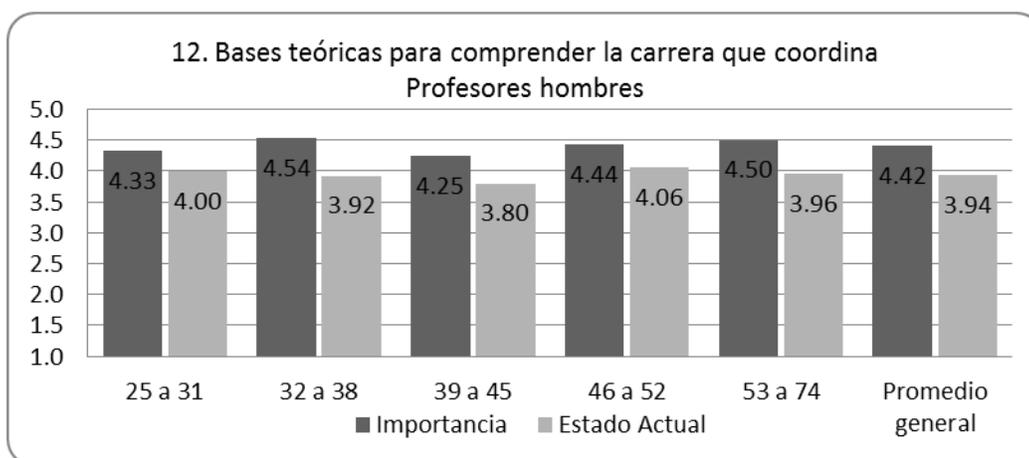


Figura 161. Percepción de profesores hombres por grupo de edad a la pregunta de bases teóricas para comprender la carrera que coordina

La habilidad de tener bases teóricas para comprender la carrera que coordina tiene mayor importancia entre los profesores de 32 a 38 años y menor entre los de 39 a 45. Esta habilidad tiene reconocida la mayor puntuación de los profesores de 46 a 52 del estado actual y la menor de las de 39 a 45.

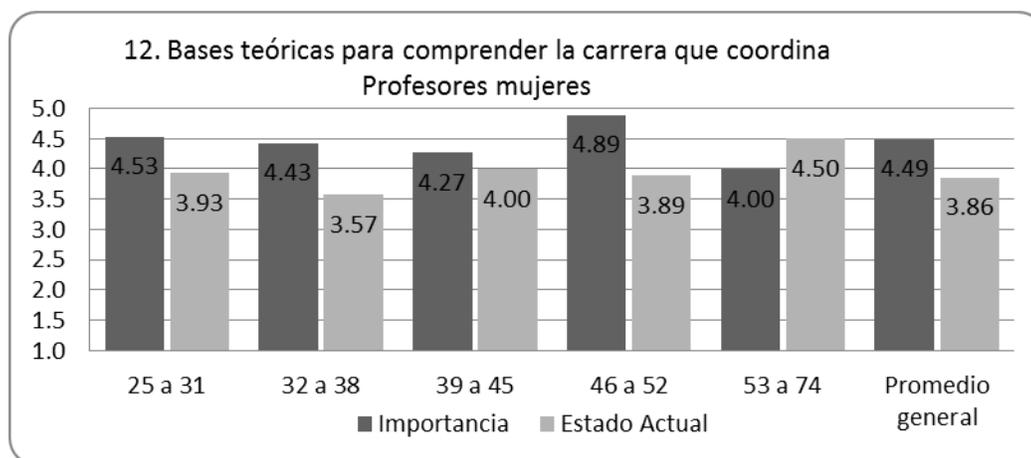


Figura 162. Percepción de profesores por grupo de edad a la pregunta de bases teóricas para comprender la carrera que coordina

La mayor importancia de esta habilidad la otorgaron las mujeres de 46 a 52 años y la menor las de 53 a 74. El estado actual de la habilidad de tener bases teóricas para comprender la carrera que coordina tiene la mayor puntuación de las profesoras de 53 a 74 y la menor puntuación de las de 32 a 38 años.

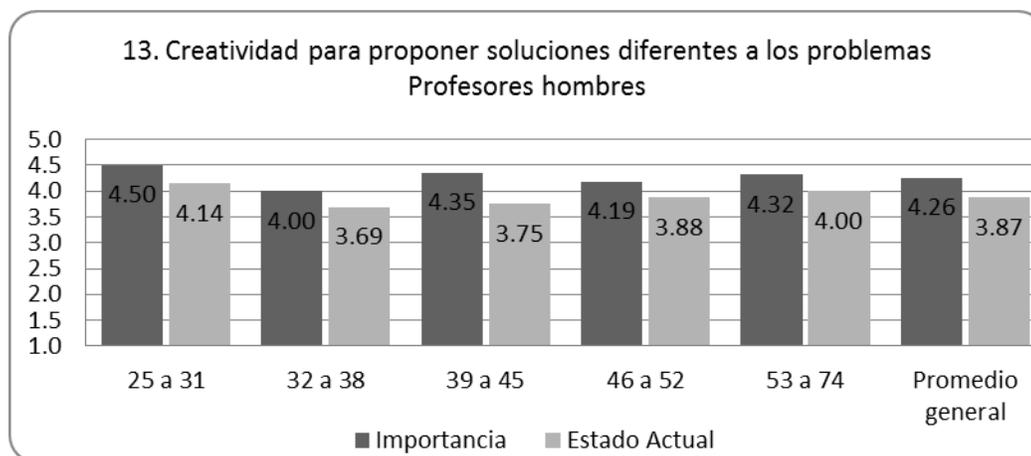


Figura 163. Percepción de profesores hombres por grupo de edad a la pregunta creatividad para proponer soluciones diferentes a los problemas

La habilidad de tener creatividad para proponer soluciones diferentes a los problemas tiene mayor importancia entre los profesores de 25 a 31 años y menor entre los de 32 a 38. Esta habilidad tiene reconocida la mayor puntuación de los profesores de 25 a 31 del estado actual y la menor de las de 32 a 38.

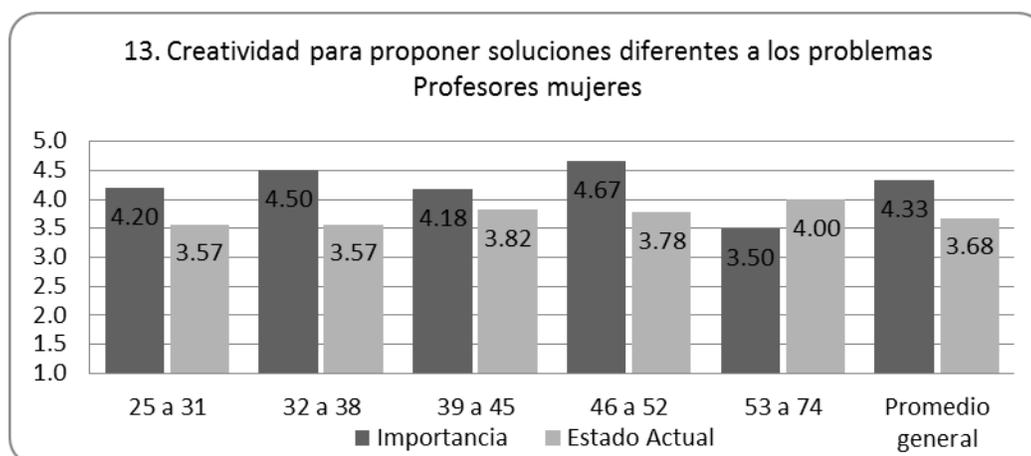


Figura 164. Percepción de profesores mujeres por grupo de edad a la pregunta de creatividad para proponer soluciones diferentes a los problemas

La mayor importancia de esta habilidad la otorgaron las mujeres de 46 a 52 años y la menor las de 53 a 74. El estado actual de la habilidad de creatividad para proponer soluciones diferentes a

los problemas tiene la mayor puntuación de las profesoras de 53 a 74 y la menor puntuación de las de 25 a 31 años y las de 32 a 38 años.

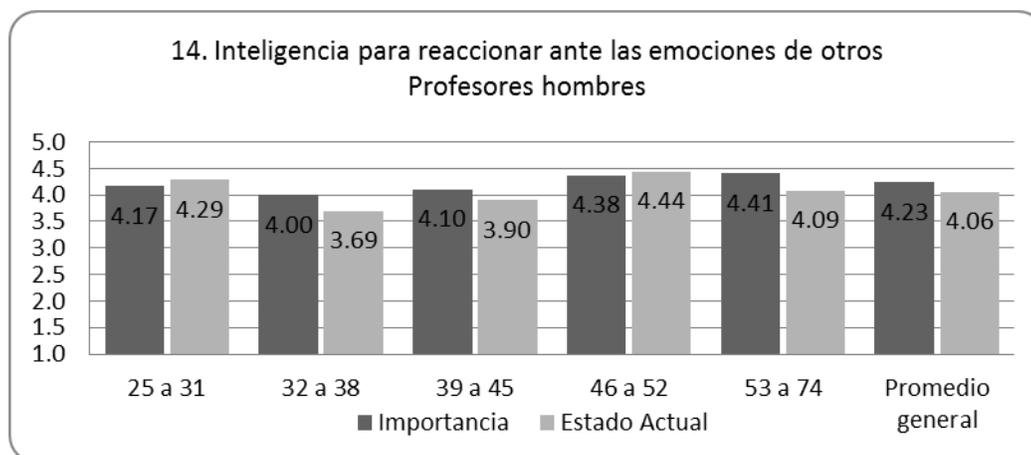


Figura 165. Percepción de profesores hombres por grupo de edad a la pregunta de inteligencia para reaccionar ante las emociones de otros

La mayor importancia a esta habilidad se la dieron los profesores de 53 a 74 años y la menor, los de 32 a 38. Tener inteligencia para reaccionar ante las emociones de otros es una habilidad que en el estado actual fue valorada la más alta por los de edad de 46 a 52 y el menor por los hombres de 32 a 38 años.

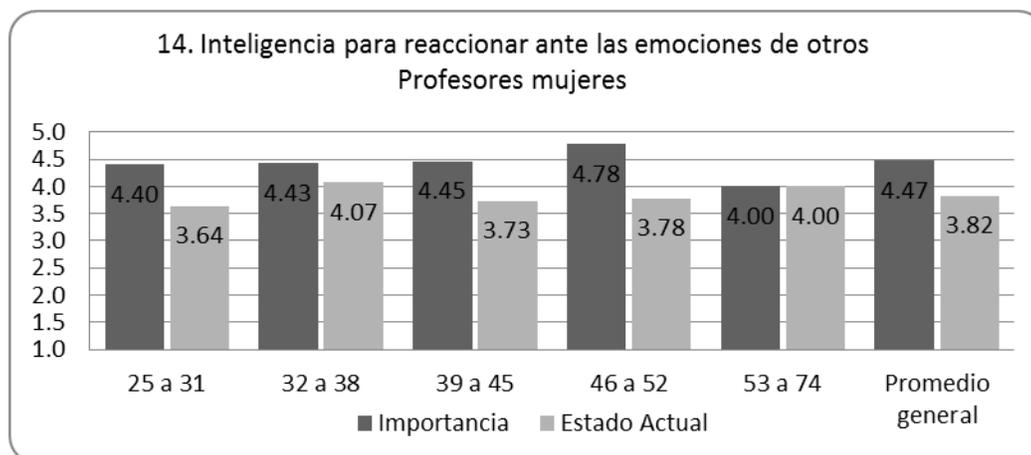


Figura 166. Percepción de profesores mujeres por grupo de edad a la pregunta de inteligencia para reaccionar ante las emociones de otros

La mayor importancia de esta habilidad la otorgaron las mujeres de 46 a 52 años y la menor las de 53 a 74. El estado actual de la habilidad de inteligencia para reaccionar ante las emociones de otros tiene la mayor puntuación de las profesoras de 32 a 38 y la menor puntuación de las de 25 a 31 años.

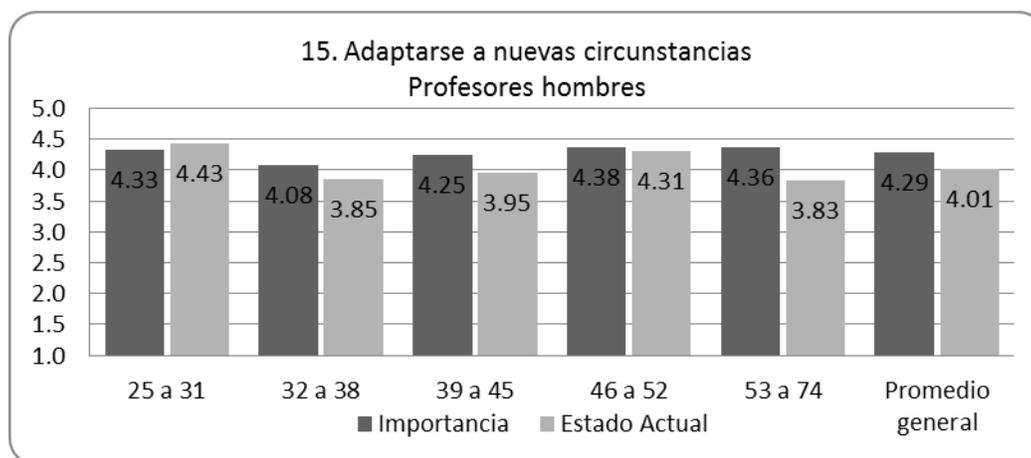


Figura 167. Percepción de profesores hombres por grupo de edad a la pregunta de adaptarse a nuevas circunstancias

La mayor importancia a esta habilidad se la dieron los profesores de 46 a 52 años y la menor los de 32 a 38. Adaptarse a nuevas circunstancias es una habilidad que en el estado actual fue valorada la más alta por los de edad de 25 a 31 y el menor por los hombres de 53 a 74 años.

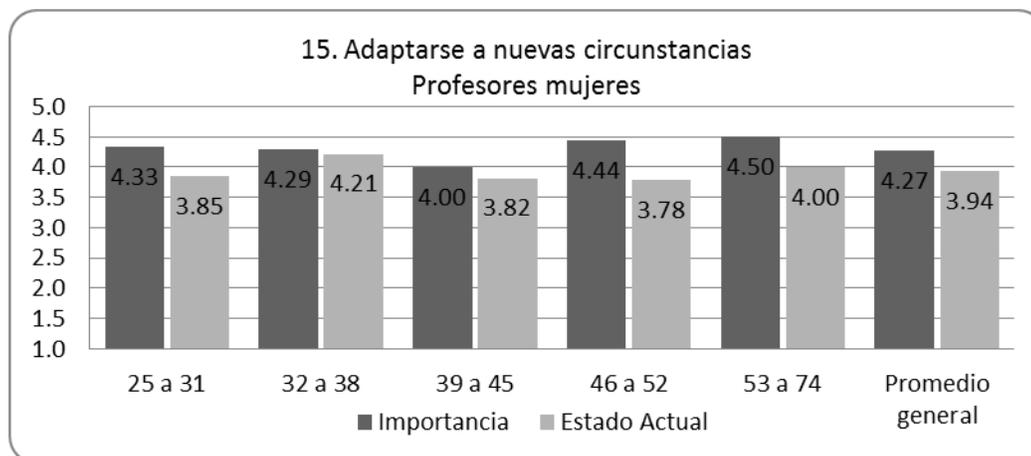


Figura 168. Percepción de profesoras mujeres por grupo de edad a la pregunta de adaptarse a nuevas circunstancias

Las profesoras mujeres de 53 a 74 años dieron a esta habilidad la mayor importancia y los de 39 a 45 la menor. La habilidad de adaptarse a nuevas circunstancias en el estado actual fue considerada alta por las profesoras de 32 a 38 años y el más bajo por 46 a 52.

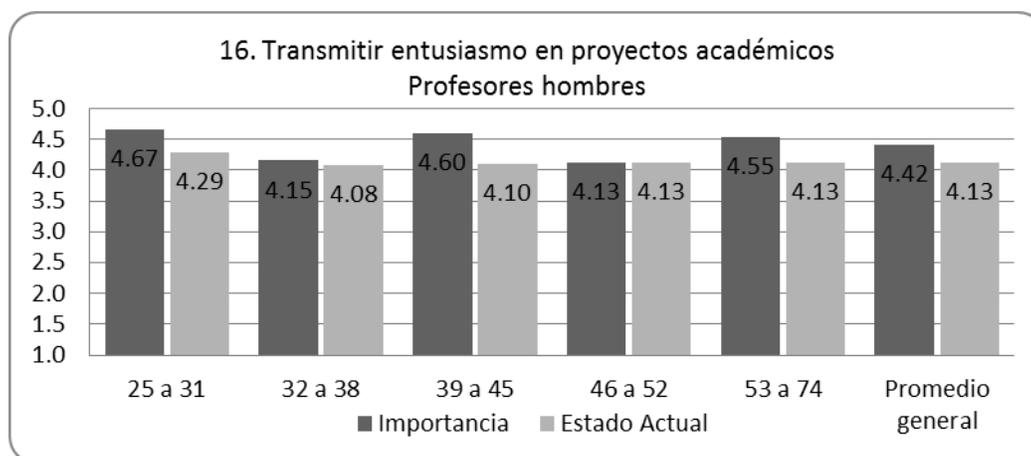


Figura 169. Percepción de profesores hombres por grupo de edad a la pregunta de transmitir entusiasmo en proyectos académicos

La habilidad de transmitir entusiasmo en proyectos académicos tiene la mayor importancia entre los profesores de 25 a 31 años y menor entre los de 46 a 52. Esta habilidad tiene reconocida la mayor puntuación de los profesores de 25 a 31 del estado actual y la menor, de las de 32 a 38.

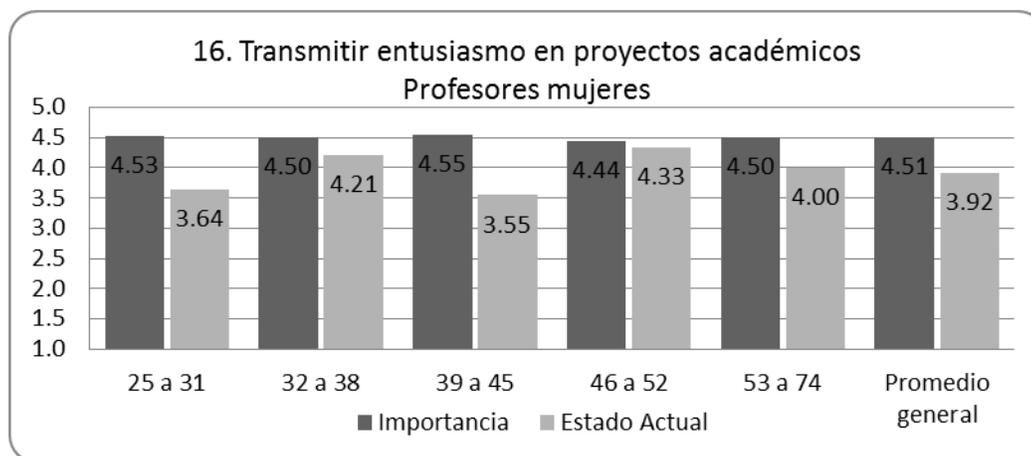


Figura 170. Percepción de profesoras mujeres por grupo de edad a la pregunta de transmitir entusiasmo en proyectos académicos

La mayor importancia de esta habilidad la otorgaron las mujeres de 39 a 45 años y la menor las de 46 a 52. El estado actual de la habilidad de transmitir entusiasmo en proyectos académicos tiene la mayor puntuación de las profesoras de 46 a 52 y la menor puntuación de las de 39 a 45 años.

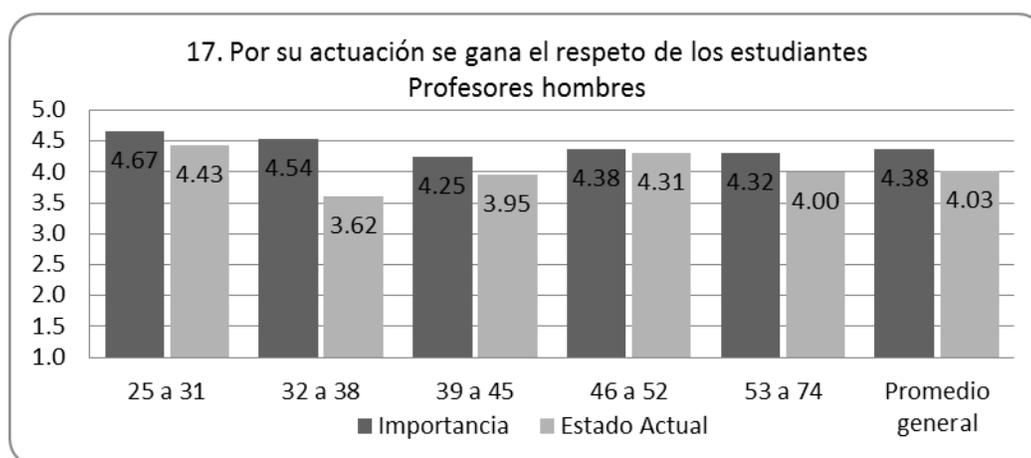


Figura 171. Percepción de profesores hombres por grupo de edad a la pregunta de ganarse el respeto de los estudiantes

La habilidad de ganarse el respeto de los estudiantes, tiene la mayor importancia entre los profesores de 25 a 31 años y menor entre los de 39 a 45. Esta habilidad tiene reconocida la mayor puntuación de los profesores de 25 a 31 del estado actual y la menor de los de 32 a 38.

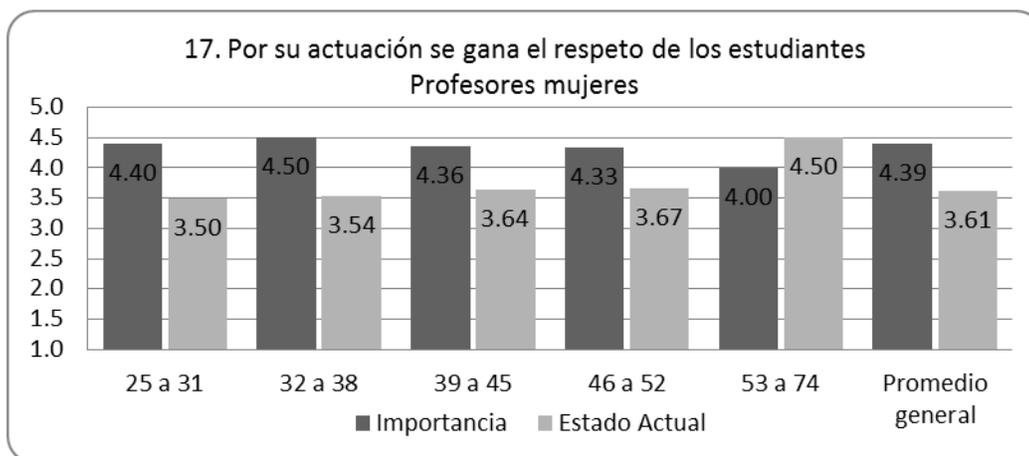


Figura 172. Percepción de profesoras por grupo de edad a la pregunta de ganarse el respeto de los estudiantes

La mayor importancia de esta habilidad la otorgaron las mujeres de 32 a 38 años y la menor las de 53 a 74. El estado actual de la habilidad de ganarse el respeto de los estudiantes tiene la mayor puntuación de las profesoras de 53 a 74 y la menor puntuación de las de 25 a 31 años.

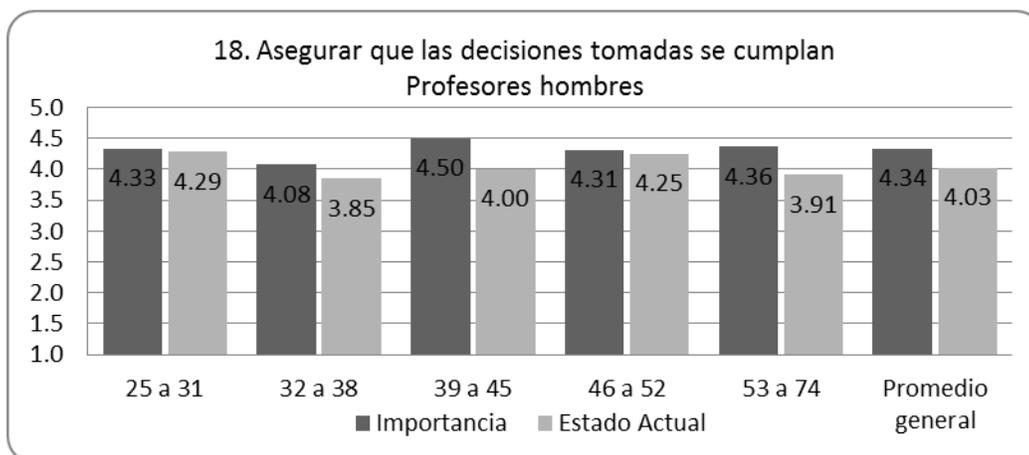


Figura 173. Percepción de profesores por grupo de edad de asegurarse que las decisiones se cumplan

Asegurar que los acuerdos se cumplan es una habilidad que los profesores hombres de 39 a 45 le han dado la mayor importancia y los de 32 a 38 la menor. El estado actual de esta habilidad es valorada por los profesores de 25 a 31 con la puntuación más alta y por los de 32 a 38 con la más baja.

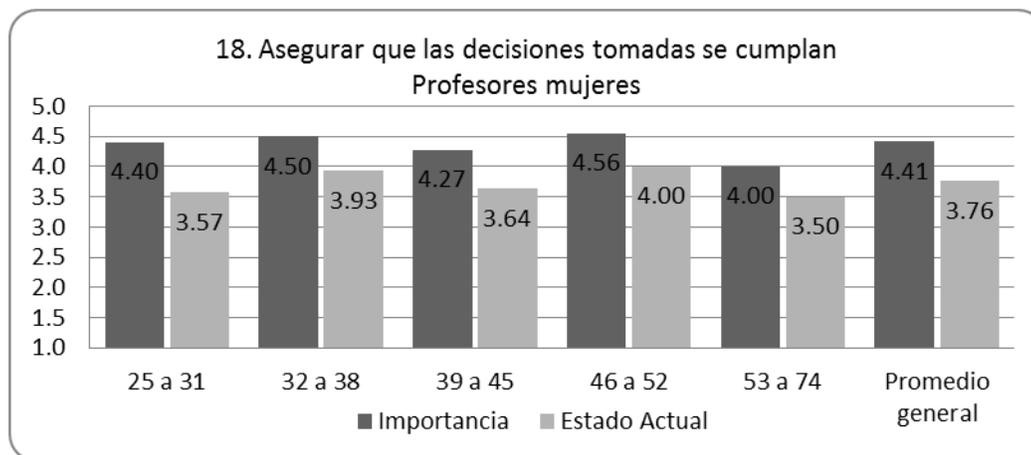


Figura 174. Percepción de profesoras mujeres por grupo de edad a la pregunta de asegurarse que las decisiones tomadas se cumplan

La mayor importancia de esta habilidad la otorgaron las mujeres de 46 a 52 años y la menor, las de 53 a 74. El estado actual de la habilidad de asegurar que las decisiones tomadas se cumplan tiene la mayor puntuación de las profesoras de 46 a 52 y la menor puntuación de las de 53 a 74 años.

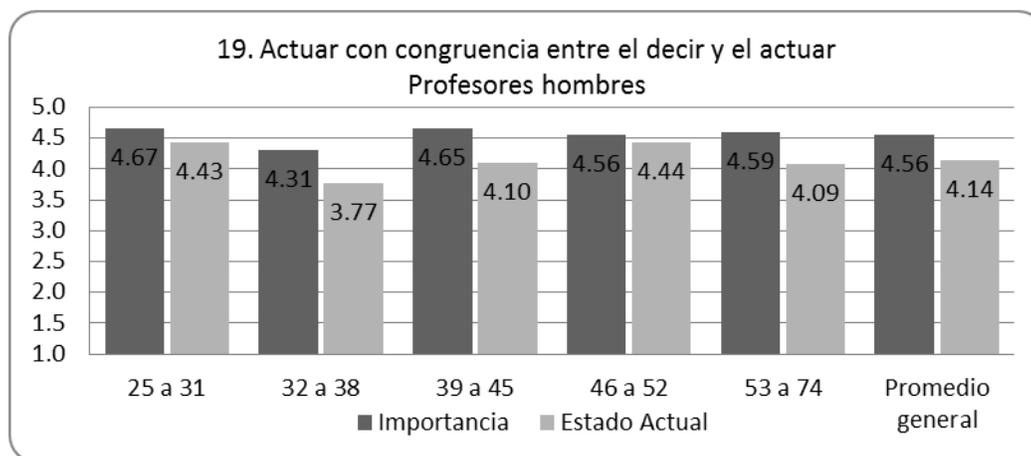


Figura 175. Percepción de profesores hombres por grupo de edad a la pregunta actual con congruencia entre el decir y el actuar

Esta habilidad tiene la mayor importancia para los profesores de 25 a 31 años y la menor para los de 32 a 38. El estado actual de la habilidad de actuar con congruencia entre el decir y el actuar es valorado por los profesores de 46 a 52 con el mayor puntaje y los de 32 a 38 con el menor.

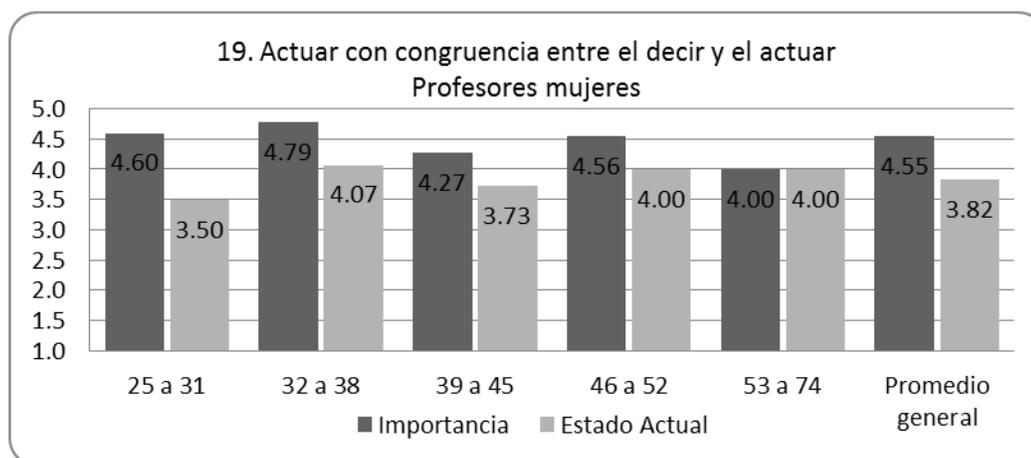


Figura 176. Percepción de profesores mujeres por grupo de edad a la pregunta de actuar con congruencia entre el decir y el actuar

La mayor importancia de esta habilidad la otorgaron las mujeres de 32 a 38 años y la menor, las de 53 a 74. El estado actual de la habilidad de actuar con congruencia entre el decir y el actuar tiene la mayor puntuación de las profesoras de 32 a 38 y la menor puntuación de las de 25 a 31 años.

En términos generales, se puede decir que no existe una diferencia generalizada por grupos de edades o que los resultados marquen una tendencia clara. La nota significativa sigue siendo que las mujeres evalúan más bajo es estado actual que los hombres

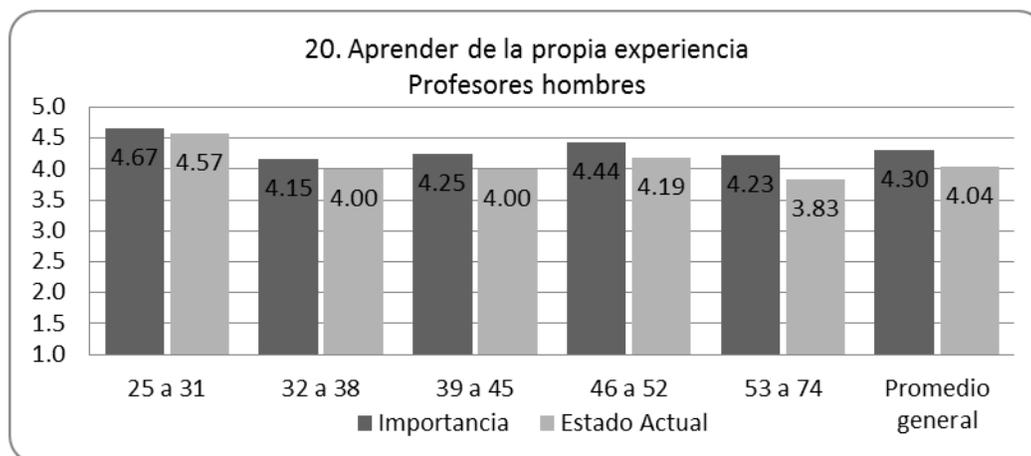


Figura 177. Percepción de los profesores por grupo de edad a la pregunta de aprender de la experiencia

La habilidad de aprender de la propia experiencia, tiene la mayor importancia entre los profesores de 25 a 31 años y menor entre los de 32 a 38. Esta habilidad tiene reconocida la mayor puntuación de los profesores de 25 a 31 años del estado actual y la menor de las de 53 a 74.

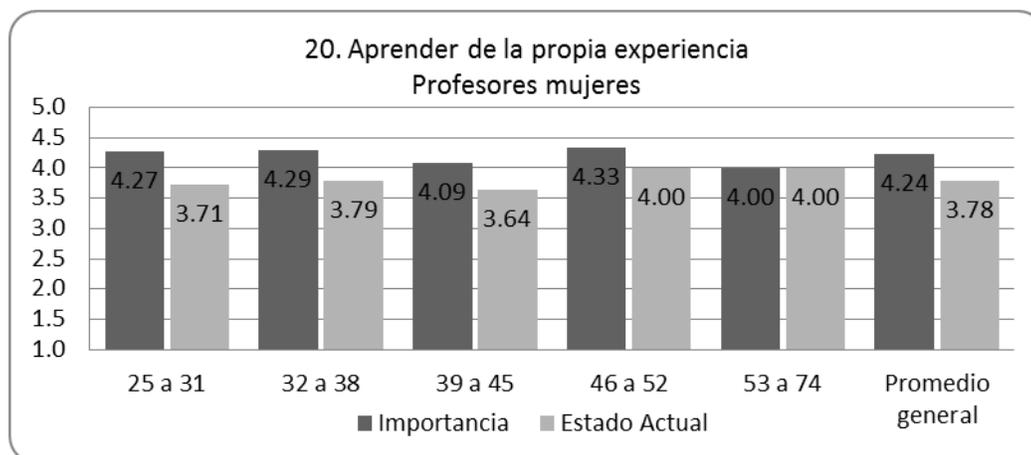


Figura 178. Percepción de profesores por grupo de edad a la pregunta aprender de la propia experiencia

Las profesoras mujeres de 46 a 52 años dieron a esta habilidad la mayor importancia y las de 53 a 74 la menor. La habilidad de aprender de la propia experiencia en el estado actual fue considerada alto por las profesoras de 46 a 54 y las de 53 a 74 años y el más bajo por 39 a 45.

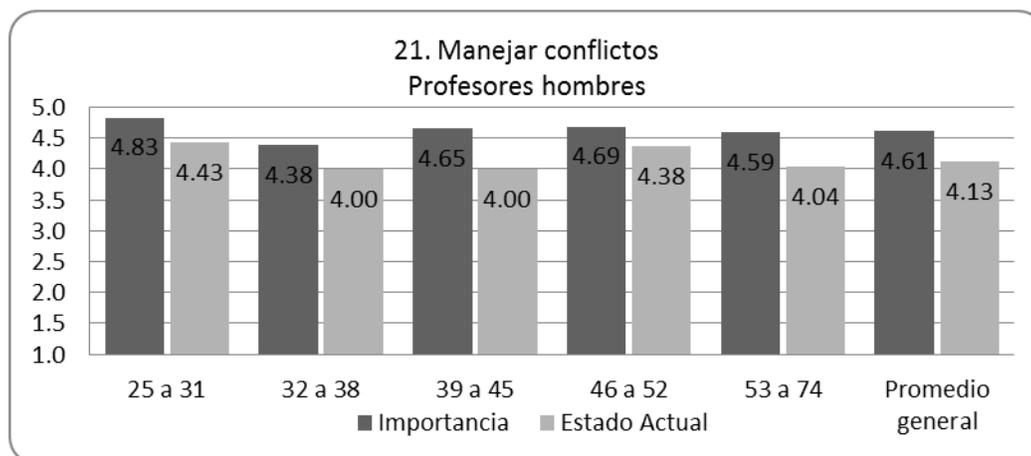


Figura 179. Percepción de profesores por grupo de edad a la pregunta de aprender de la experiencia

Los profesores hombres que mayor puntuación le otorgaron a esta habilidad son los de 25 a 31, los que menor puntuación le dieron son los de 32 a 38. El estado actual de manejar conflictos es calificado alto por los profesores de 25 a 31 y el más bajo por los de 32 a 38 y los de 39 a 45 años.

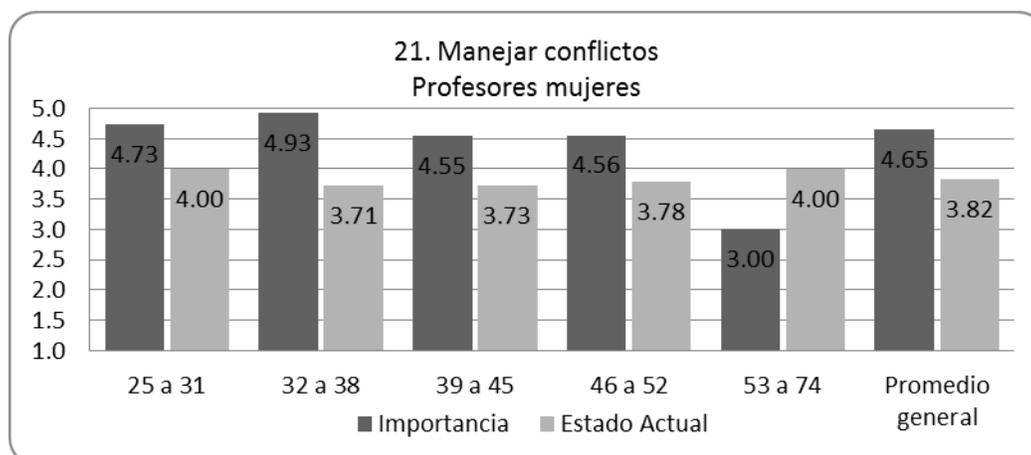


Figura 180. Percepción de profesores por grupo de edad y género a la pregunta de manejar conflictos

Las profesoras mujeres de 32 a 38 años dieron a esta habilidad su mayor puntuación y la más baja se la dieron las de 53 a 74. La habilidad de manejar conflictos en el estado actual tiene su mayor puntuación entre las mujeres de 25 a 31 y las de 53 a 74 y la menor entre las de 32 a 38 años.

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

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

donde

$x_i$  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 realizó 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 15. Relación de la importancia y la situación 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

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. Este valor sirvió para hacer esta distinción.

Tabla16. 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	69.87	11 Proyectar una imagen apropiada	73.20
04 Interacción efectiva	64.19	01 Tratar a las personas con respeto	70.86
21 Manejar conflictos	63.61	02 Tratar con espíritu de servicio	61.72
11 Proyectar una imagen apropiada	58.47	12 Bases para comprender la carrera	58.74
19 Congruencia entre decir y actuar	57.92	20 Aprender de la propia experiencia	55.37
09 Motivar a los estudiantes	56.02	15 Adaptarse a nuevas circunstancias	55.13
02 Tratar con espíritu de servicio	54.49	07 Tolerancia a la presión (al estrés)	51.76
18 Asegura que decisiones se cumplan	53.60	04 Interacción efectiva	51.15
17 Se gana el respeto de estudiantes	52.07	21 Manejar conflictos	50.91
06 Tomar decisiones oportunas	51.94	08 Organizar su trabajo	50.66
Baja Importancia		Bajo Desempeño	
12 Bases para comprender la carrera	49.90	16 Transmitir entusiasmo en proyectos	47.80
08 Organizar su trabajo	49.02	18 Asegurar que decisiones se cumplan	47.56
07 Tolerancia a la presión (al estrés)	48.37	14 Inteligencia emocional	45.36
13 Creatividad en soluciones diferentes	46.58	19 Congruencia entre decir y actuar	45.31
16 Transmitir entusiasmo en proyectos	44.85	17 Se gana el respeto de estudiantes	43.85
05 Iniciar nuevos proyectos	44.80	13 Creatividad para soluciones diferentes	43.41
20 Aprender de la propia experiencia	44.29	06 Tomar decisiones oportunas	43.10
15 Adaptarse a nuevas circunstancias	35.98	10 Infundir sentido de urgencia	42.39
14 Inteligencia emocional	35.87	05 Iniciar nuevos proyectos	41.00
03 Dirigir equipos de trabajo	35.10	09 Motivar a los estudiantes	36.32
10 Infundir sentido de urgencia	33.06	03 Dirigir equipos de trabajo	34.42

Los resultados de la percepción de los estudiantes arrojan que diez habilidades fueron detectadas como muy importantes, y diez fueron calificadas como muy bien desempeñadas en el estado actual por los directores académicos. Once habilidades fueron detectadas como menos importantes y once de bajo desempeño en el estado actual de los directores académicos. La simetría de estos resultados no son requisito de la fórmula *t-score*.

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

Los estudiantes perciben que los directores académicos tienen 5 habilidades de liderazgo que son importantes y que las desempeñan muy bien (01, 04, 21, 11, 02). Pero dicen que existen 5 habilidades muy importantes que no manejan bien (19, 09, 18, 17, 06). Pero también dicen que hay 5 habilidades que no son muy importantes pero que desempeñan muy bien (12, 08, 07, 20, 15). También existen 6 habilidades que no son muy importantes y que no desempeñan muy bien (16, 14, 13, 10, 05, 3).

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.

Tabla 18. Habilidades clasificadas por profesores en alta y baja importancia y alto y bajo desempeño

Importancia/profesores		Estado actual/profesores	
Alta Importancia	t-score	Alto Desempeño	t-score
01 Tratar a las personas con respeto	71.25	01 Tratar a las personas con respeto	71.49
10 Infundir sentido de urgencia	64.80	10 Infundir sentido de urgencia	70.75
02 Tratar con espíritu de servicio	61.82	02 Tratar con espíritu de servicio	59.66
21 Manejar conflictos	60.83	16 Transmitir entusiasmo en proyectos	58.43
04 Interacción efectiva	57.14	21 Manejar conflictos	55.35
19 Congruencia entre decir y actuar	56.86	19 Congruencia entre decir y actuar	55.35
06 Tomar decisiones oportunas	56.37	15 Adaptarse a nuevas circunstancias	53.49
08 Organizar su trabajo	55.91	04 Interacción efectiva	52.89
Baja Importancia		14 Inteligencia emocional	52.27
16 Transmitir entusiasmo en proyectos	49.91	Bajo Desempeño	
12 Bases para comprender la carrera	49.42	20 Aprender de la propia experiencia	49.81
09 Motivar a los estudiantes	49.14	18 Asegura que decisiones se cumplan	48.57
07 Tolerancia a la presión (al estrés)	46.64	07 Tolerancia a la presión (al estrés)	48.41
03 Dirigir equipos de trabajo	45.94	12 Bases para comprender la carrera	47.34
17 Se gana el respeto de estudiantes	45.45	08 Organizar su trabajo	46.73
18 Asegura que decisiones se cumplan	44.95	17 Se gana el respeto de estudiantes	44.18
05 Iniciar nuevos proyectos	42.97	06 Tomar decisiones oportunas	43.03
14 Inteligencia emocional	41.97	11 Proyectar una imagen apropiada	43.03
13 Creatividad en soluciones diferentes	39.99	09 Motivar a los estudiantes	41.18
15 Adaptarse a nuevas circunstancias	39.00	05 Iniciar nuevos proyectos	38.69
20 Aprender de la propia experiencia	38.50	13 Creatividad en soluciones diferentes	38.59
11 Proyectar una imagen apropiada	31.13	03 Dirigir equipos de trabajo	30.75

Los resultados de la percepción de los profesores arrojan que solamente ocho habilidades fueron detectadas como muy importantes, y nueve fueron consideradas como muy bien en el estado actual (desempeño) por los directores académicos. Trece 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 19. 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	16 Transmitir entusiasmo en proyectos 14 Inteligencia emocional 15 Adaptarse a nuevas circunstancias	01 Tratar a las personas con respeto 10 Infundir sentido de urgencia 02 Tratar con espíritu de servicio 21 Manejar conflictos 04 Interacción efectiva 19 Congruencia entre decir y actuar
	Bajo	12 Bases para comprender la carrera 09 Motivar a los estudiantes 07 Tolerancia a la presión (al estrés) 03 Dirigir equipos de trabajo 17 Se gana el respeto de estudiantes 18 Asegura que decisiones se cumplan 05 Iniciar nuevos proyectos 13 Creatividad en soluciones diferentes 20 Aprender de la propia experiencia 11 Proyectar una imagen apropiada	06 Tomar decisiones oportunas 08 Organizar su trabajo

Los profesores perciben que los directores académicos tienen 6 habilidades de liderazgo que son importantes y que las desempeñan muy bien. (01, 10, 02, 21, 04, 19). Pero dicen que existen 2 habilidades muy importantes que no manejan bien. (06, 08). Pero también dicen que hay 3 habilidades que no son muy importantes pero que desempeñan muy bien. (16, 14, 15). También existen otras habilidades que no son muy importantes y que no desempeñan muy bien. (12, 09, 07, 03, 17, 18, 05, 13, 20, 11).

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 20. Clasificación de las habilidades a percepción de los estudiantes más las de los profesores según el cruce de importancia alta o baja y estado actual alto o bajo

		Importancia	
		Baja	Alta
Estado Actual	Alto	15 Adaptarse a nuevas circunstancias	01 Tratar a las personas con respeto 04 Interacción efectiva 21 Manejar conflictos 02 Tratar con espíritu de servicio
	Bajo	13 Creatividad en soluciones diferentes 05 Iniciar nuevos proyectos 03 Dirigir equipos de trabajo	06 Tomar decisiones oportunas

Los profesores y los estudiantes coinciden en nueve habilidades: cuatro 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 tres en baja importancia y bajo desempeño.

### **Comparación de las diferencias entre la importancia y estado actual de las habilidades de liderazgo de los directores académicos**

Tomando en cuenta los resultados de los t score, se muestra si existe diferencia significativa entre cada uno de los grupos formados.

El criterio utilizado es el explicado en el capítulo de Método: si  $p \leq \alpha$  se rechaza la hipótesis de igualdad de medias, por lo que se puede asegurar con un 95% de confianza que existe diferencia significativa entre las medias. Para hacer el análisis se utilizó la siguiente notación:

- AI | AD: Habilidades con alta importancia dado que su desempeño es alto.
- AD | AI: Habilidades con alto desempeño dado que su importancia es alta.
- BD | AI: Habilidades con bajo desempeño dado que su importancia es alta.
- AI | BD: Habilidades con alta importancia dado que su desempeño es bajo.
- AD | BI: Habilidades con alto desempeño dado que su importancia es baja.

- BI | AD: Habilidades con baja importancia dado que su desempeño es alto.
- BD | BI: Habilidades con bajo desempeño dado que su importancia es baja.
- BI | BD: Habilidades con baja importancia dado que su desempeño es bajo.

## Estudiantes

Existen 4 grupos de habilidades según su alta o baja importancia y alto o bajo desempeño. En cada uno de estos grupos se tiene la media por importancia o desempeño. Según la percepción de los estudiantes las habilidades que quedaron en cada grupo se muestra en la tabla siguiente

Tabla 21. Habilidades en cada grupo según su importancia y desempeño

AI	AD	AI	BD	BI	AD	BI	BD
62.13	61.57	54.31	43.23	45.51	54.33	40.04	42.40
1. Tratar a las personas con respeto		19. Actuar con congruencia entre el decir y el actuar		12. Bases teóricas para comprender la carrera que coordina		13. Creatividad para proponer soluciones diferentes a los problemas	
4. Interacción efectiva (comunicar, escuchar)		9. Motivar a los estudiantes		8. Organizar el trabajo		16. Transmitir entusiasmo en proyectos académicos	
21. Manejar conflictos		18. Asegurar que las decisiones tomadas se cumplan		7. Tolerancia a la presión (al estrés)		5. Proactividad para iniciar nuevos proyectos	
11. Proyectar una imagen apropiada de la Universidad		17. Por su actuación se gana el respeto de los estudiantes		20. Aprender de la propia experiencia		14. Inteligencia para reaccionar ante las emociones de otros	
2. Tratar a las personas con espíritu de servicio		6. Tomar decisiones oportunas		15. Adaptarse a nuevas circunstancias		3. Dirigir equipos de trabajo	
						10. Infundir sentido de urgencia a los pendientes	

En las siguientes tablas se muestra el resultado del análisis para determinar en cuáles grupos existe diferencia significativa bajo la percepción de los estudiantes.

Tabla 22. Prueba para la igualdad de medias en la percepción de los estudiantes, tomando como base el grupo AI | AD.

Estudiantes		$p$	Se comprueba, con un 95% de confianza que...
AI   AD	AD   AI	.92	No existe diferencia significativa entre la media de AI   AD y la media de AD   AI.
AI   AD	BD   AI	0	Existe diferencia significativa entre la media de AI   AD y la media de BD   AI.
AI   AD	AD   BI	.031	Existe diferencia significativa entre la media de AI   AD y la media de AD   BI.
AI   AD	BD   BI	0	Existe diferencia significativa entre la media de AI   AD y la media de BD   BI.
AI   AD	AI   BD	.026	Existe diferencia significativa entre la media de AI   AD y la media de AI   BD.
AI   AD	BI   AD	.002	Existe diferencia significativa entre la media de AI   AD y la media de BI   AD.
AI   AD	BI   BD	0	Existe diferencia significativa entre la media de AI   AD y la media de BI   BD.

Tabla 23. Prueba para la igualdad de medias en la percepción de los estudiantes, tomando como base el grupo AI | BD.

Estudiantes		$p$	Se comprueba, con un 95% de confianza que...
AI   BD	BD   AI	.001	Existe diferencia significativa entre la media de AI   BD y la media de BD   AI.
AI   BD	AD   AI	.201	No existe diferencia significativa entre la media de AI   BD y la media de AD   AI.
AI   BD	AD   BI	.991	No existe diferencia significativa entre la media de AI   BD y la media de AD   BI.
AI   BD	BD   BI	.001	Existe diferencia significativa entre la media de AI   BD y la media de BD   BI.
AI   BD	BI   AD	.014	Existe diferencia significativa entre la media de AI   BD y la media de BI   AD.
AI   BD	BI   BD	.001	Existe diferencia significativa entre la media de AI   BD y la media de BI   BD.

Tabla 24. Prueba para la igualdad de medias en la percepción de los estudiantes, tomando como base el grupo BI | AD.

Estudiantes		$p$	Se comprueba, con un 95% de confianza que...
BI   AD	AD   BI	0.017	Existe diferencia significativa entre la media de BI   AD y la media de AD   BI.
BI   AD	AD   AI	0.017	Existe diferencia significativa entre la media de BI   AD y la media de AD   AI.
BI   AD	BD   AI	0.494	No existe diferencia significativa entre la media de BI   AD y la media de BD   AI.
BI   AD	BD   BI	0.342	No existe diferencia significativa entre la media de BI   AD y la media de BD   BI.
BI   AD	BI   BD	0.159	No existe diferencia significativa entre la media de BI   AD y la media de BI   BD.

Tabla 25. Prueba para la igualdad de medias en la percepción de los estudiantes, tomando como base el grupo BI | BD.

Estudiantes		$p$	Se comprueba, con un 95% de confianza que...
BI   BD	BD   BI	0.462	No Existe diferencia significativa entre la media de BI   BD y la media de BD   BI.
BI   BD	AD   AI	0.002	Existe diferencia significativa entre la media de BI   BD y la media de AD   AI
BI   BD	BD   AI	0.345	No existe diferencia significativa entre la media de BI   BD y la media de BD   AI
BI   BD	AD   BI	0.001	Existe diferencia significativa entre la media de BI   BD y la media de AD   BI

Tabla 26. Prueba para la diferencia de medias, comparando los distintos grupos según el desempeño percibido por los estudiantes.

Estudiantes		$p$	Se comprueba, con un 95% de confianza que...
AD   AI	BD   AI	0.007	Existe diferencia significativa entre la media de AD   AI y la media de BD   AI.
AD   AI	AD   BI	0.205	No existe diferencia significativa entre la media de AD   AI y la media de AD   BI
AD   AI	BD   BI	0.003	Existe diferencia significativa entre la media de AD   AI y la media de BD   BI
BD   AI	AD   BI	0.002	Existe diferencia significativa entre la media de BD   AI y la media de AD   BI
BD   AI	BD   BI	0.763	No existe diferencia significativa entre la media de BD   AI y la media de BD   BI
AD   BI	BD   BI	0.001	Existe diferencia significativa entre la media de AD   BI y la media de BD   BI

Se comprobó con un 95% de confianza que, bajo la percepción de los estudiantes, existe diferencia significativa entre el grupo de las habilidades con bajo desempeño y la de alta importancia. Además, existe diferencia significativa entre las habilidades con alto desempeño y las habilidades con bajo desempeño, por lo que los grupos formados utilizando la metodología *t-score* están bien diferenciados.

## Profesores

Existen 4 grupos de habilidades según su alta o baja importancia y alto o bajo desempeño. En cada uno de estos grupos se tiene la media por importancia o desempeño. Según la percepción de los profesores, las habilidades que quedaron en cada grupo se muestran en la tabla siguiente.

Tabla 27. Habilidades en cada grupo según su importancia y desempeño

AI	AD	AI	BD	BI	AD	BI	BD
62.12	60.92	56.14	44.88	43.63	54.73	43.41	43.06
1. Tratar a las personas con respeto		6. Tomar decisiones oportunas		16. Transmitir entusiasmo en proyectos académicos		12. Bases teóricas para comprender la carrera que coordina	
10. Infundir sentido de urgencia a los pendientes		8. Organizar el trabajo		15. Adaptarse a nuevas circunstancias		9. Motivar a los estudiantes	
2. Tratar a las personas con espíritu de servicio				14. Inteligencia para reaccionar ante las emociones de otros		7. Tolerancia a la presión (al estrés)	
21. Manejar conflictos						3. Dirigir equipos de trabajo	
4. Interacción efectiva (comunicar, escuchar)						17. Por su actuación se gana el respeto de los estudiantes	
19. Actuar con congruencia entre el decir y el actuar						18. Asegurar que las decisiones tomadas se cumplan	
						5. Proactividad para iniciar nuevos proyectos	
						13. Creatividad para proponer soluciones diferentes a los problemas	
						20. Aprender de la propia experiencia	
						11. Proyectar una imagen apropiada de la Universidad	

En las siguientes tablas se muestra el resultado del análisis para determinar en cuáles grupos existe diferencia significativa bajo la percepción de los profesores.

Tabla 28. Prueba para la igualdad de medias en la percepción de los profesores, tomando como base el grupo AI | AD.

Profesores		$p$	Se comprueba, con un 95% de confianza que...
AI   AD	AD   AI	0.77	No existe diferencia significativa entre la media de AI   AD y la media de AD   AI.
AI   AD	BD   AI	0.006	Existe diferencia significativa entre la media de AI   AD y la media de BD   AI.
AI   AD	AD   BI	0.069	No existe diferencia significativa entre la media de AI   AD y la media de AD   BI.
AI   AD	BD   BI	0	Existe diferencia significativa entre la media de AI   AD y la media de BD   BI.
AI   AD	AI   BD	0.187	No existe diferencia significativa entre la media de AI   AD y la media de AI   BD.
AI   AD	BI   AD	0.002	Existe diferencia significativa entre la media de AI   AD y la media de BI   AD.
AI   AD	BI   BD	0	Existe diferencia significativa entre la media de AI   AD y la media de BI   BD.

Tabla 29. Prueba para la igualdad de medias en la percepción de los profesores, tomando como base el grupo AI | BD.

Profesores		$p$	Se comprueba, con un 95% de confianza que...
AI   BD	BD   AI	0.099	No existe diferencia significativa entre la media de AI   BD y la media de BD   AI.
AI   BD	AD   AI	0.214	No existe diferencia significativa entre la media de AI   BD y la media de AD   AI.
AI   BD	AD   BI	0.603	No existe diferencia significativa entre la media de AI   BD y la media de AD   BI.
AI   BD	BD   BI	0.013	Existe diferencia significativa entre la media de AI   BD y la media de BD   BI.
AI   BD	BI   AD	0.059	No existe diferencia significativa entre la media de AI   BD y la media de BI   AD.
AI   BD	BI   BD	0.011	Existe diferencia significativa entre la media de AI   BD y la media de BI   BD.

Tabla 30. Prueba para la igualdad de medias en la percepción de los profesores, tomando como base el grupo BI | AD.

Profesores		$p$	Se comprueba, con un 95% de confianza que...
BI   AD	AD   BI	0.042	Existe diferencia significativa entre la media de BI   AD y la media de AD   BI.
BI   AD	AD   AI	0.014	Existe diferencia significativa entre la media de BI   AD y la media de AD   AI.
BI   AD	BD   AI	0.795	No existe diferencia significativa entre la media de BI   AD y la media de BD   AI.
BI   AD	BD   BI	0.885	No existe diferencia significativa entre la media de BI   AD y la media de BD   BI.
BI   AD	BI   BD	0.955	No existe diferencia significativa entre la media de BI   AD y la media de BI   BD.

Tabla 31. Prueba para la igualdad de medias en la percepción de los profesores, tomando como base el grupo BI | BD.

Profesores		$p$	Se comprueba, con un 95% de confianza que...
BI   BD	BD   BI	0.891	NO Existe diferencia significativa entre la media de BI   BD y la media de BD   BI.
BI   BD	AD   AI	0	Existe diferencia significativa entre la media de BI   BD y la media de AD   AI
BI   BD	BD   AI	0.731	No existe diferencia significativa entre la media de BI   BD y la media de BD   AI
BI   BD	AD   BI	0.007	Existe diferencia significativa entre la media de BI   BD y la media de AD   BI

Tabla 32. Prueba para la diferencia de medias, comparando los distintos grupos según el desempeño percibido por los profesores.

Profesores		$p$	Se comprueba, con un 95% de confianza que...
AD   AI	BD   AI	0.041	Existe diferencia significativa entre la media de AD   AI y la media de BD   AI
AD   AI	AD   BI	0.261	No existe diferencia significativa entre la media de AD   AI y la media de AD   BI
AD   AI	BD   BI	0	Existe diferencia significativa entre la media de AD   AI y la media de BD   BI
BD   AI	AD   BI	0.039	Existe diferencia significativa entre la media de BD   AI y la media de AD   BI
BD   AI	BD   BI	0.688	No existe diferencia significativa entre la media de BD   AI y la media de BD   BI
AD   BI	BD   BI	0.009	Existe diferencia significativa entre la media de AD   BI y la media de BD   BI

Se comprobó con un 95% de confianza que, bajo la percepción de los profesores, existe diferencia significativa entre el grupo de las habilidades con bajo desempeño y de la alta importancia. Además, existe diferencia significativa entre las habilidades con alto desempeño y las habilidades con

bajo desempeño, por lo que los grupos formados utilizando la metodología t-score están bien diferenciados.

### **Correlaciones.**

Después de analizar las diferencias significativas entre los grupos, surgió la inquietud de determinar si existía relación directa entre las variables. Con este motivo se utilizó el método de correlación de Pearson.

La ecuación para medir el coeficiente de correlación que se utilizó es la siguiente (Bernal Torres, 2010, p. 218):

$$r = \frac{n \sum xy - \sum x \sum y}{\sqrt{[n \sum x^2 - (\sum x)^2][n \sum y^2 - (\sum y)^2]}}$$

donde

$r$  : Coeficiente de correlación, el cual está entre -1 y +1 e indica:

- a. Dirección de la correlación. Si es positiva significa que  $x$  y  $y$  aumentarán y disminuirán simultáneamente. Si es negativa, las variables tenderán a moverse en direcciones opuestas.
- b. Fuerza de la relación. Cuanto mayor sea el valor absoluto de  $r$ , más estrecha será la relación de las dos variables. Cuando  $r=0$ , no hay relación lineal entre las variables. La interpretación de la fuerza de la relación entre dos variables se puede apreciar en la siguiente tabla (Hernández Sampieri, 2010):

Tabla 33. Fuerza de relación: valores y tipo de correlación

Valor	Tipo de correlación
$r = -1$	Negativa perfecta
$-1 > r \geq -0.9$	Negativa muy fuerte
$-0.9 > r \geq -0.75$	Negativa considerable
$-0.75 > r \geq -0.5$	Negativa media
$-0.5 > r \geq -0.25$	Negativa débil
$-0.25 > r \geq -0.1$	Negativa muy débil
$0.1 > r > -0.1$	No existe relación alguna entre las variables
$0.25 > r \geq 0.1$	Positiva muy débil
$0.5 > r \geq 0.25$	Positiva débil
$0.75 > r \geq 0.5$	Positiva media
$0.9 > r \geq 0.75$	Positiva considerable
$1 > r \geq 0.9$	Positiva muy fuerte
$r = 1$	Positiva perfecta

A continuación se presentan las correlaciones “r” entre las habilidades de liderazgo detectadas, según la importancia y estado actual y la percepción de estudiantes y docentes.

## Estudiantes, importancia

Tabla 34. Correlaciones entre las habilidades de liderazgo según la importancia que le dan los estudiantes.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
1 Trato con respeto	1																				
2 Espíritu de servicio	.37	1																			
3 Dirigir equipos	.31	.19	1																		
4 Interacción efectiva	.45	.39	.27	1																	
5 Proactividad	.30	.28	.38	.40	1																
6 Decidir oportunamente	.31	.31	.32	.34	.42	1															
7 Tolerancia al estrés	.39	.27	.22	.41	.37	.43	1														
8 Organizar trabajo	.24	.31	.29	.33	.43	.43	.37	1													
9 Motivar estudiantes	.19	.33	.26	.29	.32	.33	.33	.37	1												
10 Sentido de urgencia	.30	.32	.25	.39	.42	.47	.40	.38	.33	1											
11 Proyectar imagen	.29	.30	.13	.30	.29	.20	.33	.25	.30	.37	1										
12 Bases de carrera	.30	.27	.37	.37	.36	.35	.23	.38	.33	.31	.34	1									
13 Soluciones creativas	.27	.31	.31	.32	.43	.43	.43	.36	.40	.43	.39	.46	1								
14 Inteligencia emocional	.26	.32	.26	.32	.32	.38	.40	.36	.36	.43	.37	.36	.51	1							
15 Adaptación al cambio	.26	.44	.30	.35	.33	.39	.48	.41	.34	.49	.33	.40	.53	.56	1						
16 Transmitir entusiasmo	.22	.40	.35	.36	.46	.39	.34	.39	.42	.46	.35	.43	.52	.46	.51	1					
17 Ganarse el respeto	.29	.34	.22	.35	.23	.28	.40	.37	.38	.37	.43	.32	.46	.43	.47	.39	1				
18 Asegurar cumplimiento	.31	.39	.19	.33	.43	.41	.40	.45	.32	.39	.33	.33	.46	.39	.45	.41	.52	1			
19 Actuar congruente	.42	.41	.28	.44	.34	.45	.40	.45	.36	.40	.38	.44	.45	.42	.44	.39	.52	.60	1		
20 Aprender de experiencia	.27	.28	.21	.26	.27	.36	.31	.43	.28	.42	.33	.32	.42	.39	.47	.35	.32	.50	.56	1	
21 Manejar conflictos	.43	.27	.22	.40	.31	.36	.35	.38	.31	.39	.33	.36	.43	.43	.41	.32	.48	.51	.58	.40	1

En cuanto a la importancia que le dan los estudiantes a las habilidades, se infiere que:

1. Todas las correlaciones son significativas al 99% de confianza.
2. No existen correlaciones negativas, lo que significa que cualquier habilidad tiene una influencia positiva sobre otra.
3. Sí existen habilidades con correlación media ( $0.5 \leq r < 0.75$ )

Tabla 35. Habilidades con correlación media

Esta variable tiene relación	Con esta variable
14 Inteligencia emocional	13 Soluciones creativas
15 Adaptación al cambio	13 Soluciones creativas
16 Transmitir entusiasmo	13 Soluciones creativas
15 Adaptación al cambio	14 Inteligencia emocional
16 Transmitir entusiasmo	15 Adaptación al cambio
18 Asegurar cumplimiento	17 Ganarse el respeto
19 Actuar congruente	17 Ganarse el respeto
19 Actuar congruente	18 Asegurar cumplimiento
20 Aprender de experiencia	18 Asegurar cumplimiento
21 Manejar conflictos	18 Asegurar cumplimiento
20 Aprender de experiencia	19 Actuar congruente
21 Manejar conflictos	19 Actuar congruente

4. Las demás correlaciones son débiles ( $0.25 \leq r < 0.5$ ).

### Estudiantes, estado actual

Tabla 36. Correlaciones entre las habilidades de liderazgo según la percepción del estado actual que tienen los estudiantes.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
1 Trato con respeto	1																				
2 Espíritu de servicio	.81	1																			
3 Dirigir equipos	.61	.69	1																		
4 Interacción efectiva	.67	.72	.71	1																	
5 Proactividad	.58	.61	.71	.72	1																
6 Decidir oportunamente	.55	.59	.70	.70	.72	1															
7 Tolerancia al estrés	.61	.63	.59	.66	.58	.67	1														
8 Organizar trabajo	.53	.60	.64	.66	.66	.69	.64	1													
9 Motivar estudiantes	.66	.70	.66	.78	.70	.70	.62	.67	1												
10 Sentido de urgencia	.54	.62	.66	.68	.67	.73	.56	.69	.70	1											
11 Proyectar imagen	.61	.66	.59	.65	.60	.58	.64	.65	.66	.61	1										
12 Bases de carrera	.51	.55	.59	.59	.55	.58	.52	.57	.61	.57	.68	1									
13 Soluciones creativas	.65	.68	.67	.72	.68	.72	.68	.67	.74	.68	.65	.65	1								
14 Inteligencia emocional	.65	.68	.68	.71	.66	.67	.64	.61	.73	.61	.60	.58	.78	1							
15 Adaptación al cambio	.64	.66	.61	.67	.62	.65	.63	.62	.72	.60	.64	.61	.76	.75	1						
16 Transmitir entusiasmo	.56	.65	.67	.69	.69	.70	.61	.68	.78	.68	.69	.67	.70	.68	.75	1					
17 Ganarse el respeto	.67	.72	.66	.75	.65	.66	.63	.67	.79	.66	.69	.59	.76	.73	.72	.73	1				
18 Asegurar cumplimiento	.57	.65	.69	.71	.70	.77	.62	.68	.74	.73	.65	.61	.75	.69	.68	.76	.76	1			
19 Actuar congruente	.64	.70	.68	.73	.71	.72	.64	.70	.73	.69	.70	.63	.76	.73	.67	.72	.79	.80	1		
20 Aprender de experiencia	.56	.62	.65	.65	.62	.67	.63	.63	.66	.61	.68	.71	.70	.66	.66	.71	.69	.70	.75	1	
21 Manejar conflictos	.63	.67	.65	.71	.65	.69	.68	.70	.70	.68	.67	.62	.74	.72	.66	.66	.74	.75	.75	.76	1

En cuanto a la percepción del estado actual que tienen los estudiantes de las habilidades, se infiere que:

1. Todas las correlaciones son significativas al 99% de confianza.
2. No existen correlaciones negativas, lo que significa que cualquier habilidad tiene una influencia positiva sobre otra.
3. La relación entre las habilidades es al menos con correlación media ( $0.5 \leq r < 0.75$ ).
4. Si existen habilidades con correlación considerable ( $0.75 \leq r < 0.9$ )

Tabla 37. Habilidades con correlación considerable

Esta variable tiene relación	Con esta variable
18 Asegurar cumplimiento	6 Decidir oportunamente
16 Transmitir entusiasmo	9 Motivar estudiantes
17 Ganarse el respeto	9 Motivar estudiantes
14 Inteligencia emocional	13 Soluciones creativas
15 Adaptación al cambio	13 Soluciones creativas
17 Ganarse el respeto	13 Soluciones creativas
18 Asegurar cumplimiento	13 Soluciones creativas
19 Actuar congruente	13 Soluciones creativas
15 Adaptación al cambio	14 Inteligencia emocional
16 Transmitir entusiasmo	15 Adaptación al cambio
18 Asegurar cumplimiento	16 Transmitir entusiasmo
18 Asegurar cumplimiento	17 Ganarse el respeto
19 Actuar congruente	17 Ganarse el respeto
19 Actuar congruente	18 Asegurar cumplimiento
20 Aprender de experiencia	19 Actuar congruente
21 Manejar conflictos	18 Asegurar cumplimiento
21 Manejar conflictos	19 Actuar congruente
21 Manejar conflictos	20 Aprender de experiencia

5. Las demás correlaciones son débiles ( $0.25 \leq r < 0.5$ ).

## Profesores, importancia

Tabla 38. Correlaciones entre las habilidades de liderazgo según la percepción de los profesores que le dan a la importancia.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	
1 Trato con respeto	1																					
2 Espíritu de servicio	.69	1																				
3 Dirigir equipos	.45	.42	1																			
4 Interacción efectiva	.47	.44	.49	1																		
5 Proactividad	.42	.43	.59	.42	1																	
6 Decidir oportunamente	.46	.48	.42	.52	.57	1																
7 Tolerancia al estrés	.43	.37	.44	.37	.42	.45	1															
8 Organizar trabajo	.33	.31	.31	.28	.33	.39	.39	1														
9 Motivar estudiantes	.32	.38	.32	.36	.39	.43	.39	.48	1													
10 Sentido de urgencia	.28	.43	.35	.24	.39	.43	.33	.33	.28	1												
11 Proyectar imagen	.65	.52	.36	.38	.43	.43	.54	.40	.39	.28	1											
12 Bases de carrera	.43	.53	.46	.39	.47	.52	.40	.38	.35	.43	.46	1										
13 Soluciones creativas	.54	.57	.50	.36	.54	.49	.48	.47	.37	.44	.47	.52	1									
14 Inteligencia emocional	.48	.52	.36	.33	.37	.46	.47	.33	.31	.43	.47	.46	.54	1								
15 Adaptación al cambio	.48	.55	.47	.45	.60	.58	.47	.44	.40	.50	.53	.49	.58	.58	1							
16 Transmitir entusiasmo	.44	.57	.46	.41	.59	.53	.41	.40	.43	.39	.53	.47	.49	.40	.55	1						
17 Ganarse el respeto	.58	.62	.37	.47	.46	.59	.44	.41	.48	.44	.50	.49	.51	.54	.61	.58	1					
18 Asegurar cumplimiento	.45	.51	.39	.37	.53	.55	.52	.50	.34	.47	.50	.46	.54	.38	.55	.60	.59	1				
19 Actuar congruente	.56	.59	.39	.39	.49	.55	.47	.39	.46	.36	.53	.47	.58	.44	.52	.61	.60	.65	1			
20 Aprender de experiencia	.51	.56	.38	.34	.44	.47	.51	.32	.41	.49	.55	.44	.56	.56	.61	.56	.59	.56	.62	1		
21 Manejar conflictos	.44	.52	.45	.46	.47	.48	.49	.33	.41	.26	.47	.47	.48	.50	.51	.50	.48	.53	.53	.55	1	

En cuanto a la importancia que le dan los profesores a las habilidades, se infiere que:

1. Todas las correlaciones son significativas al 99% de confianza.
2. No existen correlaciones negativas, lo que significa que cualquier habilidad tiene una influencia positiva sobre otra.
3. La correlación entre las habilidades van de débiles ( $0.25 \leq r < 0.5$ ) a media ( $0.5 \leq r < 0.75$ ).

## Profesores, estado actual

Tabla 39. Correlaciones entre las habilidades de liderazgo según la percepción de los profesores que tienen sobre el estado actual.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
1 Trato con respeto	1																				
2 Espíritu de servicio	.69	1																			
3 Dirigir equipos	.27	.43	1																		
4 Interacción efectiva	.58	.77	.44	1																	
5 Proactividad	.27	.37	.52	.33	1																
6 Decidir oportunamente	.31	.58	.48	.57	.48	1															
7 Tolerancia al estrés	.24	.46	.30	.44	.36	.46	1														
8 Organizar trabajo	.31	.52	.49	.62	.42	.67	.44	1													
9 Motivar estudiantes	.45	.70	.44	.65	.43	.63	.42	.61	1												
10 Sentido de urgencia	.44	.61	.46	.52	.52	.67	.43	.57	.64	1											
11 Proyectar imagen	.47	.67	.40	.58	.41	.60	.45	.51	.62	.57	1										
12 Bases de carrera	.25	.50	.38	.48	.41	.58	.33	.54	.55	.50	.63	1									
13 Soluciones creativas	.48	.52	.43	.51	.46	.58	.39	.52	.52	.61	.52	.57	1								
14 Inteligencia emocional	.54	.63	.32	.67	.33	.53	.39	.48	.67	.61	.55	.42	.54	1							
15 Adaptación al cambio	.45	.59	.43	.54	.41	.65	.42	.54	.59	.73	.53	.52	.57	.68	1						
16 Transmitir entusiasmo	.44	.61	.42	.63	.48	.67	.37	.64	.65	.63	.61	.56	.55	.61	.64	1					
17 Ganarse el respeto	.48	.65	.40	.64	.35	.63	.34	.55	.71	.65	.57	.51	.59	.64	.61	.62	1				
18 Asegurar cumplimiento	.39	.55	.39	.57	.44	.67	.41	.60	.65	.71	.58	.57	.57	.64	.67	.70	.69	1			
19 Actuar congruente	.50	.67	.43	.65	.47	.64	.37	.60	.73	.67	.64	.58	.58	.72	.71	.74	.71	.81	1		
20 Aprender de experiencia	.40	.65	.46	.56	.47	.63	.42	.56	.68	.65	.62	.61	.60	.64	.66	.69	.60	.77	.80	1	
21 Manejar conflictos	.48	.69	.46	.64	.48	.69	.49	.59	.70	.71	.65	.58	.59	.73	.69	.65	.71	.72	.69	.72	1

En cuanto a la percepción del estado actual que tienen los profesores de las habilidades, se infiere que:

1. Todas las correlaciones son significativas al 99% de confianza.
2. No existen correlaciones negativas, lo que significa que cualquier habilidad tiene una influencia positiva sobre otra.
3. Si hay habilidades con correlación considerable ( $0.75 \leq r < 0.9$ )

Tabla 40. Habilidades con correlación considerable

Esta variable tiene relación	Con esta variable
4 Interacción efectiva	2 Espíritu de servicio
19 Actuar congruente	18 Asegurar cumplimiento
20 Aprender de experiencia	18 Asegurar cumplimiento
20 Aprender de experiencia	19 Actuar congruente

4. Las demás habilidades tienen correlación desde débiles ( $0.25 \leq r < 0.5$ ) a media ( $0.5 \leq r < 0.75$ ).



## 4.2 Resultados de la investigación por pregunta

A continuación se presenta la información general relacionada con cada una de las preguntas planteadas en la investigación.

Lista de habilidades de liderazgo académico que se consideraron importantes por directivos de la Universidad y la investigación documental, en el orden en que se presentaron en el cuestionario.

- 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

**1. ¿Cuáles son las habilidades de liderazgo que más valoran los profesores y los estudiantes de los directores académicos?**

**Respuesta de los estudiantes:**

Las habilidades de liderazgo que más importancia tienen para los estudiantes son las que, por medio del método *t-score*, fueron clasificadas por arriba de la media:

- 01 Tratar a las personas con respeto
- 04 Interacción efectiva (comunicar, escuchar)
- 21 Manejar conflictos
- 11 Proyectar una imagen apropiada de la Universidad
- 19 Congruencia entre decir y actuar
- 09 Motivar a los estudiantes
- 02 Tratar a las personas con espíritu de servicio
- 18 Asegura que decisiones se cumplan
- 17 Se gana el respeto de estudiantes
- 06 Tomar decisiones oportunas

En percepción de los estudiantes, las habilidades de liderazgo que los directores académicos realizan con alto desempeño son:

- 11 Proyectar una imagen apropiada
- 01 Tratar a las personas con respeto
- 02 Tratar a las personas con espíritu de servicio
- 12 Bases para comprender la carrera
- 20 Aprender de la propia experiencia
- 15 Adaptarse a nuevas circunstancias
- 07 Tolerancia a la presión (al estrés)
- 04 Interacción efectiva (comunicar y escuchar)
- 21 Manejar conflictos
- 08 Organizar su trabajo

## Respuesta de los profesores:

Con el mismo método, los profesores dieron mayor importancia a las siguientes habilidades:

- 01 Tratar a las personas con respeto
- 10 Infundir sentido de urgencia
- 02 Tratar a las personas con espíritu de servicio
- 21 Manejar conflictos
- 04 Interacción efectiva (comunicar, escuchar)
- 19 Congruencia entre decir y actuar
- 06 Tomar decisiones oportunas
- 08 Organizar su trabajo

Las habilidades de liderazgo que los directores académicos realizan con alto desempeño en percepción de los profesores son:

- 01 Tratar a las personas con respeto
- 10 Infundir sentido de urgencia
- 02 Tratar a las personas con espíritu de servicio
- 16 Transmitir entusiasmo en proyectos
- 21 Manejar conflictos
- 19 Congruencia entre decir y actuar
- 15 Adaptarse a nuevas circunstancias
- 04 Interacción efectiva
- 14 Inteligencia emocional

**2. ¿Cuál es el la importancia y estado actual de las habilidades de liderazgo de los directores académicos bajo la percepción de los estudiantes y profesores y las diferencias entre éstos?**

**Respuesta de los estudiantes:**

Los estudiantes dieron alta importancia a las siguientes habilidades:

- 01 Tratar a las personas con respeto
- 04 Interacción efectiva (comunicar y escuchar)
- 21 Manejar conflictos
- 11 Proyectar una imagen apropiada
- 19 Congruencia entre decir y actuar
- 09 Motivar a los estudiantes
- 02 Tratar a las personas con espíritu de servicio
- 18 Asegura que decisiones se cumplan
- 17 Se gana el respeto de estudiantes
- 06 Tomar decisiones oportunas

Los estudiantes dieron baja importancia a las siguientes habilidades:

- 12 Bases para comprender la carrera
- 08 Organizar su trabajo
- 07 Tolerancia a la presión (al estrés)
- 13 Creatividad en soluciones diferentes
- 16 Transmitir entusiasmo en proyectos
- 05 Iniciar nuevos proyectos
- 20 Aprender de la propia experiencia
- 15 Adaptarse a nuevas circunstancias
- 14 Inteligencia emocional
- 03 Dirigir equipos de trabajo
- 10 Infundir sentido de urgencia

Los estudiantes calificaron de alto desempeño a las siguientes habilidades:

- 11 Proyectar una imagen apropiada
- 01 Tratar a las personas con respeto
- 02 Tratar a las personas con espíritu de servicio
- 12 Bases para comprender la carrera
- 20 Aprender de la propia experiencia
- 15 Adaptarse a nuevas circunstancias
- 07 Tolerancia a la presión (al estrés)
- 04 Interacción efectiva (comunicar y escuchar)
- 21 Manejar conflictos
- 08 Organizar su trabajo

Los estudiantes consideraron de bajo desempeño a las siguientes habilidades:

- 16 Transmitir entusiasmo en proyectos
- 18 Asegurar que decisiones se cumplan
- 14 Inteligencia emocional
- 19 Congruencia entre decir y actuar
- 17 Se gana el respeto de estudiantes
- 13 Creatividad para soluciones diferentes
- 06 Tomar decisiones oportunas
- 10 Infundir sentido de urgencia
- 05 Iniciar nuevos proyectos
- 09 Motivar a los estudiantes
- 03 Dirigir equipos de trabajo

## Respuestas de los profesores:

Los profesores dieron alta importancia a las siguientes habilidades:

- 01 Tratar a las personas con respeto
- 10 Infundir sentido de urgencia
- 02 Tratar a las personas con espíritu de servicio
- 21 Manejar conflictos
- 04 Interacción efectiva (comunicar y escuchar)
- 19 Congruencia entre decir y actuar
- 06 Tomar decisiones oportunas
- 08 Organizar su trabajo

Los profesores dieron baja importancia a las siguientes habilidades:

- 12 Bases para comprender la carrera
- 09 Motivar a los estudiantes
- 07 Tolerancia a la presión (al estrés)
- 03 Dirigir equipos de trabajo
- 17 Se gana el respeto de estudiantes
- 18 Asegura que decisiones se cumplan
- 05 Iniciar nuevos proyectos
- 14 Inteligencia emocional
- 13 Creatividad en soluciones diferentes
- 15 Adaptarse a nuevas circunstancias
- 20 Aprender de la propia experiencia
- 11 Proyectar una imagen apropiada

Los profesores calificaron de alto desempeño a las siguientes habilidades:

- 01 Tratar a las personas con respeto
- 10 Infundir sentido de urgencia
- 02 Tratar a las personas con espíritu de servicio
- 16 Transmitir entusiasmo en proyectos
- 21 Manejar conflictos
- 19 Congruencia entre decir y actuar
- 15 Adaptarse a nuevas circunstancias
- 04 Interacción efectiva (comunicar y escuchar)
- 14 Inteligencia emocional

Los profesores consideraron de bajo desempeño a las siguientes habilidades:

- 20 Aprender de la propia experiencia
- 18 Asegura que decisiones se cumplan
- 07 Tolerancia a la presión (al estrés)
- 12 Bases para comprender la carrera
- 08 Organizar su trabajo
- 17 Se gana el respeto de estudiantes
- 06 Tomar decisiones oportunas
- 11 Proyectar una imagen apropiada
- 09 Motivar a los estudiantes
- 05 Iniciar nuevos proyectos
- 13 Creatividad en soluciones diferentes
- 03 Dirigir equipos de trabajo

## Respuestas de estudiantes y profesores

A continuación se muestran las diferencias en la percepción de estudiantes y profesores sobre la importancia y estado actual de las habilidades de liderazgo en los directores académicos de UANE.

Tabla 41. Diferencias de percepción de estudiantes y profesores sobre la importancia y estado actual de las habilidades de liderazgo en los directores académicos de UANE.

		Importancia	
		Baja	Alta
Estado Actual	Alto	<p>Estudiantes</p> <p>12 Bases para comprender la carrera</p> <p>08 Organizar su trabajo</p> <p>07 Tolerancia a la presión (al estrés)</p> <p>20 Aprender de la propia experiencia</p> <p>Profesores</p> <p>16 Transmitir entusiasmo en proyectos</p> <p>14 Inteligencia emocional</p>	<p>Estudiantes</p> <p>11 Proyectar una imagen apropiada</p> <p>Profesores</p> <p>10 Infundir sentido de urgencia</p> <p>19 Congruencia entre decir y actuar</p>
	Bajo	<p>Estudiantes:</p> <p>16 Transmitir entusiasmo en proyectos</p> <p>14 Inteligencia emocional</p> <p>10 Infundir sentido de urgencia</p> <p>Profesores:</p> <p>12 Bases para comprender la carrera</p> <p>09 Motivar a los estudiantes</p> <p>07 Tolerancia a la presión (al estrés)</p> <p>17 Se gana el respeto de estudiantes</p> <p>18 Asegura que decisiones se cumplan</p> <p>20 Aprender de la propia experiencia</p> <p>11 Proyectar una imagen apropiada</p>	<p>Estudiantes:</p> <p>19 Congruencia entre decir y actuar</p> <p>09 Motivar a los estudiantes</p> <p>18 Asegurar que decisiones se cumplan</p> <p>17 Se gana el respeto de estudiantes</p> <p>Profesores:</p> <p>08 Organizar su trabajo</p>

En la siguiente tabla, se muestra las similitudes en la percepción de estudiantes y profesores sobre la importancia y estado actual de las habilidades de liderazgo en los directores académicos de UANE.

Tabla 42. Percepciones iguales entre estudiantes y profesores sobre la importancia y estado actual de las habilidades de liderazgo en los directores académicos de UANE.

		Importancia	
		Baja	Alta
Estado Actual	Alto	15 Adaptarse a nuevas circunstancias	01 Tratar a las personas con respeto 04 Interacción efectiva 21 Manejar conflictos 02 Tratar con espíritu de servicio
	Bajo	13. Creatividad para soluciones diferentes 05 Iniciar nuevos proyectos 03 Dirigir equipos de trabajo	06 Tomar decisiones oportunas

### 3. ¿Cuáles son las diferencias de percepción entre los profesores y estudiantes por género, edad y nivel?

#### Estudiantes y profesores

En todas las respuestas presentadas, los profesores y los estudiantes dan el estado actual de los directores académicos una calificación inferior a la importancia. El promedio general de 4.46 de la importancia frente al promedio general de 3.47 del estado actual, nos dice que existe un nivel del estado actual que es esperado por estudiantes y profesores y que no está satisfecho por los directores académicos. Esto se puede apreciar en la siguiente figura. Como se muestra en la figura que sigue.

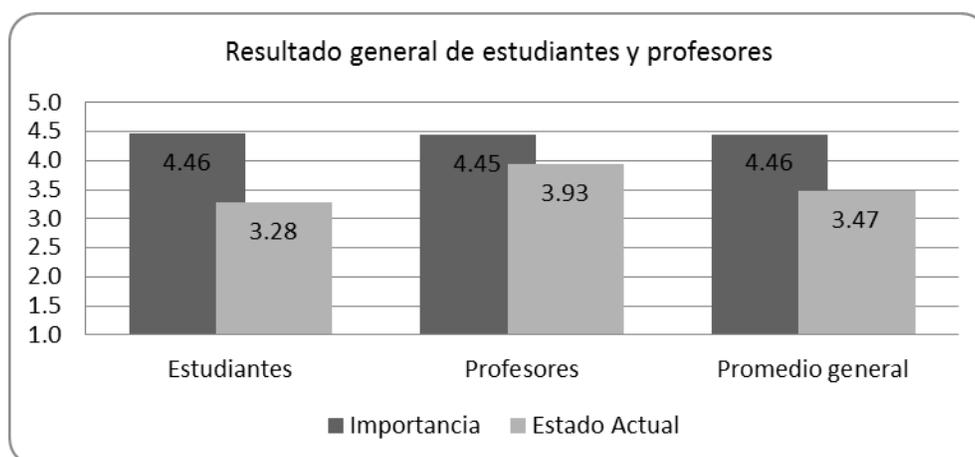


Figura 181. Resultados generales de estudiantes, profesores y promedio general

Los estudiantes y los profesores dijeron que estas habilidades eran muy importantes, 4.46 y 4.45 respectivamente. Sobre el nivel general del estado actual dijeron que los directores académicos cumplen con lo esperado, 3.28 y 3.93 respectivamente; esta es la primera diferencia significativa que se muestra. Los profesores y estudiantes coinciden en la importancia que tienen las habilidades en los directores académicos, pero discrepan en el desempeño de sus habilidades. Los profesores dicen que cumplen a nivel de lo esperado, pero muy cerca de arriba de lo esperado (3.93). Los estudiantes dicen

que cumplen con lo esperado, pero más cerca de abajo de lo esperado (3.28), o sea, con una diferencia de 20% abajo.

### Por género

En general, las mujeres calificaron la situación actual en un nivel más bajo que los hombres. Este resultado, no supuesto en esta investigación, se presentó en términos generales en estudiantes, en profesores y por nivel. El 50% de los estudiantes, 39% de profesores y 62% de directores académicos considerados en esta la investigación son mujeres.

En los estudiantes, las mujeres resultaron ser mucho más exigentes que los hombres. El promedio del estado actual es inferior a 2.99 es decir, que las mujeres calificaron el estado actual de los directores académicos con un 49.5% debajo de lo esperado. Los hombres los calificaron de desempeñar su trabajo arriba de lo esperado. Esto se puede apreciar en la figura siguiente.

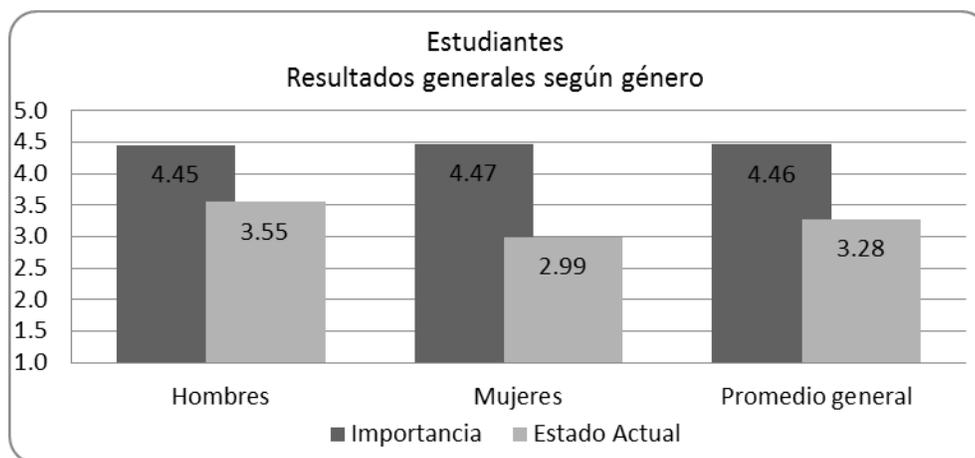


Figura 182. Resultados generales por género de estudiantes y promedio general

En los profesores, las mujeres también son más exigentes que los hombres en general. El promedio del estado actual es de 3.78, es decir, que las mujeres calificaron el estado actual de los

directores académicos 19% arriba de lo esperado. Los hombres los calificaron desempeñar su trabajo conforme a lo esperado. Esto se puede apreciar en la siguiente figura.

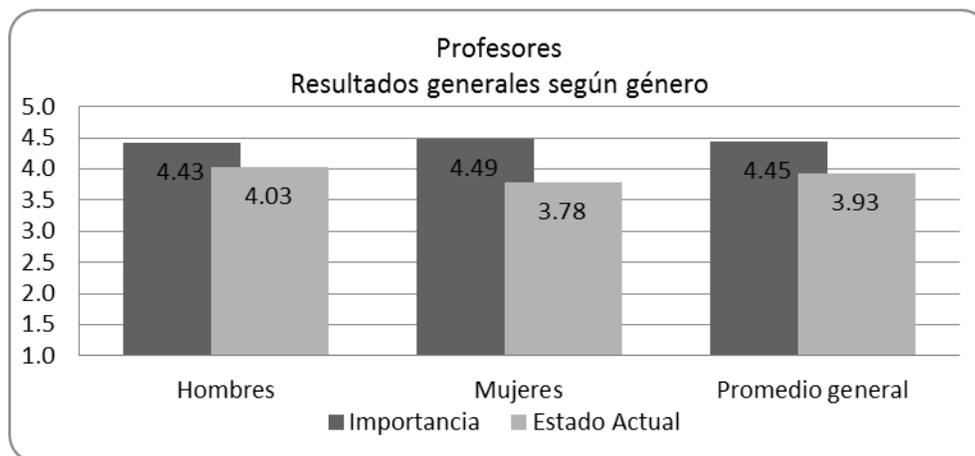


Figura 183. Resultados generales por género de profesores y promedio general

Es significativo señalar que en 19 de las 21 preguntas, las mujeres calificaron el estado actual por debajo de los 4.0 puntos. Los hombres solamente en 9 preguntas.

### Por edad y género

En las respuestas de estudiantes y de profesores no se encontró una tendencia clara por edad. Esto quiere decir que un grupo de edad puede presentar las notas más exigentes para una habilidad y en otra habilidad no, como se muestra en las figuras de la 95 a la 136 de los estudiantes y de la 139 a la 180 de los profesores.

La próxima figura muestra la percepción general de los estudiantes hombres según los diferentes grupos de edad.

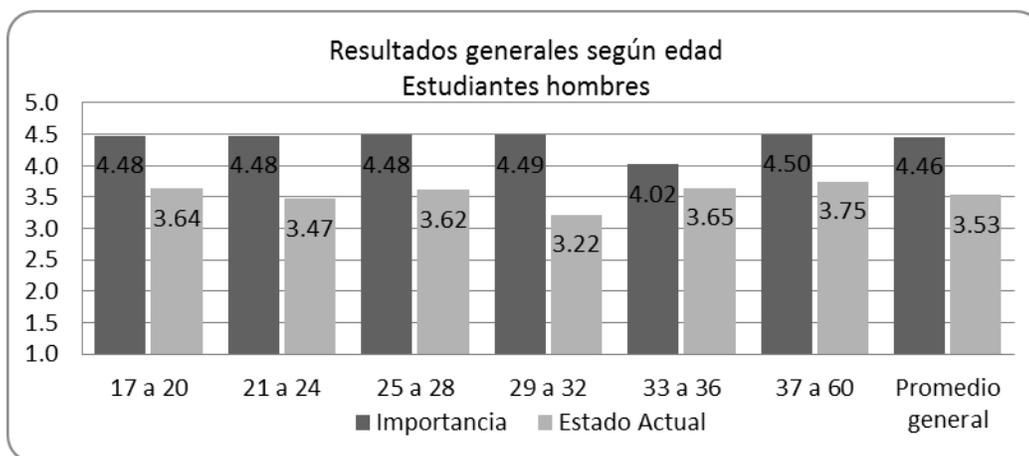


Figura 184. Percepción general de estudiantes hombres por grupo de edad

La próxima figura muestra la percepción general de los estudiantes hombres según los diferentes grupos de edad.

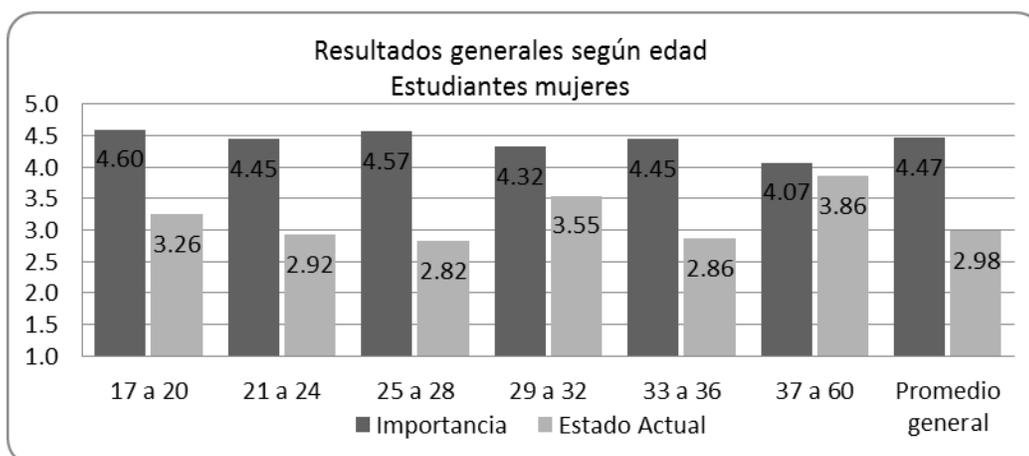


Figura 185. Percepción general de estudiantes mujeres por edad

Al revisar los resultados por pregunta, encontramos que todos los grupos tuvieron resultados extremos y todos tuvieron calificaciones cercanas a la media. La diferencia marcada es la establecieron las mujeres ya que se muestran más demandantes en la importancia y más críticas al evaluar el estado actual, como se muestra en las figuras 184 y 185.

Las figuras 186 y 187 muestran los promedios generales de todas las preguntas por grupos de edad y género, exclusivamente de profesores.

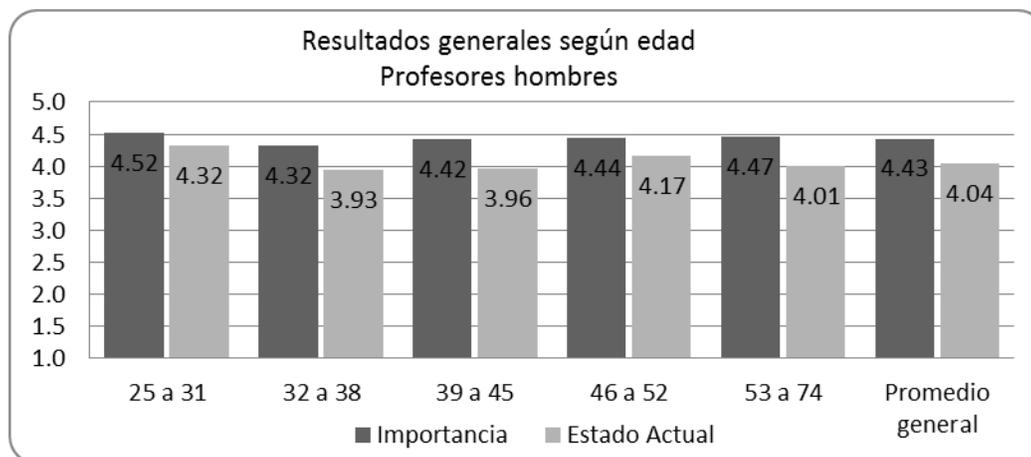


Figura 186. Percepción de profesores hombres por grupo de edad

Los profesores hombres que dieron la mayor importancia son los de 25 a 31 años y los que menor importancia dieron son los de 32 a 38. El estado actual fue valorado más alto por los mismos de 25 a 31 años y los que menos las valoraron son también los de 32 a 38 años.

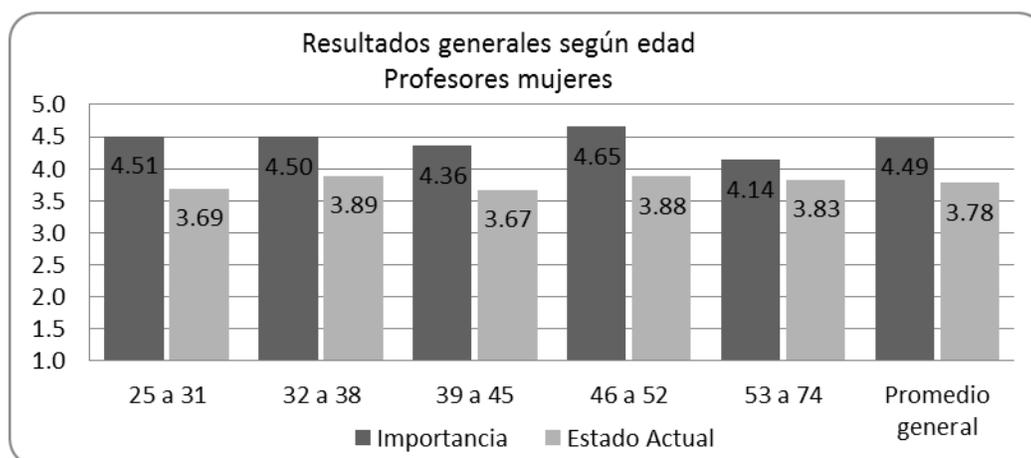


Figura 187. Percepción de profesores mujeres por grupo de edad

La importancia más alta de las habilidades la establecieron las profesoras de 46 a 52 años y la más baja las de 53 a 74. El estado actual más alto fue reconocido por las mujeres de 32 a 38 y el más bajo por las profesoras de 39 a 45.

### Licenciatura y postgrado

Los estudiantes de postgrado, en general, establecieron la importancia de las habilidades en un nivel inferior a los de licenciatura y la situación actual por arriba de los de nivel de licenciatura.

El promedio general por nivel nos indica que la importancia fue valorada por los estudiantes de licenciatura en un 38% arriba que el estado actual, como se puede apreciar en la figura 186.

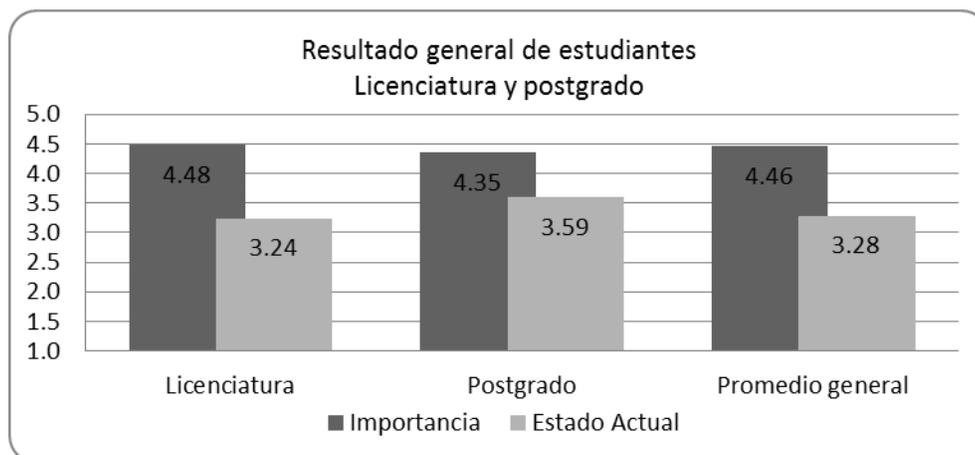


Figura 188. Resultados generales de estudiantes por nivel y promedio general

#### 4. ¿Cuáles son las habilidades de liderazgo cuyo estado actual requieren programas de capacitación?

En términos generales, las habilidades que deben formar parte de un programa de capacitación para los actuales directores académicos son aquellas que en el *t-score* obtuvieron alta importancia y bajo desempeño en percepción de los estudiantes y profesores.

Las que fueron consideradas en alta importancia y bajo desempeño por parte de los estudiantes son:

- 19 Congruencia entre decir y actuar
- 09 Motivar a los estudiantes
- 18 Asegurar que decisiones se cumplan
- 17 Se gana el respeto de estudiantes
- 06 Tomar decisiones oportunas

Las habilidades que fueron determinadas en alta importancia y bajo desempeño por parte de los profesores son:

- 06 Tomar decisiones oportunas
- 08 Organizar su trabajo

Las habilidades de liderazgo que fueron establecidas en alta importancia y bajo desempeño por parte de los estudiantes y los profesores son:

- 06 Tomar decisiones oportunas

La habilidad de tomar decisiones oportunas debe recibir una consideración diferente por parte de las autoridades de la Universidad, ya que estudiantes y profesores la consideraron de alta importancia y bajo desempeño.

**5. ¿Cuáles son las habilidades de liderazgo que deben ser consideradas en el proceso de selección de los directores académicos de la Universidad?**

Las habilidades que pueden formar parte de este conjunto, son aquellas que fueron consideradas por ambos, profesores y estudiantes, como muy importantes, independientemente de la calificación que hicieron del desempeño en el estado actual. Se espera que los futuros directores académicos tengan cuando menos las habilidades que ambos consideraron muy importantes. Éstas son:

- 01 Tratar a las personas con respeto
- 04 Interacción efectiva (comunicar y escuchar)
- 21 Manejar conflictos
- 02 Tratar a las personas con espíritu de servicio



## Capítulo 5. Conclusiones y recomendaciones

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. 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
3. Respecto a la importancia que los estudiantes dan a las habilidades de liderazgo de los directores académicos, los resultados muestran que los estudiantes de licenciatura son más exigentes que los de postgrado y más críticos en su visión el estado actual del desempeño de dichos directores
4. Los directores académicos deberán considerar la conveniencia de tratar a las profesoras y a las estudiantes de diferente manera que a los varones, si desean contar con un mejor apoyo por parte de ellas.
5. Analizando los resultados de la investigación por grupos de edades, se puede concluir que en general, la importancia tiene una puntuación más alta que el estado actual en todos los grupos de edades. Esta situación era esperada en los resultados obtenidos.

6. En seguida se presentan las conclusiones por cada habilidad de liderazgo analizada con la fórmula de *t-score*. Esta lista de habilidades se presentan en la secuencia en que los estudiantes las definieron por orden de importancia.

**Tratar a las personas con respeto.** Esta habilidad de liderazgo fue analizada por estudiantes y profesores como la más importante en las 21 preguntas del estudio de campo. Sin embargo, fue calificada como la 2ª mejor desempeñada por los directores académicos en percepción de estudiantes y profesores. Es una habilidad que representa una fortaleza en la cultura de la UANE y que requiere proyectos para **fortalecerla**.

**Interacción efectiva.** Esta es la segunda habilidad a la que los estudiantes le dieron importancia muy alta, los profesores la establecieron en 5º lugar. En el estado actual fue calificada en 8º lugar por los estudiantes y en 9º por los profesores. Para asegurar que los directores académicos desempeñen esta habilidad al nivel deseado, requerirá de **capacitación especial** principalmente por ser la habilidad base donde se desarrollan las habilidades de liderazgo.

**Manejar conflictos.** Esta habilidad fue puesta por los estudiantes y profesores en 3er lugar y en el estado actual fue ubicada en 9º lugar tanto por los estudiantes como por los profesores. Esta competencia requiere de un programa de **capacitación especial** para que se fortalezca y se mantenga en el grupo de las 10 más valoradas.

**Proyectar una imagen apropiada de la Universidad.** Los estudiantes y los profesores coinciden en que esta es una habilidad muy importante y ambos grupos la calificaron como la habilidad de liderazgo que mejor desempeñan en el estado actual los directores académicos. Su desempeño es arriba de lo esperado. Esta es una habilidad que se manifiesta en toda la Universidad y refleja un comportamiento típico de la organización. Es una habilidad que deberá ser **fortalecida**.

**Actuar con congruencia entre el decir y el actuar.** En esta habilidad los estudiantes y profesores coinciden en ser una muy importante, la calificaron en 5º y 6º lugar respectivamente y está en el estado actual con bajo desempeño, en percepción de los estudiantes, y en el esperado, por parte de los profesores. Esta es una habilidad que tiene relación con las promesas que los directores hacen cuando tratan de resolver problemas de los estudiantes o de un profesor. La experiencia nos dice que no se trata de faltas éticas y que está relacionada con la habilidad de tomar decisiones oportunas y requiere una **capacitación especial**.

**Motivar a los estudiantes.** Los estudiantes dijeron que era la 6ª actividad más importante, la clasificaron de muy importante y en el estado actual la pusieron en el penúltimo lugar. Los profesores la calificaron como medianamente importante y con un estado actual debajo de lo esperado. Esta habilidad está dirigida a los estudiantes, así va a ser considerada, para que se desempeñe adecuadamente en beneficio de ellos y deberá tener un programa de **capacitación especial**.

**Tratar a las personas con espíritu de servicio.** Los estudiantes y los profesores reconocen esta habilidad como muy importante, la pusieron en 7º y 3er lugar respectivamente, en el estado actual perciben que la desempeñan muy bien, arriba de lo esperado, la colocaron en el 3er lugar. Aunque reconocen que los directores académicos no cumplen con lo que dicen, si reconocen el esfuerzo que hacen para atenderlos correctamente. Esta es una habilidad que debe mantenerse en muy alto desempeño y se debe **fortalecer**.

**Asegurar que las decisiones tomadas se cumplan.** Los estudiantes le dan a esta habilidad una importancia alta y en el estado actual la ubican en bajo desempeño. Los profesores le dan poca importancia y dicen que el estado actual es bajo. Esta habilidad se debe fortalecer mediante un programa de **capacitación especial** para que el desempeño mejore en beneficio de los estudiantes.

**Por su actuación se gana el respeto de sus estudiantes.** Los estudiantes valoraron esta habilidad como muy importante y en el estado actual está calificada con bajo desempeño. Los profesores la consideran de baja importancia y el estado actual de bajo desempeño. Esta habilidad debe recibir un programa de **capacitación especial** para que el estado actual cumpla con las expectativas de los estudiantes.

**Tomar decisiones oportunas.** Los estudiantes calificaron esta habilidad como muy importante y el estado actual en bajo desempeño. Los profesores le dieron baja importancia y en el estado actual bajo desempeño. Para que los estudiantes consideren que esta habilidad cumple sus expectativas debe de ser desarrollada en un programa de **capacitación especial**. El programa de capacitación para esta habilidad deberá tomar en cuenta las observaciones de las habilidades de *actuar con congruencia entre el decir y el actuar, y asegurar que las decisiones tomadas se cumplan*.

**Poseer bases para comprender la carrera que coordina.** Los estudiantes dieron una importancia baja a esta habilidad, pero dicen que el estado actual es arriba de lo esperado, 4º lugar. Los profesores la pusieron en una baja importancia y el estado actual en bajo desempeño. Esta habilidad requiere ser **observada** para que no llegue a convertirse en una habilidad crítica en el futuro.

**Organizar su trabajo.** Los estudiantes le dieron a esta habilidad una importancia baja, pero dicen que el estado actual es alto aunque la ubican en el 10º lugar. Los profesores calificaron de alta importancia esta habilidad y en el estado actual en bajo desempeño, por lo que deberá ser sometida a un programa de **capacitación especial**.

**Tolerancia a la presión (al estrés).** Los estudiantes le dieron una importancia baja pero dicen que los directores académicos en el estado actual la desempeñan alto. Los profesores le dieron importancia baja y en el estado actual la ubicaron con un desempeño bajo. Esta habilidad deberá ser **observada** para que en un futuro no se convierta en una habilidad crítica.

**Creatividad en soluciones diferentes.** Los estudiantes le dieron poca importancia a esta habilidad, aunque entre las que pusieron de baja importancia, está en 1º lugar; en el estado actual también la calificaron de bajo desempeño. Los profesores le dieron baja importancia y en el estado actual bajo desempeño, por lo que esta habilidad debe ser **observada** para que en el futuro no se convierta en una situación crítica.

**Transmitir entusiasmo en proyectos.** Los estudiantes calificaron esta habilidad de baja importancia y en el estado actual con bajo desempeño, aunque en 1º lugar de éstos. Los profesores la pusieron en 1º lugar de las de baja importancia y el estado actual con alto desempeño. Esta habilidad deberá ser **observada** para que en el futuro no se convierta en una situación crítica.

**Iniciar nuevos proyectos.** Los estudiantes y los profesores calificaron esta habilidad de poca importancia y en el estado actual con bajo desempeño. Esta habilidad debe ser **observada** en el futuro para que no se convierta en una actividad crítica.

**Aprender de la propia experiencia.** Los estudiantes calificaron esta habilidad de poca importancia, pero en el estado actual con un desempeño alto. Los profesores calificaron esta habilidad de baja importancia y en el estado actual la calificaron también de bajo desempeño. Esta habilidad debe ser **observada** para que en el futuro, si cambian, se pueda reaccionar con oportunidad.

**Adaptarse a nuevas circunstancias.** Los estudiantes y profesores calificaron esta habilidad con baja importancia, pero en el estado actual la calificaron con alto desempeño. Es una habilidad que requiere ser **observada** para prevenir que en el futuro no se torne crítica.

**Inteligencia emocional.** Los estudiantes calificaron la importancia de esta habilidad como baja y el estado actual con bajo desempeño. Los profesores dieron una baja importancia, pero el estado actual lo calificaron alto. Esta habilidad también debe **observarse** para que si en el futuro cambia de evaluación pueda ser atendida oportunamente.

**Dirigir equipos de trabajo.** Los estudiantes dieron a esta habilidad una importancia baja y un estado actual bajo, el más bajo de todos. Los profesores dieron una importancia baja y el estado actual también el más bajo. Esta habilidad también debe ser **observada** para vigilar que su importancia reciba una atención cuando cambie.

**Infundir sentido de urgencia.** Esta habilidad fue valorada por los estudiantes como baja, la más baja en importancia y en el estado actual también bajo. Los profesores calificaron la importancia de esta habilidad como alta y el estado actual también alto, la calificaron en 2º lugar en importancia y en el estado actual. Para los profesores, esta es una habilidad que representa una fortaleza en los directores académicos, por lo que debe ser **fortalecida** para que no pierda su vigencia.

## Conclusiones para ser consideradas como sugerencias por los directores académicos de la Universidad Autónoma del Noreste

Es importante para el autor, hacer las siguientes sugerencias a los funcionarios de la Universidad. Las diferencias más importantes en las calificaciones de los directores académicos y la importancia que estas habilidades tienen para los estudiantes y profesores, muestran que existe la necesidad de considerar su mejoramiento:

1. Tomar en cuenta que los estudiantes y los profesores tienen diferente visión del trabajo de los directores académicos. En unas habilidades son más críticos que los profesores y en otras menos, tanto en la importancia como del estado actual.
2. La percepción de los estudiantes y de los profesores sobre la habilidad de **tomar decisiones oportunas** puede ser considerada crítica, ya que ambos coinciden en que es muy importante y su desempeño por parte de los directores académicos es bajo. El desarrollo de esta habilidad es responsabilidad tanto de los directores académicos como de la alta dirección de los planteles y de rectoría.
3. Al tratar a los estudiantes de licenciatura les sugiero que sean más específicos para que clarifiquen con puntualidad los compromisos y alcances de éstos, y si es posible, ponerlos por escrito, aunque sea electrónicamente. Los estudiantes, cuando no tienen muy claro lo que se acordó con los directores académicos, van a interpretarlo a su favor. Se trata de qué pueden los estudiantes esperar de ustedes y para cuándo.

4. Es posible que los directores académicos supongan que las estudiantes piensan de la misma manera y esto no es cierto. Es recomendable, que en base a sus conocimientos de psicología, elaboren estrategias personales de tratar a las estudiantes y a las profesoras de diferente manera que a los varones.
5. La investigación no arrojó diferencias consistentes en la percepción de los estudiantes y profesores por edades. Esto no quiere decir que se los puede tratar de la misma manera. A los profesores y estudiantes hay que tratarlos diferente según su edad y madurez. Para esto habrá que considerar los recursos pedagógicos, didácticos y psicológicos que tengan a su alcance.
6. Esta recomendación se hace a la dirección de los planteles y a la rectoría en general, para que las 4 habilidades consideradas como muy importantes y bien desempeñadas, por ambos grupos, conserven esta cualidad. Las habilidades de liderazgo que requieren un programa de fortalecimiento son: **Tratar a las personas con respeto, interacción efectiva (comunicar y escuchar), manejar conflictos y tratar a las personas con espíritu de servicio.** (Ver tabla 20).
7. Las habilidades que requieren ser desarrolladas mediante un programa de capacitación especial son las que tienen una alta importancia y un bajo desempeño en percepción de estudiantes o profesores: **Actuar con congruencia entre el decir y el actuar, Motivar a los estudiantes, Asegurar que las decisiones tomadas se cumplan, Por su actuación se gana el respeto de sus estudiantes y Organizar su trabajo.**

## Otros hallazgos

Hallazgos e implementaciones de métodos estadísticos que no fueron planteados o que no se esperaban utilizar cuando se diseñó el presente trabajo de investigación.

1. Se encontró que en algunas habilidades, las diferencias entre la importancia y el estado actual en percepción de estudiantes y profesores, eran más grandes de lo esperado. Por esta razón, se aplicó una fórmula de intervalo de confianza en tres partes de los resultados, para establecer diferencias significativas o críticas: En las diferencias entre estudiantes y profesores, entre profesores y estudiantes de licenciatura frente a postgrado y en los resultados por género.

La aplicación de esta fórmula se explica en los resultados correspondientes, antes de las figuras 6, 28 y 50. En cada parte de estos resultados se anexan las listas de las habilidades en las que se encontró una diferencia crítica. En el de estudiantes y profesores se encontraron 13 casos, en los resultados de licenciatura y postgrado se encontraron 10 casos y en los resultados por género solamente 1 caso.

Estas diferencias críticas se establecieron para diferenciar las habilidades que eran sujetas de atención especial de las que pudiesen ser consideradas con una diferencia no significativa de una situación normal.

2. En los supuestos de esta investigación no se esperaban resultados diferenciados por género, pero la percepción del género femenino fue consistente al darle a las habilidades mayor importancia que los encuestados del género masculino. Tampoco fue esperado el resultado de la percepción de los miembros del género masculino en relación a la evaluación del desempeño real, pues en general su calificación fue más alta que los miembros del género femeni-

no. Esta circunstancia se presentó consistentemente a lo largo de todos los resultados que fueron clasificados por género.

3. Cuando se diseñó la presente investigación, no se pensó que todas las habilidades de liderazgo de los directores académicos, fueran determinadas como muy importantes por lo que el empleo del método **de t-score** fue necesario para poder catalogar cuáles podían ser consideradas como muy importantes o poco importantes, y cuáles desempeñadas en nivel alto o bajo en el estado actual.

Este método permitió ubicar las habilidades en cuatro cuadrantes los que se muestran en las tablas 17, 19 y 20. Las conclusiones que produjo este análisis permitieron determinar las habilidades con alta importancia y bajo desempeño para poder ofrecer la lista de habilidades que requieren una capacitación formal. También permitió incluir la habilidad que arrojó este análisis en percepción de los estudiantes y los profesores por lo que la habilidad de tomar decisiones oportunas se convirtió en la habilidad de mayor urgencia para la capacitación.

4. También se incluyó una parte derivada del método *t-score* relacionada con las diferencias significativas para detectar la relación o dependencia de una habilidad de otra. Se incluye en el texto como *Comparación de las diferencias entre la importancia y estado actual de las habilidades de liderazgo de los directores académicos* (Tablas de la 22 a 26 y de la 28 a la 32). Este punto es importante para determinar la necesidad de capacitar a los directores académicos en habilidades que debieran empatarse en los programas de capacitación o fortalecimiento.
5. Cuando se analizaron los resultados, surgieron las preguntas sobre la relación de una habilidad sobre otra, esto ocasionó la necesidad de incluir una parte relacionada con estas dependencias. Fue entonces que se incluyó una parte sobre correlaciones de variables que se pre-

sentan en las tablas 34 a la 40. Las conclusiones de éstas son las siguientes: Todas las correlaciones son significativas al 99% de confianza. Esto indica que: 1. Existe relación entre las habilidades incorporadas en el cuestionario de esta investigación. 2. No existen correlaciones negativas, lo que significa que cualquier habilidad de liderazgo tiene una influencia positiva sobre otra. 3. Las habilidades con relaciones altas (Arriba de 0.75 a 0.9) de los estudiantes se dieron en el estado actual, fueron 18 las que se ubicaron en este rango. Ver tabla 36. 4. Las habilidades con relaciones altas de los profesores también se dieron en el estado actual; fueron 4 las que se ubicaron en este rango. Ver tabla 39.

## **Recomendaciones para futuras investigaciones**

1 Realizar un estudio que permita definir las motivaciones de los diferentes géneros cuando participan en la vida universitaria como estudiantes o profesores.

2 Realizar este estudio en universidades públicas que permita determinar si en éstas existen las mismas u otras necesidades de habilidades de liderazgo.

3 Investigar si existen otras habilidades de liderazgo importantes para estudiantes y profesores para ampliar el catálogo de habilidades que pueden ser consideradas en directores académicos de esta u otras universidades.

4 Realizar en 2013 esta investigación en la misma Universidad, para, ahora sí, evaluar si las habilidades con alta importancia y bajo desempeño, han sufrido un cambio benéfico para la Institución.

5 Estudiar la aplicación de esta investigación en la percepción de los estudiantes sobre los docentes, tanto en esta Universidad como en otras.

## 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 Montaña González, traductores. DF, México. McGraw-Hill Interamericana Editores, SA de CV.
- Koontz, Harold. y Wehrich, 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.



## Anexo 2. Instrumento de evaluación. Profesores

Líderes Académicos  
Opinión del Profesor

Encuesta de Percepción  
Persona a evaluar:

### Instrucciones

El objetivo de la investigación es determinar el perfil de liderazgo de los subdirectores académicos de UANE. Marque su respuesta en el espacio correspondiente de cada pregunta. La escala de respuestas de la izquierda se refiere a la importancia de cada habilidad del subdirector académico. La escala de respuestas de la derecha se refiere a las habilidades que demuestra poseer la persona que ocupa el puesto.

La respuesta que seleccione debe representar su percepción del nivel de efectividad que el Subdirector demuestra dentro de un proceso de liderazgo en ese atributo particular. No existe respuesta correcta o equivocada y su primera impresión es probablemente la mejor respuesta. Responda rápidamente. Por favor, no omita ninguna respuesta y marque cada uno solo una vez. Los datos demográficos del cuestionario son importantes.

Evaluador: Hombre \_\_\_ Mujer \_\_\_; Edad en años \_\_\_; Años en UANE \_\_\_; Fecha D\_\_\_/M\_\_\_/A\_\_\_.

Importancia de la habilidad para el puesto:

Nivel en que desempeña la habilidad efectivamente:

5 Vital para desempeñar el puesto					Muy arriba de lo esperado 5					
4 Muy importante					Arriba de lo esperado 4					
3 Medianamente importante					Cumple con lo esperado 3					
2 Poco importante					Debajo de lo esperado 2					
1 Nada importante					Muy por debajo de lo esperado 1					
Atributos										
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Tratar a las personas con respeto	<input type="radio"/>				
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Tratar a las personas con espíritu de servicio	<input type="radio"/>				
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Dirigir equipos de trabajo	<input type="radio"/>				
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Interacción efectiva (comunicar, escuchar)	<input type="radio"/>				
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Proactividad para iniciar nuevos proyectos	<input type="radio"/>				
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Tomar decisiones oportunas	<input type="radio"/>				
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Tolerancia a la presión (al estrés)	<input type="radio"/>				
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Organizar el trabajo	<input type="radio"/>				
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Motivar a los estudiantes	<input type="radio"/>				
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Infundir sentido de urgencia a los pendientes	<input type="radio"/>				
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Proyectar una imagen apropiada de la Universidad	<input type="radio"/>				
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Bases teóricas para comprender la carrera que coordina	<input type="radio"/>				
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Creatividad para proponer soluciones diferentes a los problemas	<input type="radio"/>				
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Inteligencia para reaccionar ante las emociones de otros	<input type="radio"/>				
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Adaptarse a nuevas circunstancias	<input type="radio"/>				
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Transmitir entusiasmo en proyectos académicos	<input type="radio"/>				
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Por su actuación se gana el respeto de los estudiantes	<input type="radio"/>				
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Asegurar que las decisiones tomadas se cumplan	<input type="radio"/>				
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Actuar con congruencia entre el decir y el actuar	<input type="radio"/>				
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Aprender de la propia experiencia	<input type="radio"/>				
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Manejar conflictos	<input type="radio"/>				

Gracias por tu respuesta

### Anexo 3

#### 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.