

# Liderazgo Escolar en Docentes de Educación Superior de México

**Lorena López Villafaña**

Escuela Normal de Tejupilco y Académica del Centro Universitario UAEM

*loreuaem@hotmail.com*

**Ariel Beltrán Solache**

Escuela Normal de Tejupilco

*arielbeltransolache@hotmail.com*

## Resumen

El liderazgo es un carisma que posee una persona con capacidades, habilidades, destrezas, inteligencia para ser atraída, admirada o en su caso para dar órdenes y mandar a otras personas, para conseguir un fin (López y Beltrán, 2013). Este artículo es una investigación desarrollada en el Centro Universitario UAEM Temascaltepec, en la extensión Tejupilco, con el objetivo de saber si los docentes, conocen que es líder, eres líder y que estilo poseen de liderazgo. Se realizó un estudio descriptivo transaccional no experimental. Se aplicó el cuestionario de liderazgo a los 100 docentes de nivel Licenciatura en el Centro Universitario UAEM Temascaltepec. Se encontró como resultado que el 95% de los docentes encuestados contestaron que si saben que es liderazgo, en relación si se considera líder el 90% de los docentes encuestados si se consideran líderes y en el ítems que tipo de liderazgo poseen el 50% de los docentes

contestaron que el democrático, un 30% autoritario y en último lugar con un 20% laissez faire, es muy importante conocerlos para saber con qué tipo de líder contamos en los docentes en nuestra institución e impulsar que cada día se sumen más a ser líderes y formar líderes para el universo.

**Palabras clave:** Líderes, liderazgo, universidad, docentes, y estilo de liderazgo.

## **Abstract**

Leadership is a charisma that a person has with skills, abilities, intelligence to be caught, to be admired or maybe to give orders to other people with a purpose (López Beltrán, 2013). This article is an investigation conducted at UAEM in the University Center Temascaltepec extension Tejupilco. It was made to realize if teachers know, what is a leader? Are they leaders? And what leadership style do they have? During the investigation it was use a descriptive study transactional not experimental. The leadership questionnaire was applied to 100 teachers who work in university level in the University Center UAEM Temascaltepec. In the result was found that 95% of the teachers know what is leadership, 90% consider themselves as leaders and the last item about leadership style obtained 50% of teachers consider them as democratic, 30% authoritarian and in the last place with 20% laissez faire. It is very important to know what kind of leaders we have on teachers in our institution, thrust to get more every day and train leaders for the universe.

Keywords: Leaders, leadership, university, teachers and leadership style.

## **1. Introducción**

El tema del liderazgo y de los líderes tienen una importancia relevante dentro de las organizaciones sean estas de cualquier sector servicios, comercial o productivo; concentrando su atención y esfuerzos por tratar de entender aplicar su significado, y las cosas que hacen a fin de obtener resultados.

Los mismos están orientados a descifrar qué significado tiene y también que usos y contribuciones se pueden extraer de su comprensión. En este orden de ideas, la presente investigación tiene como objetivo general determinar si los docentes del Centro Universitario UAEM Temascaltepec y Tejupilco; Saben que es el liderazgo, si se consideran líderes y qué tipo de liderazgo posee, en la universidad, casa, familia o vida: Analizar los fundamentos teóricos-prácticos planteados por los autores Kouzes y Posner (1997,2001), en cuanto a las Prácticas de Liderazgo. E Identificar las conductas de liderazgo de los gerentes y supervisores de la empresa objeto de estudio.

En tal sentido, la presente investigación se ha centrado en el Centro Universitario UAEM Temascaltepec y en la Extensión Tejupilco. La población estudiada son 100 docentes de la misma, con el interés de conocer si sabían que es liderazgo, si se consideran y que estilo de liderazgo: Autoritario, Democrático o Laissez Faire, además se incluyen las características de cada estilo de liderazgo según Lewin (1947) y Hernández S. y Rodríguez (2001):

- a) **Democrático**, es aquel que se caracteriza porque en la toma de decisiones acerca de las actividades del grupo, es el grupo quien interviene, siendo el líder un conductor de la discusión del grupo. Participa activamente sin menospreciar la participación de los demás miembros, así como actuando dentro de las normas establecidas por el mismo grupo.
- b) **Laissez Faire**, o líder liberal, donde el liderazgo no se asume completamente quedando el grupo a su mando en completa libertad y albedrío.
- c) **Autoritario**, Donde el líder toma todas las decisiones unilateralmente y supervisa las actividades de los sujetos a su cargo o mando.

Las reacciones que generan los líderes democráticos son: un ambiente de camaradería y participación justa y equitativa una producción razonablemente satisfactoria; El líder Laissez faire: éste es el menos conveniente porque la escuela tuviera un desorden sin control; y el líder autoritario: es necesario aplicar cuando las personas a nuestro cargo se descontrolaron y así volver a encaminalos para el logro de objetivos.

En este contexto se puede observar el avance y transformación de los atributos que se le han conferido al líder en las diferentes estilos democrático, autoritario y laissez faire, lo que además se puede inferir en las diversas conceptualizaciones que se presentan del término liderazgo; a partir de esto se presenta la tipología y una amplia gama de estilos que proponen los autores y que se revisaron en este documento, culminando todo ello en un cuadro comparativo que facilita el análisis de los elementos básicos para un liderazgo de éxito.

Por tanto, se considera que este trabajo será de interés para docentes,

investigadores, alumnos de educación superior que estén interesados en el tema, pero sobre todo a los directivos y docentes de la UAEM, que asean tener un alto índice en el ejercicio del liderazgo para obtener éxito y alcanzar objetivos mediante la colaboración y trabajo de todos los involucrados.

Entre las diversas razones por las cuales resulta de importancia abordar el tema de liderazgo en las micro, pequeñas y medianas empresas se encuentran los procesos de globalización en los que el intercambio de productos, así como su producción, se ha transformado debido al desarrollo tecnológico, a los nuevos métodos de producción y comercialización, pero sobre todo a la velocidad con que los mercados cambian; a partir de ello muchas empresas extranjeras han invadido los mercados de las nacionales.

Es de reconocer que los líderes competitivos deben imaginar qué es lo que hay que hacer en un entorno de incertidumbre provocada por una intensa actividad competitiva y conseguir que otros, a menudo muchos otros, acepten una nueva forma de hacer las cosas, exige técnicas y actitudes que la mayoría de los gerentes simplemente no necesitaban en las épocas de relativa tranquilidad de las décadas de los cincuenta, los sesenta y principios de los setenta del siglo pasado. Esto exige algo más que experiencia técnica, capacidad administrativa y conocimientos de gestión tradicional, pero también exige liderazgo (Kotter P. John: 1990).

No obstante, el diseño de investigación ofrece un enfoque satisfactorio para la comprensión de cómo el liderazgo contribuye a la mejora de la escuela. Por ello, afirmamos que la obtención de una visión más profunda de este tema requiere datos longitudinales que describen los cambios en los procesos escolares y los resultados en un número considerable de escuelas a través del tiempo (Hallinger, 2003; Hallinger y Heck, 1996; Reynolds et al., 2000;. Southworth, 2002).

Sin embargo, es en esta primera década de siglo cuando estamos observando la formulación de interesantes propuestas de liderazgo asociadas a los nuevos desafíos con que se enfrentan las escuelas en la actualidad (Murillo, 2006). Así, tras las propuestas “clásicas” de liderazgo instructivo (Blase y Blase,

1998), surgido de la línea de Eficacia Escolar, o liderazgo transformacional (Bass, 1998), ligado al movimiento de Mejora de la Escuela, se han propuesto formulaciones tales como las de Liderazgo Sostenible (Hargreaves y Fink, 2006), Sistémico (Higham, Hopkins y Matthews, 2009), Distribuido (Spillane, 2006), Para el aprendizaje (McBeath y Dempster, 2008) o Inclusivo (Ryan, 2006). Todas ellas, aun enfatizando en diversos aspectos, destacan la importancia de un liderazgo que facilite la participación y el desarrollo de la comunidad y, con ello, la creación de escuelas inclusivas para la justicia social.

### **Estilos de Liderazgo**

Los estilos de liderazgo representan los principios, las técnicas y las actitudes en la práctica de los líderes. Los estilos varían según la motivación, el poder o la orientación que tenga el líder hacia la tarea o las personas, pero actualmente se le da más importancia a la identificación, al comportamiento del líder y a sus habilidades, Mitzberg H. (1980), en lugar de subrayar las cualidades personales.

Según Robert N., Lussier, Christopher F., Achua (2007), los líderes ponen en práctica tres diferentes tipos de habilidades: **las habilidades técnicas** se entienden como los conocimientos y aptitudes de la persona sobre cualquier tipo de procedimiento o técnica, éstas representan el aspecto distintivo del desempeño del trabajo operativo, por ejemplo los contadores, ingenieros o plomeros. Y conforme los trabajadores son promovidos a desempeñar responsabilidades de liderazgo, sus habilidades técnicas se van haciendo menos importantes, debido a que poco a poco dependen más de las habilidades técnicas de sus subordinados. **Las habilidades humanas** corresponden a la capacidad de trabajar eficientemente con la gente y formar equipos de trabajo. Estas habilidades son una parte sustancial de la conducta del líder. **Las habilidades conceptuales** se refieren a la capacidad de pensar en términos de modelos, marcos de referencia y relaciones, como los planes a largo plazo. La habilidad conceptual tiene que ver con las ideas.

Así, la habilidad humana está en relación con las personas, la habilidad técnica, con las cosas, y la habilidad conceptual con las ideas.

## **Investigación de Practicas de Liderazgo**

La Investigación de Practicas de Liderazgo de Kouzes y Posner (1996 y 2003) se utiliza para observar cinco comportamientos de liderazgo. Estos autores estudiaron a miles de líderes de la empresa privada y del gobierno para investigar los componentes de las expectativas que se tienen de ellos. Estos autores concluyeron que el liderazgo se puede definir mediante un sistema de los comportamientos de dirección observables, que son:

- Desafiar los procesos y extender los riesgos: los experimentos y los cuestionamientos asumidos por el líder.
- Inspirar una visión compartida: el grado con el que el líder describe una visión excitante del futuro.
- Habilitar a los demás para que actúen: la cantidad de decisiones cooperativas y participativas llevadas a cabo por el líder.
- Modelar el camino: extender consistentemente las prácticas del líder con sus valores adoptados.
- Dar aliento al corazón: el grado en que el líder da una retroalimentación positiva, Reconoce públicamente las contribuciones individuales y celebra los logros del Equipo. Estos cinco comportamientos de dirección se integran en el cuestionario denominado IPL. De esta forma, en los programas empresariales es común su uso para tener una retroalimentación sobre el liderazgo

## **2. Métodos**

El tipo de estudio que se aplico es descriptivo transaccional no experimental. Según Hernández Sampieri y colegas (2011), este estudio permiten detallar situaciones y eventos, es decir como es y cómo se manifiesta, determinado fenómeno y busca manifestar propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. Este proyecto se considera de tipo transaccionales de investigaciones realizan observaciones en un momento único en el tiempo. Se formuló como pregunta de investigación ¿Cuáles son los líderes y estilos de liderazgo, tienen los docentes

del Centro Universitario UAEM Temascaltepec?, Para lo cual se aplicó el cuestionario de Liderazgo a los 100 docentes del Centro Universitario UAEM Temascaltepec. Se hizo uso de la estadística descriptiva y se procesaron los datos y graficaron en Excel, para posteriormente realizar su interpretación y análisis.

### ***Instrumento de recolección de la información; se utilizó uno***

La herramienta a utilizar es el cuestionario, de 28 preguntas, de tipo cerrado preguntas de opción múltiple y debe ser aplicado a todos los docentes del Centro Universitario UAEM Temascaltepec, con la finalidad de analizar y determinar qué tipo de líderes son los académicos de la misma, tabla 1.

Tabla 1 Instrumento (cuestionario) aplicado al estudio sobre líderes y estilos de liderazgo de los docentes del Centro Universitario UAEM Temascaltepec.

Liderazgo	Número de pregunta
Democrático	1,3,4,5,7,8,9,11, 12,13,14,16,19,20,24,27,28
Autoritario	2, 6,10,15,17,21,25,26
Laissez faire	18,22,23

*Procedimiento.* Una vez seleccionadas las poblaciones: se aplicó el cuestionario a los docentes que quisieron participar en la investigación, se solicitó una relación de docentes a la Secretaría Administrativa, para posteriormente dar el cuestionario a responder de forma individual. Contestaron cuestionario en un tiempo promedio de 5 a 10 minutos. Se tabulo, grafico e interpreto el mismo.

### **3. Resultados**

De acuerdo a la investigación, a continuación señalare los resultados que se llegó en relación al instrumento de investigación, para determinar que estilo de liderazgo tienen los docentes del Centro Universitario UAEM Temascaltepec.

Señalando en este ítem si el personal docente del Centro Universitario UAEM Temascaltepec saben que es liderazgo, de 100 encuestados; el 95% de los

docentes dijeron que si saben, y el 5% de los sujetos no saben; es decir la mayoría saben que es liderazgo esto conlleva a realizar mejor las actividades en la universidad, generando de un buen trabajo en equipo, con armonía, buena comunicación y sobre todo respeto y entusiasmo, figura 1.

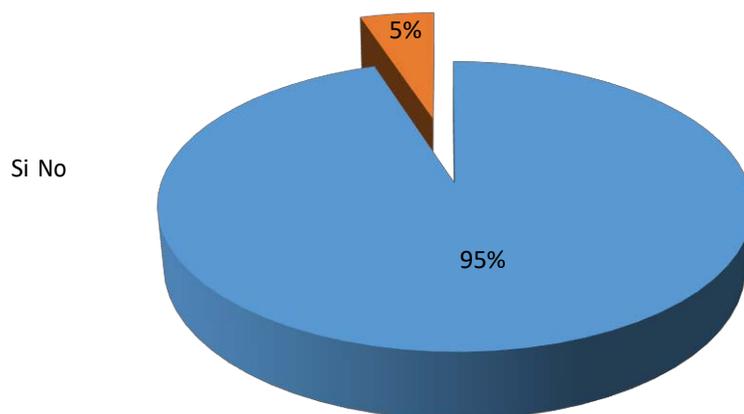


Figura 1 Sabes que es Liderazgo.

Lo que se pudo medir en este ítems el que de 100 docentes encuestados (figura 2) 50 = 50% dijeron que son líderes democráticos donde es aquel que se caracteriza porque en la toma de decisiones acerca de las actividades del grupo, es el grupo quien interviene, siendo el líder un conductor de la discusión del grupo, entonces estamos exactamente en la media y esperando que el 30% autoritarios y el 20% Laissez faire, trascienda y cambie a ser democrático, porque para que una organización logre sus objetivos debe involucrar y motivar a todos que le están trabajando para el mismo fin.

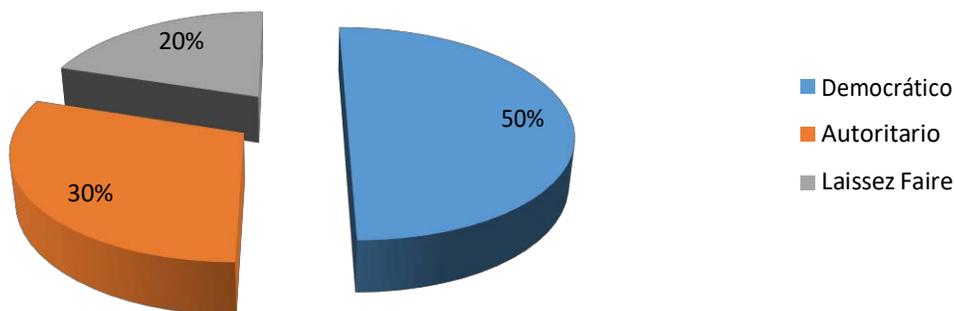


Figura 2 Estilos de liderazgo.

Con respecto a esta grafica en relación a los docentes si tiene visión de cómo hacer las cosas, de 100 docentes 60 dijeron que siempre cuentan con ella, es decir más de la media siempre tienen visión, es muy bueno, 30 docentes de casi siempre cuentan con ella, solo con tantita inteligencia lograrían siempre tenerla y 15 docentes que casi siempre y por ultimo 5 docentes nunca tienen la visión, figura 3.

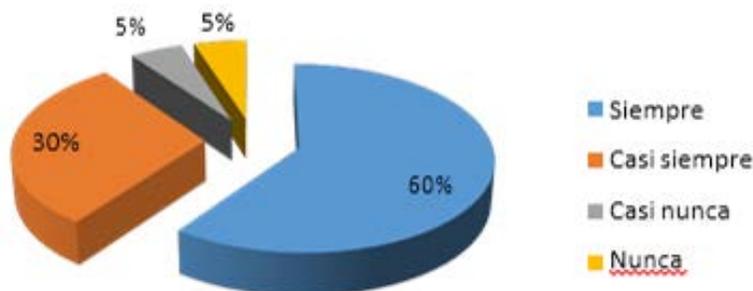


Figura 3 Tiene una visión personal de cómo deben hacerse las cosas.

Con respecto a figura 4 en relación si la visión de los docentes está alineada con la visión de la organización el 68% del total de la población dijo que totalmente tiene la visión alineada, el 22% contestó que casi siempre algunas ocasiones se olvida de la visión de la organización, luego 8 docentes parcialmente y 2 no tienen alineación con la visión de la institución donde trabajan.

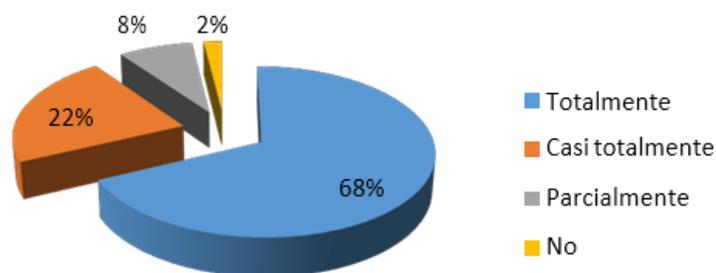


Figura 4 Su visión está alineada con la visión de la institución en que colabora.

En este ítem si los docentes están a gusto en su trabajo, en primer lugar el 65% señalaron que si están contentos, en segundo lugar el 23% considero que si pero no tan convencido, en tercer lugar el 10% consideras que algunos no y

en cuarto lugar 2% señalaron que no; es recomendable buscar estrategias de mejora continua, incentivos, cursos de capacitación, armonía, etc. Para que los trabajadores estén contentos en su trabajo, figura 5.

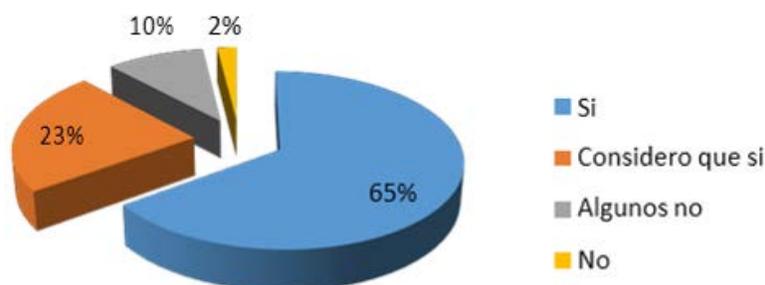


Figura 5 Usted está trabajando a gusto en su organización.

#### 4. Discusión

El tipo de liderazgo efectivo que se necesita en las empresas de hoy es similar y no a la iniciativa empresarial. Es un liderazgo dotado de suficiente grado de flexibilidad y de la suficiente amplitud de criterio como para tener en cuenta los programas de otras personas al confeccionar su propio programa. Es un liderazgo que no sólo sabe cómo competir, sino que también sabe colaborar. Tiene una amplia visión y un amplio apoyo popular para los demás. Es de criterio amplio y general que, en un mundo moderno, tiende a centrarse en lo estrecho y lo especializado. El liderazgo adoptado por Lacocca. L. (1990) fue un factor decisivo para el cambio radical que se produjo en Chrysler, y presenta las características siguientes: Visión nueva y audaz, estrategia inteligente, colaboración y trabajo de equipo, y buena comunicación. De acuerdo a esta postura mencionada es lo que requiere los docentes del Centro Universitario UAEM Temascaltepec, para ser líderes demócratas, en las necesidades actuales y futuras.

Líder es la persona capaz de ejercer influencia en otros, para dirigirlos y guiarlos efectivamente hacia el logro de objetivos y metas organizacionales. El papel más importante del líder es influir en otros para lograr con entusiasmo los objetivos planteados (Mintzberg: 1980).

El liderazgo sobre los seres humanos se ejerce cuando un grupo de personas con ciertos motivos y fines se moviliza, en competencia o en conflicto con otros recursos institucionales, políticos, psicológicos, etc., para inducir, comprometer y satisfacer los motivos de los seguidores” (James, 1998). Cabe reconocer que es muy buena definición y si todos los maestros comprendemos que debemos influir y cooperar para lograr los cambios con eficiencia y calidad en la Universidad Autónoma del Estado de México (UAEM), y más aún específico en el Centro Universitario UAEM Temascaltepec, estamos comprometidos para lograrlo.

Liderazgo es cualquier tentativa para influenciar el comportamiento de un individuo o de un grupo”. Las definiciones anteriores determinan que el líder influye, dirige y guía, y mientras toda la actividad está centrada en él, los seguidores sólo obedecen para realizar las actividades encaminadas al logro de las metas, sin tener la posibilidad de expresar sus opiniones, se observa un enfoque autocrático. El liderazgo es la capacidad de decidir lo que debe hacerse y luego lograr que los demás quieran hacerlo”.

Según Hotgetts y Altman, la administración es el proceso de hacer que las cosas se realicen a través de otras personas. Mientras que el liderazgo forma parte del trabajo de un administrador, el liderazgo es el proceso de influir en las personas para encauzar sus esfuerzos hacia la consecución de una meta o metas específicas. Esta influencia, de acuerdo con estos autores, está determinada por dos factores: 1) la posición de poder del líder, que es la autoridad formal que acompaña a un puesto específico y 2) la disposición que tiene el subordinado a obedecer. Sin embargo, la importancia del liderazgo empresarial radica en que éste debe ser el motor fundamental del proceso administrativo y de su gestión para lograr la calidad total en las empresas. Señala que el liderazgo con éxito es algo más que el cociente de inteligencia. Estoy de acuerdo con este autor, porque una persona comprometida, positiva, inteligente, entusiasta, con la escuela o institución, siempre va a lograr los objetivos para la institución y los propios.

Después del estudio realizado a los 100 docentes del Centro Universitario UAEM

Temascaltepec, nos podemos dar cuenta, que el 95% saben que es liderazgo y el 5% no sabe; esto es muy bueno porque el tener conocimiento de algo a realizar ya es la mitad de la solución de un problema o alternativa; así también es bueno implementar cursos de liderazgo y estrategias para que los docentes estén motivados, enterados de todos los cambios actuales y en un futuro para la UAEM y cooperen para que se logren todos los objetivos en grupo. A esta aportación apoya, El término liderazgo se utiliza en dos sentidos fundamentales en la conversación diaria: 1) para aludir al proceso de llevar a un grupo (o grupos de personas) en una determinada dirección por (en la mayoría de los casos) medios no coercitivos, y 2) para aludir a personas que desempeñan papeles en los que se espera exhiban su liderazgo (Kotter, John P: 1990).

Considero y en relación la investigación desarrollada en el Centro Universitario UAEM Temascaltepec, para que el docente este motivado, que el líder, para ejercer un liderazgo efectivo, requiere de un alto grado de motivación para el manejo de los procesos directivos. Miner (1965,1978) midió seis aspectos de esta motivación encontrando las características de actitud positiva hacia la figura de la autoridad, deseo de competir con los compañeros, ejercicio del poder, ser activamente dogmático, destacarse en el grupo y voluntad de llevar a cabo funciones administrativas.

En relación al estilo de liderazgo, el estudio visualizo que el 50% de los docentes son demócratas; son personas que les gusta trabajar en equipo, armonía, toman a los demás para la toma de decisiones, son entusiastas, el 30% son autoritarios, una persona autoritaria es un poco egoísta y se impone; quiero decir mencionar que no es tan malo, porque hay situaciones donde debemos imponernos para logra el objetivo que tenemos encomendado y por último el 20% resultaron laissez faire, este estilo no es bueno porque es el que deja hacer y pasar todo en una organización. Entonces con el último estilo de liderazgo, si tenemos que trabajar para que cambie su trabajo de estos docentes.

En el ítems en que si tiene una visión personal de cómo deben hacerse las cosas; el 60% de los docentes encuestados dijeron que siempre la tienen, 30% casi siempre tienen esa visión, 5% casi nunca y 5% nunca tienen esa visión; es alentador saber

que arriba de la media siempre tiene proyecciones de lo que va hacer; no olvidar que un buen porcentaje casi la tiene y un 10% carece de ella. En los siguientes ítems donde si su visión está alineada con la visión de la institución que trabaja, resultado; 68% de los docentes contestaron que totalmente alineada, le sigue 22% casi totalmente, luego un 8% parcialmente y por ultimo un 2% no sabe ni siquiera cual es la visión de la UAEM, tenemos que buscar ese compromiso en grupo. Es necesario destacar la aportación de Bernardi y varias colegas (2000), un tema permanente de gran importancia para el éxito empresarial está constituido por una premisa fundamental: las personas son el eje central más valioso para cualquier empresa. Somos nosotros los que manejamos los recursos de diferentes formas, construimos o destruimos permanentemente muchas de las variables que se manejan en el mundo y que inciden directa o indirectamente en las empresas: tecnología, información, conocimiento, economía, gobierno, relaciones entre países, política, influimos de manera positiva o negativa en el medio ambiente o en la responsabilidad social, etc.

Para finalizar en el ítems usted está trabajando a gusto en su organización; los docentes señalaron el 65% que si están a gusto, además en relación a este porcentaje se ven sus resultados, trato y actitud personal; el seguida 23% consideran que si pero no se aprecia su gusto en un total de sus actos, el 12% de los docentes no están a gusto, algunos contestaban por el horario, sueldo, por el jefe que tienen, independientemente por lo que sea hay que ser personas positivas y tratar de dar el 100% de nuestra capacidad.

## **5. Conclusiones**

Observando los resultados obtenidos acerca de Liderazgo en el C.U UAEM Temascaltepec, estudio aplicado a docentes del mismo donde podemos decir que de acuerdo a la investigación, podemos llegar a las siguientes conclusiones:

- De los 100 docentes encuestados representando el 85% De la población académica del Centro Universitario UAEM Temascaltepec, en relación a los ítems el 95% dice si conocer que es liderazgo, ya que esto nos lleva a un buen desarrollo, porque el buen líder hace que la organización logre sus

objetivos, siendo así también trabajan colaborativamente; todo esto con eficiencia y calidad.

- Entonces, el liderazgo, junto con la “gestión del cambio”, ha sido, probablemente, el tema más recurrente en la bibliografía sobre “management” en las últimas tres décadas. Se reconoce en la presentación del libro más reciente de Henry Mintzberg (Managing, 2010) cuando se expresa: “... hace medio siglo, Peter (Drucker, 1988) puso la gerencia en el mapa. Después, esta fié bruscamente desplazada por el liderazgo...”.
- La transmisión del significado por parte de los líderes hacia sus subordinados requiere tener en cuenta lo que Bartolomé denomina “los factores que afectan el desarrollo de la confianza y el carisma” (Bartolomé, 1999: 86). Estos se dividen en seis categorías: Comunicación, apoyo, respeto, justicia, previsibilidad y competencia.

De la misma manera, e intentando descifrar los aspectos que definen el liderazgo, se ha tomado como punto de referencia un grupo de cinco dimensiones directivas que determinan la naturaleza de los estilos directivos que se utilizan o aplican en el mundo de la empresa, procedentes de un modelo formulado por Preciado (2007). Las dimensiones que se definen en el modelo son las siguientes: a) características personales del directivo, b) el aporte que realiza para lograr cambios en la cultura organizacional, en especial dirigiendo a partir de valores que permitan generar relaciones de identidad, c) dirección basada en la existencia de una visión que el líder formula y comparte con quienes trabajan en la organización, d) el uso que el directivo hace de los sistemas de motivación, y e) los procesos que se siguen para tomar decisiones. Todos estos aspectos tendrán reflejo en las relaciones y el intercambio de mensajes entre el líder y quienes le asisten en el logro de los propósitos organizacionales, razón por la cual el modelo integra un componente importante de comunicación.

Según Chiavenato (2004) define el liderazgo como “una influencia interpersonal ejercida en determinada situación, para la consecución de uno o más

objetivos específicos, mediante el proceso de la comunicación humana”. Añade que es un fenómeno social, cuya influencia ocurre en grupos de trabajo, en los que opera como “fuerza psicológica que incluye conceptos como poder y autoridad” (2001: 315). Donde se expone que la mayoría de las definiciones de liderazgo “incluyen dos o tres elementos del alcance de metas, grupos u organizaciones, estructura y relaciones interpersonales” (2006: 1079), para explicar que no hay líder si no hay grupo, sea éste organizado o no.

En relación a los datos señalados por los docentes en el cuestionario el 50% poseen liderazgo democrático, el 30% autoritario y el 20% laissez faire; es decir la media de la población docente, posee un estilo de liderazgo con muy buena dirección porque es la persona responsable, trabaja en equipo y en armonía; entonces siendo así se lograra los objetivos planeados de la UAEM, pero no olvidando que una tercera parte son estilo de liderazgo que se impone y una quinta parte no conoce los objetivos y no le interesa alcanzarlos, estos dos últimos debemos motivarlos, incentivarlos y hacerlos responsables en su trabajo y en la vida. En trabajos sobre liderazgo y liderazgo transformaciones, como los de Bennis y Nanus (1997), se indica que los líderes transformacionales, que son aquellos capaces de transformar a sus seguidores hasta convertirlos en líderes, se diferencian de otros miembros de las organizaciones, no por sus características personales extraordinarias, sino por su capacidad para resolver problemas, la cual es producto de aprendizajes obtenidos de experiencias dolorosas o complicadas por las que han tenido que pasar. Los estudios de Bennis (1999) evidencian que las organizaciones contemporáneas están replanteando sus modelos de dirección para dar paso a una nueva realidad en la cual el capital intelectual o *know how* y la Imaginación son los activos más importantes de las organizaciones, al colocar a la persona como centro de la actividad del liderazgo. En este sentido, el autor propone revitalizar cuatro principios: a) el nuevo líder entiende y practica el poder de la apreciación; b) recuerda a su gente, de modo permanente, lo que es importante; c) genera y mantiene la confianza y d) es aliado cercano de sus seguidores.

El resultado del ítems que se les aplico es que si su visión está alineada con la

visión de la institución donde trabajan; el 68% contento totalmente, 22% casi totalmente, 8% parcialmente y el 2% No está alineada su visión con la de la institución; esto quieren decir que un 10% hay de capacitarlo, motivarlo y hacerlo responsable para que vea lo que la universidad quiere que logremos hoy y mañana. En el primer principio, busca recordar cómo el olfato para descubrir y potenciar el talento de los subordinados permite crear un grupo de trabajo mucho más fuerte. El segundo principio es útil para explicar que *“las organizaciones fracasan en sus proyectos porque navegan en la entropía y la burocracia de la imaginación cuando olvidan que lo importante es contar con una poderosa visión que transforme la rutina y recordar a los empleados cuál es el valor del trabajo”* (Bennis, 1999:77).

A la última conclusión que se pudo llegar fue que si se sienten contentos en su trabajo; el 65% de los docentes señaló que si, 23 considera que si, 12% no; es un porcentaje mayor que están satisfechos en su trabajo; cuando la gente trabaja a gusto se pueden hacer muchas cosas como mejorar el desempeño, propuestas de los trabajadores, una buena comunicación y armonía. Así también hay que motivar, incentivar, capacitar, concientizarlos para que sean responsables y colaborativos en el Centro Universitario UAEM Temascaltepec y día a día lograr los objetivos de la UAEM y los personales.

## 6. Referencias Bibliográficas

- [1] BARTOLOMÉ, F. (1999). “Nobody trusts the boss completely –now what?” *Harvard Business Review on Effective Communication*. Boston: Harvard Business School Press.
- BASS, B.M. (1998). *Transformational leadership*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- [2] BENNIS, W. & Nanus, B. (1997). *Líderes: Las cuatro claves del liderazgo eficaz*. Bogotá: Norma S.A.-. *Leaders: Strategies for taking charge* (Segundo Edición).
- [3] New York: Harper Business.
- [4] BENNIS, W. (1999). “The end of leadership: Exemplary leadership is impossible without full inclusion, initiatives, and cooperation of followers”.

*Organizational Dynamics*, 28 (1), 71-79.

- [5] BERNARDI, Andrea. Bilbao, Alicia. Bocco, Mirta.(2000). Funes Alejandro. Miazzo, Cristián y Zanini, Rozana. Consideraciones sobre los Recursos Humanos en la Gestión de las PYMES. VI congreso de la pequeña y mediana empresa: PYME 2000, hacia una mejor competitividad.
- [6] BLASE, J. y Blase, J. (1998). *Handbook of instructional leadership: How really good principals promote teaching and learning*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- [7] BLASE, J. y Blase, J. (1998). *Handbook of instructional leadership: How really good principals promote teaching and learning*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- [8] CHIAVENATO, I. (2004). *Administración: Procesos administrativos* (3 Edición). Bogotá: Mc Graw-Hill.
- [9] DRUCKER, P.F. (1988) La innovación y el empresariado innovador. La práctica y los principios. Editorial Hermes: México.
- [10] HARGREAVES, A. y Fink, D. (2006). *Sustainable Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- [11] HIGHAM, R., Hopkins, D. y Matthews, P. (2009) *System Leadership in practice*. Milton Keynes: Open University Press.
- [12] HALLINGER, P. (2003). Leading educational change: Reflections on the practice of instructional y transformational leadership. *Cambridge Journal of Education*, 33(3), 329-51.
- [13] HALLINGER, P. y Heck, R.H. (1996). Reassessing the principal's role in school effectiveness: A review of the empir
- [14] HERNÁNDEZ S., Fernandez C. y Baptista L. (2011). Metodología de la investigación, Editorial McGraw Hill: México. (pp 99-113).
- [15] HERNÁNDES S. y Rodriguez.(2001). Introducción a la Administración, un enfoque teorico practico, editorial McGraw Hill: México. (p. 282).
- [16] HODGETTS, R.M., y Altman S. En Comportamiento en las organizaciones. Editorial Interamericana, p. 197.
- [17] LACCOCA, Lee. En Kotter, John P. (1990) El factor liderazgo. Ediciones

- Díaz de Santos S.A.: Madrid, p. 19.
- [18] JAMES, J. (1998) *Habilidades de liderazgo para una nueva era*. Editorial Paidós: Barcelona.
- [19][19] KOTTER, J.P. (1998) *El liderazgo de Matsushita, lecciones del empresario más destacado del siglo XX*. Ediciones Granica S.A.: Buenos Aires.
- [20] KOTTER, J.P. (1999) *La verdadera labor de un líder*. Grupo Editorial Norma: Bogotá, Colombia.
- [21] KOTTER, J. P. John, (1999) *El factor liderazgo*. Ediciones Díaz de Santos S.A.: Madrid, pp. 8-35.
- [22] KOTTER, J. P. (2000), *Qué Hacen los líderes*, Ediciones Gestión 2000, S.A., España.
- [23] KOUZES, J. y Posner, B. (1990). The credibility factor: what followers expect from their leaders. *Business Credit*, 92 (5), 24-28.
- [24] KOUZES, J. y Posner B. (1997). *El Desafío del Liderazgo*. Ediciones Granica, S.A., España. Kouzes, James y Posner, Barry (2001). *Leadership Practices Inventory (LPI). Revised Second Edition Facilitator's guide*. Jossey-Bass Pfeiffer, USA
- [25] LEWIN, K.; Lippitt, R.; White, R.K. (1939). "Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates". *Journal of Social Psychology* 10: 271–301.
- [26] LEWIN K. (1947). Defining the "Field at a Given Time." *Psychological Review*. 50: 292-310. Republished in *Resolving Social Conflicts & Field Theory in Social Science*, Washington, D.C.: American Psychological Association, 1997.
- [27] LÓPEZ y BELTRÁN (2013). *El liderazgo*, Académicos de la UAEM Temascaltepec.
- [28] MACBEATH, J. y Dempster, N. (Eds.) (2008). *Connecting Leadership and Learning: Principles for Practice*. London: Routledge.
- [28] MINER (1965,1978) en W. Mischel, (1988) *Teorías de la personalidad*, Editorial McGraw Hill: México, 4ª edición, p. 282.

- [29]MINTZBERG, Henry (1980) "Sin liderazgo". En: *The Nature of Managerial Work*, Prentice Hall, Inc.: Englewood Cliffs, NJ., p. 61.
- [30]MINTZBERG, Henry (2004), *Managers, not MBAs: a hard look at the soft practice of managing and management development*, Berrett-Koehler, ISBN 1576752755.
- [31]MINTZBERG, Henry (2010,). *El Proceso Estratégico De Henry Mintzberg*.BuenasTareas.com.
- [32]MURILLO, F.J. (2006). Una Dirección Escolar para el Cambio: del Liderazgo Transformacional al Liderazgo Distribuido. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 4(4e), 11-24.
- [33]PRECIADO, A. (2007). *Comunicación directiva: Influencia del estilo de dirección en la comunicación interna de las organizaciones*. Medellín: Editorial Universidad Pontificia Bolivariana.
- [34]REYNOLDS, D., Teddlie, C., Hopkins, D. y Stringfield, S. (2000). Linking school effectiveness and school improvement. En C. Teddlie y D. Reynolds (Eds.), *The international handbook of school effectiveness research* (pp. 206-231). Londres: Falmer Press.
- [35]ROBERT N., Lussier, Chistopher F., Achua (2007). *Liderazgo, teoría, Aplicación y Desarrollo de habilidades*. Thomsonl: México, 2ª edición, p.173-201.
- [36]RYAN, J. (2006a). Inclusive Leadership and Social Justice for Schools. *Leadership and Policy in Schools*, 5, pp. 3–17.
- [37]SOUTHWORTH, G. (2002). Instructional leadership in schools: Reflections and empirical evidence. *School Leadership and Management*, 22(1), 73-92. ical research, 1980-1995. *Education*