

# COMUNICACIÓN Y LIDERAZGO PERSPECTIVA SOCIAL Y EDUCATIVA

Lizbeth Habib Mireles y Guadalupe Maribel Hernández Muñoz  
Edición y Coordinación

---





# COMUNICACIÓN Y LIDERAZGO PERSPECTIVA SOCIAL Y EDUCATIVA

**Lizbeth Habib Mireles y Guadalupe Maribel Hernández Muñoz**  
Edición y Coordinación General

**Reyna Verónica Serna Alejandro y Mónica Zambrano Garza**  
Coordinadoras

**Jaime Arturo Castillo Elizondo**  
Prólogo



D.R. © 2018, Lizbeth Habib Mireles <https://orcid.org/0000-0003-2604-3861>  
D.R. © 2018, Guadalupe Maribel Hernández Muñoz <https://orcid.org/0000-0001-9904-6938>  
D.R. © 2018, Reyna Verónica Serna Alejandro <https://orcid.org/0000-0002-2611-9347>  
D.R. © 2018, Mónica Zambrano Garza <https://orcid.org/0000-0002-0918-6628>

D.R. © 2018, T & R Desarrollo Empresarial S.A. de C.V.

© Portada Eloy Alaint Castillo Sandoval - stock.adobe.com

© Diseño de interiores José Meléndez

Corrección de estilo Miguel Ángel Arreola Flores

Cuidado de la edición Alma Elena Gutiérrez Leyton

**T & R Desarrollo Empresarial S.A. de C.V.**

Santa Rosa de Lima # 1655

Col. Santa Rosa

Guadalupe, Nuevo León

editorialtyr@gmail.com

ISBN: 978-607-97620-7-0

Primera edición 2018

**Impreso en México**

El contenido total de este libro fue sometido a dictamen en el sistema de pares ciegos y por un Comité Científico, bajo la dirección las Editoras. Esta publicación no puede reproducirse toda o en partes para fines comerciales, sin previa autorización escrita de los autores del libro.

La edición del presente libro ha sido posible gracias al financiamiento recibido de la Universidad Autónoma de Nuevo León, a través de la Secretaría de Investigación Científica y Desarrollo Tecnológico de la Dirección de Investigación, dentro del proyecto aprobado en el Programa de Apoyo a la Investigación Científica y Tecnológica (PAICYT 2018).

**Comité Científico**

Arturo González López  
Cynthia Daniela Álvarez Amezcua  
Fernando Montemayor Ibarra  
Janet García González  
Julieta Flores Michel  
Neydi Gabriela Alfaro Cázares  
Rubén Suárez Escalona

Las editoras del libro agradecemos a los autores, al prologuista y a los integrantes del Comité Científico, su confianza y dedicación para lograr la conformación del presente libro, que pretende dar difusión a las investigaciones que se están realizando dentro de la primera generación del doctorado en Filosofía con Orientación en Comunicación e Innovación Educativa de la Facultad de Ciencias de la Comunicación de la Universidad Autónoma de Nuevo León, lo que refleja el impacto del liderazgo en las distintas líneas de investigación de cada uno de los autores de los capítulos.



# ÍNDICE

## **PRÓLOGO ..... 11**

Jaime Arturo Castillo Elizondo  
(Universidad Autónoma de Nuevo León, Facultad de Ingeniería  
Mecánica y Eléctrica).

## **CAPÍTULO INTRODUCTORIO**

### **1. Perspectiva social y educativa del liderazgo ..... 17**

Lizbeth Habib Mireles, Guadalupe Maribel Hernández Muñoz  
(Universidad Autónoma de Nuevo León, Facultad de Ingeniería  
Mecánica y Eléctrica).

## **BLOQUE I. PERSPECTIVA SOCIAL DEL LIDERAZGO**

### **2. Liderazgo educativo en el ambiente penitenciario. Análisis desde la reinserción social en el CERESO Apodaca ..... 33**

Emma Cerda Pérez, Patricia Liliana Cerda Pérez  
(Universidad Autónoma de Nuevo León, Centro de Investigación  
Facultad de Ciencias de la Comunicación).

### **3. Impacto de la reclusión penitenciaria en la educación de los infantes: Análisis académico de los hijos de personas privadas de la libertad ..... 59**

José Gregorio Jr. Alvarado Pérez  
(Universidad Autónoma de Nuevo León, Centro de Investigación  
Facultad de Ciencias de la Comunicación).

<b><u>4. Liderazgo educativo y comunicación en la educación en salud .....</u></b>	<b>93</b>
Heidi Alejandra Rosas Treviño (Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, Escuela de Humanidades y Educación).	
<b><u>5. El liderazgo como competencia para reducir la práctica médica defensiva .....</u></b>	<b>123</b>
Laura Elizabeth Velázquez Tamez (Universidad Autónoma de Nuevo León, Facultad de Ciencias de la Comunicación).	
<b><u>6. Liderazgo periodístico y de opinión: Una competencia que se gesta en las aulas .....</u></b>	<b>151</b>
Agustín Serna Zamarrón (Universidad Autónoma de Nuevo León, Facultad de Ciencias de la Comunicación).	
<b><u>7. La enseñanza del liderazgo a través del cine y las series de televisión .....</u></b>	<b>179</b>
Oscar Eduardo Guerrero Sandoval (Universidad Autónoma de Zacatecas, Unidad Académica de Do- cencia Superior).	
<b><u>8. Liderazgo en el mercado laboral global: Competencias del perfil profesional para la generación de conocimiento .....</u></b>	<b>197</b>
Victoria Alejandra Jurado Montalvo (Universidad Autónoma de Nuevo León, Facultad de Ciencias de la Comunicación).	
<b><u>BLOQUE II. PERSPECTIVA EDUCATIVA DEL LIDERAZGO</u></b>	
<b><u>9. El liderazgo positivo en equipos de trabajo. Un estudio descriptivo en el nivel educativo superior .....</u></b>	<b>233</b>
Juan Carlos Huitrado Treviño (Universidad Metropolitana de Monterrey).	

<b><u>10. Diagnóstico de las competencias de liderazgo en estudiantes universitarios: La dimensión de la persona .....</u></b>	<b><u>261</u></b>
Diana Gabriela Suárez-Sauceda (Universidad Metropolitana de Monterrey).	
<b><u>11. Liderazgo del docente: Percepción de los estudiantes con relación al liderazgo en el desempeño del docente .....</u></b>	<b><u>287</u></b>
Osvaldo Guerrero Guerra (Universidad Autónoma de Nuevo León, Centro de Investigación y Desarrollo de Educación Bilingüe).	
<b><u>12. El liderazgo del docente en el uso de las tecnologías como método de enseñanza .....</u></b>	<b><u>305</u></b>
Sandra América Ferriño Llanas (Universidad Autónoma de Nuevo León, Preparatoria No.16).	



# PRÓLOGO



## Comunicación y liderazgo

### Perspectiva social y educativa

**E**n una sociedad con una necesidad cada vez mayor de inclusión e inserción, uno de los aspectos clave es promover una educación competitiva y pertinente, con un alto sentido social, dando, a quien participe de ella, los elementos claves que conlleven a un actuar responsable, y a que contribuyan en su actuar a una mejor sociedad, por lo que se vuelve importante incluir, en los procesos de formación, tópicos relacionados con la comunicación y el liderazgo, para generar conciencia y otorgar herramientas que propicien, de mejor manera, el cumplimiento de los planes que se establezcan, y con ello, una mayor calidad en la formación. En este sentido, el liderazgo debe entenderse como un mecanismo para influir en los contextos sociales, permitiendo de una manera clara, el logro de los objetivos planteados por quien ejerce dicha función, y por quien debe buscar una participación colectiva para el logro de las metas.

Esta obra busca evidenciar la importancia del liderazgo y la propia función de la comunicación como bases para el desarrollo de una sociedad a través de la educación, contando con las perspectivas de diversos actores que conllevan contextos que son base para desarrollar procesos de formación que sean más inclusivos, marcando una clara tendencia de definición de planes, estrategias y acciones que deben tener un seguimiento permanente para el logro de los objetivos, por lo que se promueve una cultura del impulso del liderazgo para generar mejores resultados en las personas.

En el transcurrir de la lectura de cada uno de los capítulos se podrá conocer, a través de los estudios realizados por los autores, diversos métodos, perspectivas, conclusiones, opiniones, tecnologías e ideas que conllevan a visualizar al liderazgo como elemento clave para el éxito de las personas, mediante las tareas que desempeñan en su actuar diario.

El éxito, en cualquiera de las actividades desarrolladas por las personas, está basado en tener una visión clara de lo que se debe realizar, a las propias tareas a realizar y al cumplimiento de las metas. En este sentido, aquí se encontrarán ejemplos desde la perspectiva del liderazgo y la comunicación efectiva, con resultados que ponen de manifiesto la importancia de guiar el actuar de las personas hacia un verdadero aporte social.

**Dr. Jaime A. Castillo Elizondo**

# CAPÍTULO INTRODUCTORIO



# 1. PERSPECTIVA SOCIAL Y EDUCATIVA DEL LIDERAZGO

LIZBETH HABIB MIRELES  
GUADALUPE MARIBEL HERNÁNDEZ MUÑOZ  
Universidad Autónoma de Nuevo León,  
Facultad de Ingeniería Mecánica y Eléctrica.

**L**a comunicación es esencial para poner en práctica el liderazgo; en la actualidad parece imposible que el hombre haya sido capaz de dominar el mundo, el espacio, y aún no le sea posible dominarse a sí mismo, comunicarse de una manera eficaz, con su entorno, familia y compañeros de trabajo. Es por ello, que a pesar de ser un tema explorado por muchos autores, el factor humano en cualquier organización educativa, profesional y social requiere de un liderazgo presente que le permita alcanzar sus objetivos con un plan de acción bien definido.

Por lo anterior, se conforma el presente libro como parte de diversas investigaciones realizadas por 11 autores, con distintas aportaciones sobre liderazgo desde cada una de las líneas de investigación de estos doctorandos, con la finalidad de aportar a sus investigaciones la postura del líder y el estado del arte.

Este libro está dividido en dos bloques: el bloque I, desde el ámbito social y el educativo, que tiene el objetivo identificar la importancia del liderazgo, el tipo de líder en cada investigación y realizar aportaciones a las instituciones donde se desarrollaron las mismas. Se abordan investigaciones de liderazgo desde una perspectiva social en la que los capítulos dos y tres hacen un análisis de la educación que reciben los internos de un Centro de Reinserción Social y sus familias, los capítulos cuatro y cinco se enfocan en el liderazgo en la formación y desempeño del médico, el capítulo

seis hace una exploración sobre el liderazgo periodístico y de opinión, desde la formación dentro de las aulas de clase, el séptimo hace mención de como la sociedad puede aprender sobre el liderazgo mediante el cine y las series y, por último, el capítulo ocho aborda el liderazgo que requieren los profesionistas en el mercado laboral global. Es por ello que se consideran en una perspectiva social, aun teniendo enfoque educativo. En el segundo bloque se presentan cuatro capítulos con una perspectiva educativa del liderazgo, en los que el capítulo nueve reporta una investigación descriptiva sobre el liderazgo en equipos de trabajo, el capítulo diez analiza las competencias de liderazgo desde la dimensión personal, el once nos muestra cómo perciben los estudiantes, de una dependencia de educación media superior, el liderazgo de sus profesores y, por último, el capítulo doce aborda el liderazgo del docente en el uso de las tecnologías para impartir mejor su clases, lo que da el enfoque educativo a este apartado.

### **El liderazgo a través del tiempo y sus teorías**

El liderazgo, en definitiva, es un campo muy estudiado. Sus teorías y definiciones se han abordado desde distintas perspectivas abarcando muchas disciplinas; en este libro nos enfocaremos a dos perspectivas: la educativa y la social. Aun si no hubiera una definición específica y unificada del liderazgo, es conveniente presentar un breve análisis sobre el concepto y su evolución desde cada uno de los distintos aportadores, los modelos de liderazgo y la propuesta de cada uno de los autores del presente libro desde su línea de investigación.

Desde la época de Confucio se establece el principio del liderazgo al aceptar el dogma de la sociedad de la época, en la que algunos nacían para mandar y el resto debía obedecer. Al pasar el tiempo se ha demostrado que el líder puede estar presente en muchos niveles de una sociedad u organizaciones, por lo que la posición no necesariamente implica un liderazgo. Maxwell (2013), menciona que los líderes puede dirigir, lograr impacto, influir y contribuir en alguna medida al desarrollo de la organización, independientemente del cargo, lo que se traduce en buenos resultados y funcionamiento del colectivo de personas que integran una organización

Centurión-Quezada (2015), dentro de su investigación a través del tiempo y otros autores hacen referencia a seis etapas o momentos a través de la historia:

1. Edad del liderazgo de conquista: en esta etapa las personas buscaban un mandatario dominante y tirano que ofreciera seguridad a su pueblo a cambio de ser leales y pagar su tributo.
2. Edad de liderazgo comercial: cuando iniciaba la época industrial, las personas querían que los dirigiera alguien que supiera cómo mejorar su economía.
3. Edad de liderazgo de organización: en esta época era prioritario el establecerse, organizarse y formar parte de una comunidad.
4. Edad de liderazgo de innovación: en esta etapa lo más importante eran los conocimientos y habilidades que les permitieran ser innovadores, crear nuevas ideas, de tal forma que fuera posible no estar obsoletos.
5. La edad del liderazgo de la información: esta etapa se caracterizó por la importancia para las organizaciones de manejar información, la tecnología forzaba a procesar, interpretar y utilizarla información de la mejor manera.
6. El liderazgo en la “Nueva Edad”, por lo tanto es considerado como el de la época actual, en el que los líderes deberán usar las nuevas tecnologías, sacar el máximo potencial de ellas, poniendo énfasis en que dirigen personas y no cosas, por lo que la motivación, el saber escuchar, y su capacidad de planeación son elementales para cumplir con este rol.

En este análisis podemos observar cómo el líder va cambiando y se va transformando de una persona impuesta, por una que influye en los demás para alcanzar metas y objetivos.

Desde otra perspectiva, si analizamos las principales teorías según su orden de aparición y sus principales aportadores, es pertinente mencionar el liderazgo clásico y el moderno con sus respectivas clasificaciones:

## I. Liderazgo Clásico

a) Liderazgo de los rasgos: esta teoría se enfoca en los rasgos de la personalidad y en las características tanto emocionales, como físicas e intelectuales que permiten identificar a un líder, sus principales autores son Barnard (1926), Killbourn (1935), Stogdill (1948 y 1974), Taylor (1997) y Mayo, Maslow (1998).

b) Teoría del comportamiento: esta teoría menciona que la forma de comportarse permite estudiar y clasificar a los líderes, Fleishman (1953).

c) Líder situacional: este enfoque hace referencia al estilo de liderazgo según las personas a liderar, variando del autoritario al democrático o al laissez-faire. Por primera vez en esta teoría se hace mención de un liderazgo descentralizado y de otros elementos que siguen utilizándose hasta la actualidad, como el aprendizaje organizacional. En este enfoque también se desarrolla la teoría X e Y, donde X es un estilo autocrático e Y es un estilo democrático participativo, donde el momento, lugar y circunstancia harán que surja el líder, entre los autores más destacados en esta teoría se encuentra Bogardus (1918), Person (1928), Spencer (1936), Blake y Mouton (1964), Hersey y Blanchard (1972), McGregor (1967). Drucker (1986) y Kurt Lewin (s.f.).

## II. Liderazgo moderno

a) Liderazgo transaccional: este enfoque requiere que el líder conozca a sus subordinados, promueva un buen ambiente organizacional y exista un compromiso mutuo por lograr los objetivos, uno de los principales aportadores a esta teoría es Hollander (1992).

b) Liderazgo transformacional: el líder inspira a las personas que dirige, busca un cambio verdadero entre las personas, motivarlas, fomentar el trabajo en equipo, la innovación y el desarrollo personal, profesional y el de la organización, sus principales aportadores son Burns y Bass (1981).

## Investigación del liderazgo

Existen en la literatura científica una infinidad de investigaciones relacionada con la temática de liderazgo, entre las cuales resaltan en la última década el liderazgo transformacional, el liderazgo socioformativo, aunado al liderazgo educativo e institucional, así como el liderazgo en las organizaciones. Algunos trabajos de relevancia son los siguientes: Murillo (2006), quien realiza un estudio acerca del liderazgo transformacional y la transición al liderazgo distribuido, aportando a los directivos de instituciones educativas; en esta misma línea pero aplicado al ámbito de la psicología social y de las organizaciones, Cuadra (2007) realza la importancia del liderazgo y se centra en establecer la relación y el impacto que el liderazgo (liderazgo transformacional y transaccional) tiene con la satisfacción y el clima organizacional; Leithwood (2009), destaca la necesidad de impulsar el liderazgo directivo y avanzar en políticas educacionales y acciones, las cuales tengan como resultado elevar la calidad de la enseñanza; Cruz-Ortiz et al. (2007) ofrece una revisión teórica en la que existe una escasez en los estudios relacionados con estrategias de entrenamiento, técnicas para facilitar el surgimiento del liderazgo transformacional; Bolívar (2011) por su parte resalta la importancia del liderazgo pedagógico como un factor de importancia para la obtención de resultados en instituciones educativas y el impacto en el aprendizaje de los alumnos; Delgado (2019) presenta un ensayo en el que debate sobre el liderazgo educativo, y da como resultado que se pueden construir diseños investigativos complejos debido a las variadas perspectivas acerca de este tema y sobre todo, la fuerte relación entre la teoría y la práctica.

En este mismo contexto, Contreras (2008) plantea en su trabajo titulado Liderazgo: perspectivas de desarrollo e investigación lo siguiente:

*La necesidad de continuar estudiando el liderazgo desde perspectivas cada vez más amplias e integrales que puedan abarcar la complejidad del fenómeno... Se enfatiza también en la importancia de seguir realizando investigaciones de carácter aplicado que sirvan de sustento para el desarrollo de modelos de liderazgo ajustados a las actuales condiciones de las organizaciones (Contreras, 2019, p. 64).*

Partiendo de la aportación de Contreras (2008), que presenta la necesidad de realizar investigaciones acerca del liderazgo en diferentes perspectivas, se muestra esta obra en la que a lo largo de cada uno de los capítulos que la componen se puede encontrar la presencia o ausencia del liderazgo en distintos entornos, mostrando la pertinencia de seguir incursionando en investigación educativa desde la perspectiva del liderazgo.

En el capítulo “Liderazgo educativo en el ambiente penitenciario. Análisis desde la reinserción social en el CERESO Apodaca” se presenta una investigación desarrollada dentro del Centro de Reinserción Social, en la que se hace un análisis de los internos que participan activamente en servicios educativos; presenta los resultados de un instrumento aplicado, que permite conocer la situación actual y planear un programa que, mediante el liderazgo educativo, pueda influir en una mayor cantidad de personas internas o bien lograr que las personas que acuden, no deserten y terminen sus estudios obteniendo un certificado. En definitiva, es un área que requiere de mucho apoyo y un liderazgo educativo que permita aportar a las autoridades, grupos sociales, instituciones educativas y organismos federales la generación de una profesionalización para que los internos puedan, al momento de cumplir su sentencia, realmente insertarse en la sociedad. Blazich (2007), menciona que esta oportunidad de ofrecerles educación permite que la dignidad de estas personas sea posible, incluso generar un proyecto de vida aún en condiciones de reclusión. Scarfó (2006) por su parte, hace una serie de recomendaciones en las que la trayectoria educativa de las personas confinadas a las cárceles es parte de sus derechos, en la búsqueda de que estos recintos sean cada vez más humanos y democráticos. Este mismo autor hace mención que la sociedad civil debe participar activamente, con la finalidad de involucrarse en la realidad que ahí se vive, e impedir las violaciones sistemáticas de los Derechos Humanos (Scarfó, 2013). Es por ello que la tarea de la sociedad es tomar el liderazgo, ya que debido a las carencias, los centros penitenciarios establecen como prioridad las necesidades alimenticias, de infraestructura, salud y laborales, dejando la educación -como bien lo menciona el capítulo- en un segundo plano.

En el Capítulo “Impacto de la reclusión penitenciaria en la educación de los infantes: Análisis académico de los hijos de personas privadas de la libertad”, en su contexto teórico hace mención del término Liderazgo

Institucional en la Educación, llevando al lector desde el concepto del líder hasta la importancia del liderazgo educativo y al profesor como líder para implementar estrategias para atender grupos vulnerables, por lo cual podemos definirlo como un Liderazgo pedagógico (Bolívar, 2010). La aportación de este trabajo de investigación de campo es una crítica reflexiva acerca de la falta de liderazgo institucional por parte del sistema educativo; desde el punto de la carencia en la implementación de programas que contribuyan al acceso de educación a personas privadas de la libertad hasta trastocar su círculo familiar, resaltando en este trabajo la ausencia de este tipo de liderazgo para la atención de un grupo vulnerable específico: hijos de personas privadas de la libertad conformada por niños, niñas y jóvenes. Además, demuestra la ausencia de liderazgo educativo para llevar a cabo un estudio acerca de la inserción y sobre todo, la transición por cada uno de los niveles educativos, desde el nivel básico hasta el superior; mostrando como resultados de gran importancia, una baja inserción a nivel medio y superior, lo cual no permite que estos jóvenes cuenten con un crecimiento tanto personal, como profesional y por ende, la posibilidad de mejorar su calidad de vida. El autor de este trabajo concluye que existe una falta de liderazgo institucional y educativo que se traduce en la ausencia de implementación de políticas públicas adecuadas para que este tipo de grupos vulnerables se vea beneficiado, los cuales no solo se enfrentan a carencias económicas, sino también sociales y a su vez, a un servicio educativo en las mismas condiciones.

Por su parte, el capítulo “Liderazgo educativo y comunicación en la educación en salud”, presenta el cambio en la formación de estudiantes de medicina, de un liderazgo clásico de forma vertical a un liderazgo posmoderno más horizontal y compartido, dando como resultado de la investigación la propuesta de un instrumento que permita explorar las habilidades de los estudiantes de medicina en cuanto al liderazgo auténtico, transformacional y carismático, considerando para el instrumento, características como las siguientes: trabajo en equipo, pensamiento crítico, integridad, servicio desinteresado, inteligencia emocional y comunicación. Mendoza Martínez, Torres Solís e Ibarra Cortés (2008) realizaron un análisis al respecto en el área médica, partiendo de modelo de Bass y Avolio, considerando el liderazgo transaccional y transformacional, sin embargo esta investigación analiza el liderazgo de los dirigentes de los centros de salud, y el presente

capítulo presenta un instrumento dirigido a los estudiantes de medicina, de tal manera que se puedan identificar las fortalezas y áreas de oportunidad de manera personal, identificando ciertas cualidades que considera ausentes en el sector salud, como el mantener una comunicación abierta, trabajo en equipo, ser un modelo a seguir, entre otros. La propuesta va dirigida hacia fomentar el liderazgo compartido, desarrollando en el estudiante de medicina características como el liderazgo al poder dirigir equipos, ser visionarios, tener la capacidad de comunicarse y dialogar, ser agentes de cambio, convertirse en escucha activa, entre otros. Este capítulo deja un sinfín de posibilidades con respecto a los resultados que se pueden obtener del instrumento y los proyectos para incluir los hallazgos dentro de la formación del médico.

Continuando con el liderazgo en el ámbito de la salud, el capítulo “El liderazgo como competencia para reducir la práctica médica defensiva”, analiza al médico como un ser humano desde el discurso, abordando la práctica médica defensiva hasta el médico que es factor de cambio mediante el liderazgo resonante; en este sentido Boyatzis y Mckee (2005), mencionan “que un líder resonante es aquel que genera emociones positivas en sus subordinados a través del cultivo de tres factores: conciencia, esperanza y compasión”, que para el médico son de suma importancia, esta investigación presenta resultados parciales que permiten comparar las características y acciones de un médico que practica la medicina defensiva y otro que practica una medicina asertiva, concluyendo que la medicina asertiva busca la protección del derecho de la salud mediante servicios de calidad, por lo que culmina con la aportación de ir transformando al médico en un agente de cambio positivo, que mediante sus conocimientos y empatía contagie a sus colegas, y el liderazgo resonante, cada vez más presente en el sector salud, de tal manera que el médico se sienta seguro y el paciente tenga la confianza en él, sin la necesidad de verse obligado a realizar procedimientos o exámenes innecesarios, por sentir que deben respaldarse, para evitar situaciones de riesgo.

Otra perspectiva del liderazgo la encontramos en el capítulo “Liderazgo periodístico y de opinión: una competencia que se gesta en las aulas”, en el cual se aborda el liderazgo periodístico, desde la formación del futuro comunicador en esta era digital, en este sentido, autores como Sánchez-García y Marinho (2016) mencionan que este primer acercamiento

se da en las aulas, lo que coincide con la propuesta del autor, al abordar el liderazgo como una herramienta necesaria para hacer un buen periodismo. El liderazgo entonces se deberá encontrar presente en los planes de estudio, pero según los resultados que arroja el capítulo en cuestión será de suma importancia que también esté presente en los docentes, para formar a un periodista al que no solo le interesen los deportes, sino que se interese en ejercer la profesión en sí en todas sus facetas. En la práctica, un liderazgo periodístico debe ser forjado por los profesores a lo largo de su formación, aunque el periodista realmente lo pone en práctica en su carrera profesional, donde la sagacidad, el sentido de la investigación, el dominio de la lengua y el conocimiento de los distintos modos de difusión serán elementales para el ejercicio de un periodismo con liderazgo.

Un tema muy interesante por el escenario donde realiza el análisis del concepto de liderazgo se plasma en el capítulo titulado: “La enseñanza del liderazgo a través del cine y las series de televisión”, comienza con la teoría del Aprendizaje Social o también conocida como la Teoría Cognitiva Social de Albert Bandura. Se parte del aprendizaje por observación, el cual es basado en el modelado conductual y enriquecido con instrucciones verbales; esto se encuentra presente en los medios de comunicación masiva, que son un medio efectivo de información para hacer llegar una infinidad de modelos, de los cuales el individuo aprende (Riviére, 1992). En este capítulo el autor pretende mostrar que existe modelos de liderazgo disponibles en el cine y en las series de televisión, siendo un canal para que se logren los objetivos fundamentales de este tipo de productos: informar, entretener y educar al espectador o audiencia. El resultado es la identificación de diferentes tipos de liderazgo, destacando en las series de televisión: liderazgo *coaching*, líder político, líder participativo, líder autocrático, liderazgo carismático, líder camaleónico. Por el lado, en el cine destacan en minoría, pero con más repetición: liderazgo de estilo transformacional, liderazgo *laissez faire* y liderazgo inspirador. El espectador tiene el poder de seleccionar para su aprendizaje profesional y personal los recursos enfocados al liderazgo y su enseñanza, de tal manera que pueda ver reflejados los valores positivos y sin darse cuenta de manera consciente, identificar patrones de conducta e incluso ponerlos en práctica en su vida diaria.

En otro contexto, el capítulo “Liderazgo en el mercado laboral global: Competencias del perfil profesional para la generación de conocimiento”,

aborda el liderazgo en conjunto con la innovación como características indispensables para desarrollarse en el ámbito profesional, a lo largo del capítulo pueden observarse las posturas de distintos autores, lo que le permite hacer un análisis de las coincidencias y discrepancias que existen entre la academia y los empleadores, considerando factores como la integración de la tecnología, el aprendizaje de idiomas, la apertura hacia la movilidad o cambio de residencia, la innovación y emprendimiento, entre otras. Obteniendo del análisis que se espera de los egresados habilidades de multiculturalidad, de resiliencia, dominio de las competencias digitales y las áreas de oportunidad que no fueron desarrolladas en las aulas, obtenidas del análisis del instrumento, como el autoconocimiento y de las habilidades emocionales, estas últimas dentro de las competencias del liderazgo extraídas de Müller y Turner (2010), los cuales con base en diferentes autores generan tres grupos de competencias del liderazgo: las intelectuales, administrativas y emocionales. Maya y Orellana (2017) mencionan que una de las principales competencias blandas requeridas por los empleadores es el liderazgo, por lo que el desarrollo de esta competencia desde su formación toma cada vez mayor trascendencia.

En el contexto del liderazgo y el desarrollo de las competencias blandas, el capítulo “El liderazgo positivo en equipos de trabajo. Un estudio descriptivo en el nivel educativo superior”, nos muestra la importancia del liderazgo y el trabajo en equipo en las instituciones educativas, analizando el estilo de liderazgo de los directores de una universidad privada para generar una propuesta que permita perfiles homogéneos, el estudio particular que es presentado muestra que existe una mayoría de 75% de directivos jóvenes de entre 30 a 35 años, siendo este dato un factor particular, pues en la mayoría de las instituciones educativas, los directivos suelen ser de mayor edad, así mismo se puede observar que de los 16 directivos considerados dentro de la investigación, la mayoría son líderes persuasivos, en este sentido Stoll y Fink (1999) citados por Torrecilla (2006), proponen este estilo de liderazgo definiendo que el líder persuasivo debe tener como principales características: altas expectativas en su equipo, respetar las diferencias de cada uno, generar un ambiente de confianza y actúan mediante una postura intencional, concluyendo que no es posible generar un estilo de liderazgo único, pues existen muchos factores que intervienen, dependiendo del contexto y las características personales del líder.

Continuando con el liderazgo educativo y las competencias blandas, el capítulo “Diagnóstico de las competencias de liderazgo en estudiantes universitarios: La dimensión de la persona”, analiza el liderazgo del estudiante en las dimensiones personales e interpersonales del liderazgo transformacional, se diseñó y aplicó un instrumento de autoevaluación de 84 ítems a 100 estudiantes, considerando elementos de la competencia de liderazgo, como delegación, gestión de conflictos, *coaching*, comunicación, carisma y trabajo en equipo. Unos de los hallazgos obtenidos al analizar los resultados de la aplicación del instrumento fueron los aspectos de la dimensión externa obteniendo la mayor puntuación en la gestión de la información y en la dimensión personal interna, la autocrítica y la integridad, mientras que existe un área de oportunidad en las habilidades de gestión del estrés y la gestión del tiempo, mismas que son fundamentales para llevar a cabo una vida profesional equilibrada. A pesar de ello, la autora refiere a resultados personales exitosos por considerar todos los elementos evaluados superiores a 75%, con base en la percepción del estudiante; queda pendiente para continuar con esta línea de investigación, abordar el análisis desde la opinión de docentes y la evaluación de directivos de la misma institución educativa.

Bajo el concepto del líder transformacional se presenta un análisis del papel de líder del docente en el Capítulo titulado: “Liderazgo del docente: Percepción de los estudiantes con relación al liderazgo en el desempeño del docente”; esta investigación se lleva a cabo en un Centro de Investigación y Desarrollo Bilingüe, donde se imparten estudios a nivel bachillerato y se cuenta con tres programas, dependiendo del perfil del estudiante, sobre todo en nivel académico y dominio del idioma. Este trabajo hace énfasis en el docente como líder transformacional, y destaca este concepto aplicado en la educación, la importancia de contar con este perfil de profesor, y el impacto que tiene en los estudiantes y en la institución educativa. Este estudio está basado en la teoría propuesta por Bernard Bass (1985), quien se ha enfocado junto con otros autores en investigaciones de liderazgo y en desarrollar modelos y los medios para medirlos, inspirados por Mac Gregor Burn quien introdujo el concepto de liderazgo transformador y la teoría de liderazgo carismático de Robert House en 1976 (Bass et al. 2006). El autor de este Capítulo realiza una evaluación del liderazgo con base en el modelo de Bass acerca del docente en el que se destacan fac-

tores de análisis como: el estímulo intelectual, consideración individual, motivación inspiracional, influencia idealizada, tolerancia psicológica y percepción. Los resultados que presenta se basan en la percepción de los estudiantes; se realiza previamente la clasificación de sus programas en dos grupos de análisis: Bachillerato Internacional (alto desempeño académico) y el de Bachillerato Bilingüe y Progresivo (en el cual se trabaja en fortalecer tanto lo académico como el idioma). La percepción obtenida de estos grupos hacia el docente es que posee una alta tolerancia psicológica, influencia idealizada y motivación inspiracional, aunque también están presentes los otros factores que destacan al líder transformacional. El aporte principal de este trabajo es destacar que el profesor realmente toma el rol de líder transformacional, mostrando un docente que transmite a sus alumnos motivación y pasión, sobre todo al segundo grupo que se analizó quien requiere este tipo de líder para poder lograr los objetivos académicos que requieren los programas de este Centro de Investigación; los actores presentes en el entorno educativo estudiantes y profesores, además muestran los resultados de este liderazgo: proactivos y comprometidos con la institución.

El liderazgo educativo también se menciona en el capítulo titulado “El liderazgo del docente en el uso de las tecnologías como método de enseñanza”, en el cual se hace énfasis de este concepto en la organización escolar hasta alcanzar su logro a nivel social, personal y la comunidad, lo cual conceptualiza como un liderazgo transformacional del docente. La autora afirma que el docente tiene que transformarse para poder desarrollar sus habilidades y poder estar actualizado en el cambio social y tecnológico que se vive hoy en día. En este trabajo se realiza un estudio exploratorio y descriptivo, así como un análisis cualitativo y cuantitativo de docentes de nivel medio superior y del uso de las TIC en su labor académica, lo que demuestra que el docente asume el papel de un líder transformacional, al considerar que cuenta con sus competencias tecnologías y cognitivas, además de asumir el papel de un líder innovador, el cual se convierte en un investigador educativo que cuenta con las “herramientas de tipo conceptual y práctico para pensar y actuar frente aquello que la educación demanda” (Muñoz et al., 2015, p. 390). El docente como líder cuenta con la capacidad para transformar al alumnado y desarrollar sus competencias blandas para facilitar su integración a la sociedad y al campo laboral. Otra

aportación de este trabajo de investigación es que se hace presente el liderazgo institucional que se traduce en reconocimientos nacionales e internacionales como reconocimiento entre las escuelas de educación media superior.

## Referencias

- Bass, B.M. & Riggio, R.E (2006). *Transformational leadership*. Psychology Press.
- Blazich, G. (2007). La educación en contextos de encierro. *Revista Iberoamericana de educación*, 44(1).
- Bolívar, A. (2010). El liderazgo educativo y su papel en la mejora. Una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones. *Psicoperspectivas. Individuo y Sociedad*, 9(2), 9–33. <https://doi.org/10.5027/psicoperspectivas-Vol9-Issue2-full-text-112>
- Boyatzis, R y Mckee, A. (2005). *Liderazgo Resonante*. Editorial Harvard Business School Press.
- Centurión-Quezada, J. (2015). Factores determinantes del estilo de liderazgo del director de la I.E. Jorge Basadre del distrito 26 de Octubre de la provincia de Piura. (Tesis de maestría). Universidad de PIURA, Perú.
- Contreras, F. (2008). Liderazgo: perspectivas de desarrollo e investigación. *International Journal of Psychological Research*, 1(2).
- Cruz-Ortiz, V., Salanova, M., & Martínez, I. M. (2013). Liderazgo transformacional: investigación actual y retos futuros. *Universidad & Empresa*, 15(25), 13-32.
- Cuadra Peralta, Alejandro, Veloso Besio, Constanza. *Liderazgo, Clima y Satisfacción Laboral en las organizaciones*. Universum. *Revista de Humanidades y Ciencias Sociales [en línea]* 2007, 2 Recuperado de: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=65027764004>> ISSN 0716-498X
- Delgado, M. A. D. (2019). La complejidad de la investigación en liderazgo educativo, acercamientos metodológicos contemporáneos. *Actualidades Investigativas en Educación*, 19(1), 19-19.
- Leithwood, K. (2009). *¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la investigación*. Fundación Chile. Área de Educación.
- Maya, M. T., & Orellana, B. S. (2017). Desarrollo de soft skills una alternativa a la escasez de talento humano. *INNOVA Research Journal*, 1(12), 59-76.
- Mendoza Martínez, I. A., Torres Solís, J. R., & Ibarra Cortés, T. (2008). Estudio sobre el clima organizacional de un Sistema de atención médica en la ciudad de México y su relación con el liderazgo Transformacional y transaccional de sus

- Directivos. Investigación Administrativa, (101).
- Müller, Ralf, y Rodney Turner. (2010) Leadership competency profiles of successful project managers. *International Journal of Project Management* 28(5), pp. 437-448. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2009.09.003>.
- Muñoz Martínez, M., & Garay Garay, F. (2015). La investigación como forma de desarrollo profesional docente: Retos y perspectivas. *Estudios pedagógicos (Valdivia)*, 41(2), 389-399.
- Murillo, T. F. (2006). Dirección escolar para el cambio: Del liderazgo transformacional al liderazgo distribuido. *REICE: Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 4(4), 11-24.
- Riviére, A. (1992). Teoría Social del Aprendizaje: Implicaciones Educativas. En: Coll, C., Palacios, J. y Marchesi, A. (Comp.) *Desarrollo Psicológico y Educación II*. Madrid: Alianza. Recuperado de: [http://www.ite.educación.es/formación/material es/185/cd/material\\_complementario/m6/Teoria\\_social\\_aprendizaje.pdf](http://www.ite.educación.es/formación/material/es/185/cd/material_complementario/m6/Teoria_social_aprendizaje.pdf)
- Sánchez-García, Pilar, y Marinho, Sandra. (2016). La formación digital en los programas de periodismo de España y Portugal. *Andamios*, 13(31), 339-361. Recuperado de [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1870-00632016000200339&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-00632016000200339&lng=es&tlng=es).
- Scarfó, F. J. (2006). Educación Pública de Adultos en las Cárceles: garantía de un derecho humano. *Revista Decisio*, México, Centro de Cooperación Regional para la Educación de Adultos en América Latina y el Caribe, (14), 21-25.
- Scarfó, F. J. y Aued, V. (2013). El derecho a la educación en las cárceles: abordaje situacional. *Aportes para la reflexión sobre la educación como derecho humano en contextos de la cárcel*. *Revista Eletrônica de Educação*, 7(1), 88-98.
- Solano, A. C., Perugini, A., Benatuil, M. L., Nader, D. y Solano, M. C. (2007). *Teoría y evaluación del liderazgo*. Editorial Paidós.
- Torrecilla, F. J. M. (2006). Dirección escolar para el cambio: Del liderazgo transformacional al liderazgo distribuido. *REICE: Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 4(4), 11-24.

**BLOQUE I.  
PERSPECTIVA  
SOCIAL DEL  
LIDERAZGO**



## 2. LIDERAZGO EDUCATIVO EN EL AMBIENTE PENITENCIARIO. ANÁLISIS DESDE LA REINSERCIÓN SOCIAL EN EL CERESO APODACA

EMMA CERDA PÉREZ

PATRICIA LILIANA CERDA PÉREZ

Universidad Autónoma de Nuevo León,

Centro de Investigación Facultad de Ciencias de la Comunicación.

### Resumen

En la actualidad, el objetivo de la reinserción social, lejos del aspecto meramente punitivo, se centra en brindar a las personas que perdieron su libertad por haber cometido un delito, las herramientas necesarias para que regresen a su sistema social con mayores posibilidades de éxito. En ese sentido, dos de los ejes principales para lograr este fin son la educación y la capacitación para el trabajo. Las carencias existentes en materia educativa, la violencia y el autogobierno, son algunas de las problemáticas que limitan el quehacer educativo dentro de los centros de reinserción y que, inclusive, provocan el alejamiento de instituciones públicas y universitarias, que en otras circunstancias brindaban apoyo pedagógico a las personas privadas de la libertad. Con el fin de analizar la situación prevaleciente, en este trabajo se evalúa la falta de liderazgo educativo (falta de programas o políticas específicas) y las condiciones académicas de las personas privadas de la libertad en el Centro de Reinserción Social Apodaca, institución en la que se efectúa una labor educativa que resulta insuficiente para la atención de una población penitenciaria de poco más de 2,000 personas.

**Palabras clave:** Reinserción social; educación; capacitación; educación para la reinserción; pedagogía.

## **Abstract**

Currently, the goal of social reintegration, away from the mere punitive aspect, focuses on providing people who lost their freedom after committing a crime, the necessary tools to manage to return to their social system with greater possibilities of success. In that sense, two of the main axes to achieve this are education and training for work. The existing gaps in education, violence and self-government are some of the problems that limit the educational work within the centers of reintegration and that, even, cause the distance of the public institutions and university, which in other circumstances provided Pedagogical support to people in prison. In order to analyze the prevailing situation, in this work the lack of educational leadership is evaluated, of persons deprived of liberty at the Apodaca social reintegration center, institution in which an educational task is taking over, but is insufficient for the care of the Penitentiary population which is just over 2,000 people.

**Keywords:** Social reintegration; education training education for reinsertion; pedagogy

## **Introducción**

Los centros de reinserción social son instituciones que albergan a aquellas personas que han sido privadas de la libertad por haber cometido un delito, y por el cual recibieron una sentencia condenatoria que los obliga a permanecer dentro de estas instituciones una determinada cantidad de años. Sin embargo, el propósito de la reclusión no es únicamente una medida de contención. El propósito de esta estancia, tal como lo establece el sistema penitenciario mexicano, es educar a los internos y apoyarlos para que puedan reinsertarse socialmente y disminuir la reincidencia delictiva.

Sin embargo, según datos de INEGI (Instituto Nacional de Estadísticas y Geografía) (2016), la población penitenciaria en México ha crecido exponencialmente, lo que ha provocado que estas instituciones, en términos de infraestructura y de personal, sean incapaces de brindar la atención adecuada a las personas privadas libertad. El hacinamiento dentro de estas instituciones se ha convertido en un factor generador de conflicto, que dificulta el cabal cumplimiento de los objetivos de reinserción social.

En el caso de los centros de reinserción social en el estado de Nuevo

León, específicamente el ubicado en el municipio de Apodaca, las condiciones de hacinamiento y la falta de infraestructura y de personal, así como las condiciones de violencia y convivencia entre reos de distinta peligrosidad, han provocado que las tareas educativas planeadas dentro del proceso de reinserción no alcancen sus objetivos.

Hasta ahora, pese a los esfuerzos de las autoridades en el Centro de Reinserción Social Apodaca, la oferta educativa se ve limitada en contenido y recursos humanos, no cumpliendo con todos los rubros en la normatividad prevista en conceptos como educación básica, marcando una brecha notable entre el escenario educativo ideal, previsto por la ley, y la realidad carcelaria de este centro penitenciario.

Es importante subrayar, que la educación es primordial para lograr la reinserción social del individuo que por alguna circunstancia ha trasgredido la ley. Es por eso que debemos de considerar que una persona que ha vivido un proceso de privación de la libertad y es llevada de regreso a vivir en sociedad, debe contar con la instrucción básica necesaria para desempeñarse como ciudadano con todas las facultades y derechos propios de este concepto.

Esta realidad refleja que la situación por la que pasan actualmente las instituciones penitenciarias en el estado de Nuevo León provoca que los ejes de la reinserción social no se puedan desarrollar de la manera más conveniente, sobre todo en un aspecto de suma importancia como la educación y la capacitación, mismas que, cuando la persona regrese a la libertad, le permitirá tener acceso a mejores oportunidades laborales y, con ello, mejorar sus condiciones de vida.

Así mismo, diversos estudios realizado respecto al sistema penitenciario (Cerdeña, 2015) indican que dentro de estas instituciones existe una carencia de liderazgo institucional, debido, entre otras razones, a que la administración de los centros penitenciarios no cuenta con los recursos para ofrecer mejores alternativas a las personas privadas de la libertad. Por otro lado, existe un abandono institucional, ya que, tanto las instancias gubernamentales como las universidades, no contribuyen a la educación de los internos, principalmente por la inseguridad imperante en estos centros.

Por tal motivo, el presente estudio tiene como objetivo identificar el perfil educativo y de capacitación que tienen las personas privadas de la li-

bertad en el Centro de Reinserción Social Apodaca (CERESO). Este análisis se enfoca en evaluar los procesos que se dan en el ámbito educativo para el logro de la eficiencia terminal, y aquellos derivados de la capacitación, en el cual se evalúa la participación del interno en los cursos disponibles en la propia institución carcelaria.

Los datos empleados de este capítulo forman parte de la investigación titulada “Educación y capacitación para la población penitenciaria: Un análisis desde la reinserción social en el CERESO Apodaca”, que se publicó en el libro *Reinserción social: Entre urgencia penitenciarias y normatividad jurídica*, coordinado por Patricia Liliana Cerda Pérez y editado por la Universidad Autónoma de Nuevo León.

### **Fundamentación teórica**

La educación en el ambiente penitenciario en México es un tema poco explorado y sobre el que no existen estudios teóricos que permitan conocer cuáles son las condiciones académicas de las personas privadas de la libertad. Sin embargo, desde el ámbito constitucional existen reformas y modificaciones, como las realizadas en el año 2016 al Artículo 18 de la Constitución Mexicana, en los que se indica que la educación y la capacitación son dos de los cinco ejes centrales de la reinserción social.

Según Paulo Freire (en Paiva, 2004), “la educación liberadora es un proceso de renovación de la condición social del individuo, considerando al sujeto como un ser pensante y crítico, reflexionando de la realidad que vive”. Por su parte, Durkheim (1975) señala que la “educación tiene por misión desarrollar en el educando los estados físicos, intelectuales y mentales que exigen de él la sociedad política y el medio social al que está destinado”.

Según la Organización Internacional del Trabajo (2016), la capacitación para el trabajo es un aspecto fundamental, <sup>7</sup> pues, además de ser una preparación de índole académica, permite que las personas tengan acceso a mejores oportunidades laborales y, con ellas, mejoren su calidad de vida. La capacitación está orientada al ejercicio de un oficio que permita generar ingresos económicos.

Estos cambios ponen de manifiesto que el sistema penitenciario mexicano está evolucionando y reconoce la necesidad de enmarcar las penas carcelarias bajo un esquema de reinserción social en el que se prioricen los derechos humanos de quienes deben cumplir una sentencia. Estas

reformas, además de ser un enfoque novedoso, buscan dejar de lado la función meramente punitiva de la cárcel, para dar paso a un esquema de reinserción social donde las garantías individuales de las personas privadas de la libertad sean respetadas.

El concepto de reinserción social surge de una serie de visiones que, a lo largo del tiempo, se han dado sobre el Derecho Penal. En 1917, se introduce en la Constitución que la prisión debe utilizarse para la regeneración de quienes infringían la ley. Antes de ello, las cárceles en México se limitaban a ser un medio de castigo. Cuando se operaba bajo el concepto de “regeneración”, el trabajo era considerado como la principal vía para alcanzar dicha meta dentro del sistema penitenciario (Pámanes, 2009).

Como parte del proceso de reinserción social, en los centros penitenciarios del estado de Nuevo León se imparten cursos educativos para que los internos continúen su preparación académica, principalmente, en las áreas de primaria y secundaria. Cerda y Alvarado (2014) sostienen que de los 349 candidatos a pre liberación durante los años 2012 y 2013, el 30.9% contaba con educación hasta el nivel de secundaria; 29.2% con primaria; 10% con preparatoria y 2% se encontraba en el nivel superior.

Según Cerda y Alvarado (2014) “una de las funciones de los centros penitenciarios es ofrecer a los internos opciones de capacitación y educación que les permita, una vez liberados, desempeñar algún oficio o insertarse exitosamente en el sistema social”. En este sentido, el análisis demuestra que tras el cumplimiento de su sentencia, hubo una disminución en el número de internos que no contaban con educación, al pasar de 12.9% a 7.4%, mientras que los internos con educación secundaria aumentaron de 30.9% a 54.4%.

Estos números demuestran que, aunque pueden resultar insuficientes, los programas educativos, cursos y opciones de preparación dentro de los centros penitenciarios, son efectivos parcialmente, pues los internos participan de manera activa en el desarrollo de los mismos. La educación dentro de los centros penitenciarios es un aspecto que, además de contribuir a la formación de los internos en estas instituciones, se erige como un factor que permite alcanzar los objetivos de la reinserción social propuestos dentro de las funciones de estas instituciones de seguridad.

## **Liderazgo educativo y programas académicos para la educación penitenciaria**

Durante el año 2013, la Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito (UNODC) desarrolló un documento que lleva por título “Guía de introducción a la prevención de la reincidencia y la reintegración social de delincuente”. En este texto, la UNODC indica que la reinserción social es un proceso que busca que el individuo regrese con éxito a su entorno social; desarrollando actividades cuyo enfoque se centre en este objetivo.

Para tal efecto, la UNODC (2013) señala que es necesario que se involucren las autoridades del estado, del sistema penal, de organizaciones sociales y no gubernamentales, de universidades y de la sociedad en general, para lograr que se cumplan los objetivos de la reinserción social. En ese sentido, la UNODC indica que:

*La integración social se refiere al proceso de integrarse social y psicológicamente en el entorno social. Sin embargo, en los campos de prevención del delito y justicia penal, en donde se la usa con frecuencia, el término se refiere más específicamente a las diversas formas de intervención y programas individuales para evitar que se vean involucrados en conductas delictivas o, para aquellos que ya están en conflicto con la ley, para reducir la probabilidad de que vuelvan a delinquir. Las intervenciones de integración social son por lo tanto intentos de los diversos componentes del sistema judicial, en asociación con organismos sociales, ONG (Organizaciones No Gubernamentales), instituciones educativas, comunidades y familia de los delincuentes, para apoyar la integración social de individuos con riesgo de delinquir o caer en la re-delincuencia.*

La UNODC (2013) reconoce que las personas privadas de la libertad son un grupo heterogéneo con características sumamente diferentes. Por esto, los programas que se diseñen para su atención deben ser enfocados de forma integral y abarcar a todos los internos dentro de una institución penitenciaria. Sin embargo, la calidad de vida previa al ingreso de la persona a un centro de reinserción, condiciona el efecto de los programas diseñados para que estos puedan reintegrarse a la sociedad.

Por “Programas de reintegración social”, la UNODC (2013) se refiere a

todas aquellas acciones diseñadas con el objetivo que ayudar a que las personas que se encuentran recluidas en un centro de reinserción social (reformatorio, centro de detención o prisión) puedan regresar a la vida en convivencia. Estos programas deben incluir una serie de factores que permitan que la persona privada de la libertad aprenda cómo evitar el delito para no volver a un centro penitenciario.

*El término “programas de reintegración social” se usa para referirse específicamente a intervenciones diseñadas para ayudar a los delincuentes que han sido ubicados en una institución, tales como un reformatorio, un centro de detención o una prisión, institución de salud mental o centro residencial para el tratamiento de drogas. Incluyen rehabilitación, educación y programas previos a la puesta en libertad ofrecidos en la prisión, así como las intervenciones de libertad condicional y de asistencia posterior a la liberación. El objetivo primordial de los programas de reintegración social es proporcionar a los delincuentes la asistencia y la supervisión que necesitan para aprender a vivir sin cometer delitos y evitar recaer en la delincuencia. Su propósito es ayudar a los delincuentes a desistir del delito y a reintegrarse exitosamente dentro de la comunidad.*

Asimismo, con relación a los objetivos planteados, la UNODC indica que existen dos tipos de programas de reintegración social; el primero de ellos corresponde al papel de las instituciones penitenciarias y el segundo establece la importancia de la comunidad como parte de este proceso.

*En general, hay dos categorías principales de programas de reintegración social: (a) programas e intervenciones ofrecidos en el medio institucional mismo, con anterioridad a la puesta en libertad de los delincuentes, para ayudarles a resolver problemas, tratar con los factores de riesgo asociados con su conducta delictiva y adquirir la destreza necesaria para vivir una vida respetuosa de la ley y autosuficiente, como así también prepararles para su liberación y reinserción dentro de la sociedad; y (b) programas de base comunitaria, que a veces son parte de un esquema de libertad condicional, para facilitar la reintegración social de los delincuentes después de ser puestos en libertad. Muchos de los*

*programas que pertenecen a la segunda categoría descansan sobre la provisión de alguna forma de supervisión comunitaria, como así también en diversas formas de apoyo y asistencia a los delincuentes y algunas veces también a su familia.*

En el aspecto comunitario, la UNODC afirma que estas acciones se dan después de que el interno o interna ha regresado a su sistema social. Estas actividades, también llamadas como “ayuda pos penitenciaria”, “servicios transitorios”, “reasantamiento” o “reintegración social”, pueden comenzar cuando la persona privada de la libertad continúe dentro del centro de reinserción social, de esta forma la transición de la reclusión a la libertad será mejor.

En este esquema, existe la necesidad de un liderazgo institucional que permita el diseño y establecimiento de estrategias educativas adecuadas para la atención de las personas privadas de la libertad en los centros penitenciarios. Actualmente, aunque el fundamento jurídico así lo establece, los programas educativos que se plantean dentro de los centros penitenciarios presentan carencias evidentes, principalmente en términos de infraestructura y de personal (Cerdeña, 2015), factor que dificulta las posibilidades de crecimiento de los internos.

La mayoría de individuos encarcelados son eventualmente liberados de la prisión. El proceso de reinserción es una transición plena de significado emocional y dificultades prácticas para los delincuentes. Además, puede presentar desafíos para las familias de los delincuentes y para la comunidad en general. Los esfuerzos para ayudar a que regresen exitosamente a la comunidad deben, por lo tanto, considerar las necesidades de los delincuentes y el riesgo que presentan a la seguridad comunitaria. Los programas exitosos son usualmente aquellos que han logrado la concientización pública del problema y han trabajado con las comunidades locales para hacer posible la reintegración de los delincuentes.

### **El derecho a la educación: Fundamento jurídico de la educación penitenciaria**

La educación es un derecho para todos los seres humanos. La Organización de las Naciones Unidas, en la Declaración Universal de los Derechos Humanos (1948), establece que la educación es un aspecto total por el

que todas las naciones deben esforzarse. Al respecto, el Artículo 26 fundamenta que todas las personas tienen derecho a la educación, misma que deberá ser, en su nivel básico, gratuita y garantizada por el estado.

La Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) (2013) ha establecido una serie de aspectos rectores para los estados miembros de la misma, que permitirán lograr que la educación sea de calidad. Principalmente, se establece que la educación debe ser un agente que promueva la libertad y la autonomía de todas las personas y que ayude a su desarrollo personal.

Así mismo, dentro de las reglas mínimas para el tratamiento de los reclusos establecidas por la Organización de las Naciones Unidas (1977), se establece que la educación es un aspecto de suma importancia para las tareas de reinserción social dentro de los centros penitenciarios en el mundo, por lo que insta a las naciones miembro a dedicar parte de su esfuerzo a garantizar la educación de las personas privadas de la libertad y, con ello, aumentar sus posibilidades de crecimiento y disminuir la reincidencia delictiva.

En el caso de México, la educación está garantizada desde el Artículo 3 de la Constitución Mexicana y forma parte de las llamadas Garantías individuales. En el citado artículo se indica que es obligación del Estado garantizar el derecho de todos los individuos a recibir educación, misma que será obligatoria y gratuita hasta el nivel medio superior.

En lo que respecta a la educación en el contexto penitenciario en México, este se rige por los conceptos de la Ley Nacional de Ejecución Penal (Diario Oficial de la Nación, 2016), misma que indica una serie de recomendaciones respecto a la preparación académica de los internos; sin embargo, aun cuando es un aspecto de suma importancia, esta reglamentación no le confiere el estado de obligatorio a la educación dentro de los centros penitenciarios.

El fundamento de la educación penitenciaria en México se establece en el Artículo 85 de la Ley Nacional de Ejecución Penal, el cual indica que la educación es un derecho de los hombres y mujeres privados de la libertad. Específicamente, este artículo define que:

*La educación es el conjunto de actividades de orientación, enseñanza y aprendizaje, contenidas en planes y programas educativos, otorgadas por instituciones públicas o privadas que permitan a las personas*

*privadas de su libertad alcanzar mejores niveles de conocimiento para su desarrollo personal de conformidad en el Artículo 3º Constitucional.*

En este mismo Artículo se indica que la educación que se imparte dentro de los centros de reinserción social en el país debe ser gratuita y estar orientada hacia lo académico, lo cívico y lo artístico, siempre respetando los derechos humanos. Para llevar a cabo los programas propuestos en esta reglamentación, pueden desempeñarse profesionales de la pedagogía, así como otras personas privadas de la libertad, que hayan sido capacitados previamente.

La educación, además de permitir que los internos adquieran y desarrollen habilidades y competencias que les permitan tener mejores oportunidades de crecimiento, es un aspecto que, tal como lo establece el Artículo 84 de la Ley Nacional de Ejecución Penal, permite que las personas privadas de la libertad tengan la posibilidad de obtener grados académicos con el mismo valor que los que se obtienen en otras instituciones educativas.

Por otra parte, es una obligación de los centros de reinserción social en México garantizar el acceso de todas las personas privadas de la libertad a la educación básicas. Así mismo, es labor de los centros penitenciarios buscar alternativas que permitan que los internos puedan acceder al nivel medio superior o superior (Artículo 85 de la Ley Nacional de Ejecución Penal). Para este fin, las instancias penitenciarias, tal como lo marca el Artículo 86 de la citada reglamentación, deben “celebrar convenios de colaboración con instituciones públicas y privadas de carácter nacional e internacional en materia educativa para ampliar la oferta [educativa] y su calidad”.

Además de los profesionales de la educación que puedan prestar sus servicios dentro de un centro penitenciario, la Ley Nacional de Ejecución Penal, en el Artículo 165, indica que pueden existir personas privadas de la libertad que, después de ser capacitados, pueden desempeñarse como capacitadores dentro del centro penitenciario. Al respecto, en este artículo se indica que:

*El trabajo a favor de la comunidad consiste en la prestación de servicios personales no remunerados, en instituciones públicas en general, así como de carácter educativo o de asistencia social públicas o*

*privadas. La intervención de las instituciones se hará sobre la base de los convenios que celebre la Autoridad Penitenciaria con aquellas. Por ningún concepto se desarrollará este trabajo en forma que resulte degradante o humillante para el beneficiado.*

Para finalizar, la Ley Nacional de Ejecución Penal contempla, dentro del Artículo 139, que las personas privadas de la libertad que se integren a actividades educativas podrán utilizar este proceso para solicitar la reducción de su sentencia. El requisito fundamental es que el interno obtenga el grado académico en el que haya decidido participar; es decir, que concluya con éxito su educación. Textualmente, el artículo 139 indica que:

*Las personas sentenciadas que se encuentren en los supuestos de libertad condicional podrán solicitar la reducción de obligaciones en el régimen de supervisión, siempre y cuando se hubieren dedicado de forma exclusiva a actividades productivas, educativas, culturales o deportivas no remuneradas. En el caso de las actividades culturales y deportivas, el sentenciado deberá acreditar participar en la difusión, promoción, representación, y en su caso, competencias en dichas actividades. En el caso de actividades educativas, se deberá acreditar la obtención de grados académicos.*

En lo que respecta a educación dentro del contexto penitenciario, se han registrado casos de éxito alrededor del mundo. Ejemplos de esta situación se han presentado en países como Finlandia, donde las cárceles han comenzado a vaciarse, puesto que el sistema penitenciario ha encontrado formas alternativas de justicia, fundamentadas en la educación de las personas que han cometido un delito y como forma de reintegrarlas a la sociedad.

En Latinoamérica, específicamente en Brasil, la educación penitenciaria se erige como la principal forma de incrementar las posibilidades de reinserción social. Estos son algunos casos donde el trabajo académico dentro de la cárcel ha posibilitado que las personas privadas de la libertad incrementen sus posibilidades de reinsertarse con éxito al sistema social.

## Método

El presente proyecto de investigación partió de un enfoque cualitativo y cuantitativo con un carácter no experimental y descriptivo. Su objetivo se centra en evaluar las tareas educativas que se desarrollaron dentro del Centro de Reinserción Social Apodaca como parte del cumplimiento de uno de los cinco ejes de la reinserción social que permitan que las personas privadas de la libertad logren regresar al sistema social con éxito.

Para tal efecto, en este estudio se analiza la situación educativa y el perfil académico de los internos, así como la preparación académica que estos reciben dentro del centro penitenciario. Dentro de esta evaluación, se consideran diversos aspectos relacionados con el desempeño escolar de quienes se encuentran recluidos dentro de este centro penitenciario y como estas actividades impactan en su proceso de reinserción, mismo que, teóricamente, debería incrementar las posibilidades de que estos regresen de forma exitosa a la comunidad y se disminuya la posibilidad de reincidencia.

La población considerada para este trabajo corresponde a las 1,837 personas privadas de la libertad que, para mediados de 2017, se contabilizaron dentro del Centro de Reinserción Social Apodaca. De estas, se desprendió una muestra de 312 internos a los que se les aplicó una encuesta sobre diversos temas relacionados con su estancia dentro de este centro penitenciario y respecto a la forma en la que se realizan las actividades de reinserción social en el interior del mismo.

Se empleó un muestreo de tipo estratificado, tomando en cuenta la distribución de las personas privadas de la libertad dentro del CERESO Apodaca. En este penal, las autoridades clasifican a los internos según su grado de peligrosidad y los ubican en los ambulatorios alfa, bravo, coca y delta; siendo el primero de ellos el de menor nivel de peligrosidad y delta el de mayor. En total, el 16% de las encuesta se aplicó con internos del ambulatorio alfa, 26% con los de bravo, 30% con los de coca y 28% con los de delta.

La principal guía de trabajo que condujo este trabajo de investigación dentro del Centro de Reinserción Social Apodaca es la siguiente:

Los servicios educativos ofrecidos para las personas privadas de la libertad en el Centro de Reinserción Social Apodaca son insuficientes para cumplir con lo estipulado tanto en la Ley General de Educación como en la

Ley Nacional de Ejecución Penal en lo que respecta a la reinserción social de los internos y para acatar las recomendaciones de organismos especializado en el tema a nivel mundial como la UNESCO.

En lo que respecta al instrumento de recolección de datos, se empleó una encuesta dirigida a las personas privadas de la libertad en el Centro de Reinserción Social Apodaca en el que se incluyeron reactivos para evaluar el aspecto educativo, así como las diferentes áreas en las que se compone este centro penitenciario, entre las que se encuentran: datos generales y familias, infraestructura y servicios, condiciones de estancia, convivencia, visita conyugal, servicios médicos, atención psicológica, cultura y deporte, asesoría legal y jurídica, entre otros.

Es importante mencionar que este cuestionario, aplicado a los internos para evaluar su estatus académico, se incluyó dentro de la metodología diseñada por la Dra. Patricia Liliana Cerda Pérez para la investigación titulada “Reinserción Social: Entre urgencias penitenciarias y normatividad jurídica”, publicada por la Universidad Autónoma de Nuevo León en septiembre de 2017, misma en la que se evalúan aspectos como las condiciones existentes en materia derechos humanos en el CERESO, los servicios médicos, psicológicos y de trabajo social, las actividades educativas, de cultura y de deporte, y el esquema laboral, por mencionar algunas categorías.

Además, de este instrumento se recogieron indicadores respecto a la situación personal y familiar de las personas privadas de la libertad, con el fin de analizar su perfil socio demográfico y establecer cuáles son las características de quienes deben purgar una condena por haber cometido un delito, y de sus familias, quienes, aun cuando no se encuentran reclusos, viven de manera directa las problemáticas derivadas de la ausencia de uno de los miembros de su núcleo familiar.

## **Resultados**

Los resultados de la encuesta, aplicada a 312 personas privadas de la libertad dentro del Centro de Reinserción Social Apodaca, pusieron en evidencia las carencias existentes de esta institución en materia educativa. A continuación se presentan los hallazgos más importantes del ámbito académico dentro de este centro penitenciario.

### Infraestructura y servicios educativos

De acuerdo con las preguntas realizadas sobre el tema de infraestructura y servicios educativos en el CERESO Apodaca, en la pregunta relacionada sobre si el interno ha acudido a servicios educativos en el Centro de Reinserción Social Apodaca, de las 312 personas privadas de la libertad que se entrevistaron, se encontró que 156 (50.0%) internos sí han acudido a servicios educativos, ya sea por recomendación del personal del CERESO o por disposición propia (aunque algunos no continúan su preparación); mientras que 112 personas privadas de la libertad (35.9%) respondieron negativamente y 44 (14.1%) personas no contestaron. De lo que se desprende que cinco de cada 10 internos si han acudido a los servicios educativos (Tabla 1).

**Tabla 1.** *Personas privadas de la libertad entrevistadas en el Centro de Reinserción Social Apodaca que han acudido a servicios educativos.*

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Sí han acudido	156	50.0%
No han acudido	112	35.9%
No contestó	44	14.1%
Total	312	100%

Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta aplicada a 312 personas privadas de la libertad en el CERESO Apodaca.

De las 156 respuestas relacionadas con las razones por las cuales han acudido a los servicios educativos, se deduce que existe un interés significativo por la superación académica y laboral. Entre los motivos expresados, el 17.3% (27 internos) afirmaron que buscan “estudiar y aprender”, 9.6% (15 internos) para “estudiar computación”, 9.6% (15 internos) para “estudiar secundaria”, 7% (11 personas) para acudir a “cursos de capacitación” y el 4.5% (7 personas) lo hace para “estudiar primaria y secundaria”, por mencionar las más importantes (Tabla 2).

**Tabla 2.** Razones por las que las personas privadas de la libertad entrevistadas en el Centro de Reinserción Social Apodaca han acudido a servicios educativos <sup>1</sup>

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
No contestó	37	23.7%
Estudiar y aprender	27	17.3%
Estudiar computación	15	9.6%
Estudiar secundaria	15	9.6%
Cursos de capacitación	11	7.0%
Estudiar primaria y secundaria	7	4.5%
Otras razones	7	4.5%
Estudiar y superarme	6	3.8%
Estudiar preparatoria	5	3.2%
Obtener beneficios	5	3.2%
Acudir a la biblioteca	4	2.6%
Participar en deportes	4	2.6%
Estudiar primaria	2	1.3%
Mantenerse ocupado	2	1.3%
Porque me desempeño como asesor	2	1.3%
Terminar mis estudios	2	1.3%
Estudiar inglés	1	0.6%
Estudiar secundaria y preparatoria	1	0.6%
Me invitaron a estudiar	1	0.6%
Porque me gusta estudiar	1	0.6%
Solo cuando ingresó	1	0.6%
<b>Total</b>	<b>156</b>	<b>100%</b>

<sup>1</sup> Se consideran las 156 personas que afirmaron acudir servicios educativos.

Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta aplicada a 312 personas privadas de la libertad en el CERESO Apodaca.

Por otra parte, en lo que respecta a las razones por las cuales 112 internos de los 312 entrevistados decidieron no asistir a los servicios educativos, destacan los siguientes motivos: “por el trabajo” (5.4%, 6 personas), “no quiere estudiar” (3.6%, 4 personas), “porque no hay preparatoria” (2.7%, 3 personas), porque “no lo han invitado” (1.8%, 2 personas). Otras personas respondieron que no acuden “por falta de tiempo”, porque “los cursos no son buenos”, porque “no han completado la papelería” y porque “ya completaron sus estudios”.

Es importante subrayar que en esta pregunta prevalecen los datos negativos, ya que 92 personas (82.1%) que no asistieron a los servicios educativos no contestaron la pregunta, mientras que en 12 casos (10.7%) las respuestas implican negación, lo cual suma un total de 104 (92.8%) de conceptos negativos (Tabla 3).

**Tabla 3.** Razones por las que las personas privadas de la libertad entrevistadas en el Centro de Reinserción Social Apodaca no han acudido a servicios educativos <sup>1</sup>

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Falta de tiempo	1	0.9%
Los cursos no son buenos	1	0.9%
No ha completado papelería	1	0.9%
No hay preparatoria	3	2.7%
No lo han invitado	2	1.8%
No quiere estudiar	4	3.6%
No sabe dónde es	1	0.9%
Por el trabajo	6	5.4%
Ya terminó sus estudios	1	0.9%
No contestó	92	82.1%
Total	156	100%

<sup>1</sup>Se consideran las 112 personas que afirmaron no acudir a servicios educativos. Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta aplicada a 312 personas privadas de la libertad en el CERESO Apodaca.

De las 312 personas privadas de la libertad que fueron entrevistadas en el Centro de Reinserción Social Apodaca, 140 de ellas (44.9%) afirmaron “sí utilizar” los servicios educativos que se ofrecen en esta institución penitenciaria, mientras que 132 (42.3%) internos afirman que “no los ha utilizado” y 40 (12.8%) de ellas no contestaron la pregunta. Todo lo anterior nos indica que 4 de cada 10 personas entrevistadas sí han utilizado los servicios educativos (Tabla 4).

**Tabla 4.** *Personas privadas de la libertad en el Centro de Reinserción Social Apodaca que han utilizado servicios educativos.*

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Sí los ha utilizado	140	44.9%
No los ha utilizado	132	42.3%
No contestó	40	12.8%
Total	312	100%

Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta aplicada a 312 personas privadas de la libertad en el CERESO Apodaca.

Con relación a la pregunta sobre los servicios educativos utilizados por las personas privadas de la libertad en el CERESO Apodaca, de las 140 personas que han contestado que sí ha utilizado estos servicios, uno de los hallazgos es que el mayor peso recae en los estudios de primaria y secundaria, con una suma de 113 menciones (80.7%): 27 casos (19.3%) para estudios de primaria y 86 (61.4%) para estudios de secundaria. Así mismo, 9 personas (6.4%) tienen estudios de preparatoria, estudios universitarios u otros (como computación), con una frecuencia de 0.7% cada una. Un total de 16 internos (11.4%) no contestó. Todo lo anterior indica que 2 de cada 10 internos han estudiado primaria ahí y 6 de cada 10 han estudiado la secundaria en este CERESO (Tabla 5).

**Tabla 5.** Servicios educativos utilizados por las personas privadas de la libertad en el Centro de Reinserción Social Apodaca.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Primaria	27	19.3%
Secundaria	86	61.4%
Preparatoria	9	6.4%
Universitarios	1	0.7%
Otros (computación)	1	0.7%
No contestó	16	11.4%
Total	140	100%

<sup>1</sup> Se consideran las 140 personas que han utilizado servicios educativos. Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta aplicada a 312 personas privadas de la libertad en el CERESO Apodaca.

Respecto de las 140 personas privadas de la libertad del CERESO Apodaca que “sí ha utilizado los servicios educativos”, 84 de ellas (60%) han declarado que no han abandonado sus estudios, 33 más (23.6%) han abandonado los estudios, mientras que 23 (16.4%) no contestaron la pregunta. Por lo anterior podemos deducir que más del 50% de las personas que han retomado sus estudios siguen en ellos, por lo cual el índice de deserción es 2 de cada 10 estudiantes que abandonaron sus estudios en este centro penitenciario (Tabla 6).

Entre las razones por las que las personas privadas de la libertad deciden continuar con su preparación académica destaca encontrar mejores oportunidades laborales y por su crecimiento personal. Es importante señalar que, dentro del CERESO Apodaca, los programas educativos son insuficientes y carecen de un liderazgo educativo, y es la disposición de los internos la razón principal por la que continúan su preparación.

**Tabla 6.** Personas privadas de la libertad en el Centro de Reinserción Social Apodaca que han tenido que abandonar sus estudios una vez iniciados <sup>1</sup>

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Sí ha abandonado	33	23.6%
No ha abandonado	84	60.0%
No contestó	23	16.4%
Total	140	100%

<sup>1</sup> Se consideran las 140 personas que han utilizado servicios educativos. Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta aplicada a 312 personas privadas de la libertad en el CERESO Apodaca.

En la pregunta relacionada con el número de horas a la semana que los internos que utilizan los servicios educativos dedican a las actividades educativas, los resultados indican que la mayor parte de los internos (87 personas, 62.1%) dedican menos de 3 horas semanales de estudio, el 6.5% (15 personas) dedica entre 3 y 6 horas, el 2.9% (4 personas) invierten entre 9 y 12 horas, y el 3.6% (5 personas) destina de 12 a 15 horas por semana a esta actividad. A su vez, 24 internos no respondieron a esta pregunta (Tabla 7).

**Tabla 7.** Número de horas a la semana que las personas privadas de la libertad en el Centro de Reinserción Social Apodaca dedican a actividades educativas <sup>1</sup>

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Menos de 3 horas	87	62.1%
De 3 a 6 horas	15	10.7%
De 6 a 9 horas	5	3.6%
De 9 a 12 horas	4	2.9%
De 12 a 15 horas	5	3.6%
No contestó	24	17.2%
Total	140	100%

<sup>1</sup> Se consideran las 140 personas que utilizan servicios educativos. Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta a 312 personas privadas de la libertad en el CERESO Apodaca.

De las 140 personas que acuden a los servicios educativos en el CERESO Apodaca, 105 de estas (75%) consideran haber tenido un avance en sus estudios, mientras que 21 internos equivalente al (15%), declararon no haber avanzado y 14 (12.8%) de los estudiantes internos no contestaron. Con los datos anteriores, podemos observar que son más las personas que afirman haber tenido un avance en sus estudios frente a las personas que señalan en forma negativa este avance. De lo anterior, podemos establecer que 7 de cada 10 internos que han utilizado los servicios educativos del CERESO Apodaca tienen la percepción de haber avanzado en sus estudios (Tabla 8).

**Tabla 8.** *Personas privadas de la libertad en el Centro de Reinserción Social Apodaca que consideran haber tenido un avance educativo*<sup>1</sup>

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Sí ha avanzado	105	75.0%
No ha avanzado	21	15.0%
No contestó	14	10.0%
Total	140	100%

<sup>1</sup>Se consideran las 140 personas que han utilizado servicios educativos. Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta aplicada a 312 personas privadas de la libertad en el CERESO Apodaca.

Sobre el grado educativo en el que han presentado el mayor avance, los resultados de la encuesta aplicada demuestran que de las 105 personas que afirmaron tener un crecimiento académico, el 64.8% (68 personas) lo hizo en el nivel de secundaria, 21 (20%) en el nivel de primaria; mientras que el 4.8% (5 personas) lo hicieron en el nivel de preparatoria y uno (1%) en computación. Además, 8 personas no respondieron este cuestionamiento (Tabla 9).

**Tabla 9.** Grado en que las personas privadas de la libertad en el Centro de Reinserción Social Apodaca consideran haber tenido un avance educativo <sup>1</sup>

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Primaria	21	20.0%
Secundaria	68	64.8%
Preparatoria	5	4.8%
Universitarios	0	0.0%
Otros (computación)	1	1.0%
No contestó	8	10.0%
Total	105	100%

<sup>1</sup>Se consideran las 105 personas que han tenido un avance educativo. Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta aplicada a 312 personas privadas de la libertad en el CERESO Apodaca.

Respecto de la finalización de estudios y la correspondiente certificación, de las 140 personas privadas de la libertad que hacen uso de los servicios educativos en el CERESO Apodaca, 72 de ellas (51.4%) aseguran haber recibido un certificado, diploma o reconocimiento por la terminación de sus estudios, mientras que 48 internos (34.3%) declararon no haber recibido ninguna certificación, por otra parte, 20 (14.3%) de los internos no contestaron esta pregunta (Tabla 10).

**Tabla 10.** Personas privadas de la libertad en el Centro de Reinserción Social Apodaca que han recibido un certificado.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Sí lo ha recibido	72	51.4%
No lo ha recibido	48	34.3%
No contestó	20	14.3%
Total	140	100%

<sup>1</sup>Se consideran las 140 personas que han utilizado servicios educativos. Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta aplicada a 312 personas privadas de la libertad en el CERESO Apodaca.

De las 72 personas privadas de la libertad que afirmaron haber recibido un certificado que avalara sus estudios, la mayoría fue en el nivel de estudios de secundaria con 34 (47.2%) documentos entregados. En el nivel de primaria se han entregado 24 (33.3%), mientras que 7 internos (9.7%) recibieron certificados por estudios de primaria y de secundaria. En el nivel universitario se ha declarado 1 caso (1.14%) y 6 (8.3%) de los internos que han declarado haber recibido algún tipo de certificado no contestaron. Es importante destacar que en el nivel medio superior, ningún interno ha podido terminar sus estudios debido a la falta de programas educativos de este nivel (Tabla 11).

**Tabla 11.** Nivel en que las personas privadas de la libertad en el Centro de Reinserción Social Apodaca han recibido algún certificado.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Primaria	24	33.3%
Secundaria	34	47.2%
Preparatoria	0	0.0%
Universitarios	1	1.4%
Primaria y secundaria	7	9.7%
No contestó	6	8.3%
Total	72	100%

<sup>1</sup>Se consideran las 72 personas que han recibido algún certificado, diploma o reconocimiento. Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta aplicada a 312 personas privadas de la libertad en el CERESO Apodaca.

Respecto al apoyo de maestros y material escolar, las 140 personas privadas de la libertad que hacen uso de los servicios educativos de este CERESO han opinado lo siguiente: 81 (57.9%) de los educandos han afirmado que “sí es suficiente”, mientras que 40 (28.6%) han declarado que “no es suficiente” y 19 (13.6%) de los internos que utilizan los servicios educativos no contestaron. Por todo lo anterior, es posible deducir que existe un interés por parte de la institución en que los alumnos reciban la atención y los materiales necesarios para su desarrollo académico de sus internos-estudiantes (Tabla 12).

Un importante porcentaje de las personas privadas de la libertad considera que el material que existe dentro de las aulas es suficiente para el desarrollo de las actividades académicas. Es importante destacar que este material no es provisto en todas las ocasiones por el personal del CERESO Apodaca. En ocasiones, estos materiales son entregados a través de donaciones, o por aportaciones de los mismos familiares de los internos, evidenciando la falta de liderazgo educativo en esta institución.

**Tabla 12.** *Personas privadas de la libertad en el Centro de Reinserción Social Apodaca que consideran que el apoyo de maestros y de material escolar recibido por la institución es suficiente.*

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Sí es suficiente	81	57.9%
No es suficiente	40	28.6%
No contestó	19	13.6%
Total	140	100%

<sup>1</sup>Se consideran las 140 personas que han utilizado servicios educativos. Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta aplicada a 312 personas privadas de la libertad en el CERESO Apodaca.

## **Conclusiones y recomendaciones**

Las autoridades del Centro de Reinserción Social Apodaca realizan un esfuerzo constante por brindar opciones académicas a las poco más de 2,000 personas en esta institución y, con ello, cubrir dos de los ejes principales de la reinserción social, como son la educación y capacitación, pero las circunstancias imperantes dentro de esta institución impiden que estas labores se desarrollen cabalmente.

Al interior de esta institución existen condiciones de hacinamiento, autogobierno y grupos de control que manejan el centro penitenciario. Así mismo, las necesidades alimenticias, de infraestructura, laborales y de salud, son ponderadas como prioritarias, dejando el aspecto educativo en segundo plano.

Además, las condiciones imperantes dentro de este centro de reinserción social han provocado que se presente una carencia de liderazgo

y apoyo institucional. Ante las condiciones de inseguridad y autogobierno imperantes dentro de los centros de reinserción social, tanto la Secretaría de Educación Pública (SEP), como las universidades públicas del Estado, han dejado de brindar ayuda pedagógica a esta institución de seguridad; factor que retrasa y, en algunos casos, anula de forma implacable el interés por la superación académica y laboral que las personas privadas de libertad han manifestado al inscribirse en los cursos que la institución ofrece en aras de cumplir el programa de reinserción social.

En la actualidad, el Centro de Reinserción Social Apodaca cuenta con escaso apoyo y, por ello, existen pocas herramientas educativas. Incluso, los planes educativos brindados dentro de esta institución de seguridad están a cargo de otras personas privadas de la libertad, quienes se han dado a la tarea de brindar instrucción a sus compañeros internos.

A pesar de las adversidades y de la carencia de materiales y de personal humano capacitado en materia pedagógica, es loable que un sector de las personas privadas de la libertad tengan algunos avances en su nivel educativo, sobre todo en los grados de primaria y secundaria. Sin embargo, el hecho de que el interno no tenga la oportunidad de obtener estudios de preparatoria, dado que no existen programas educativos de este nivel, lo limitará en la búsqueda de un empleo digno una vez que este obtenga su libertad.

En este punto, es importante destacar que las personas privadas de la libertad participantes en el estudio manifestaron su deseo e intención de continuar con su preparación en el nivel medio superior y superior, pues reconocen que esta es la vía que les permitirá acceder a mejores condiciones de vida. Por lo tanto, la ausencia de oportunidades para participar en actividades educativas en el nivel de bachillerato limitará sus oportunidades de reinserción social, familiar y laboral; en este último aspecto es necesario considerar la preparatoria es un requisito básico en cualquier empleo bien remunerado.

Dentro del Centro de Reinserción Social Apodaca, las autoridades penitenciarias han establecido programas educativos para las personas privadas de la libertad. Sin embargo, estos resultan insuficientes para cubrir con las expectativas académicas de la población reclusa en esta institución. Además, las opciones de capacitación laboral que se brindan en este centro se limitan a enseñar las funciones que se realizan dentro de las ma-

quiladoras que operan en la institución, y no verdaderas habilidades que les permitan insertarse al mercado laboral con éxito y, con ello, mejorar sus condiciones de vida.

La falta de oportunidades educativas dentro del centro de reinserción social, una vez que el interno recupere su libertad, se pueden consolidar como aspectos que impiden el acceso a oportunidades laborales y a mejores ingresos para él y su núcleo familiar. Este factor, a mediano y largo plazo, se puede convertir en un aspecto que genere desesperación y provoque que la persona sea más proclive a la reincidencia criminal.

Por lo tanto, es necesario que se desarrollen proyectos de investigación a través de los cuales se conozcan a profundidad las demandas y necesidades educativas de las personas privadas de la libertad en los centros de reinserción social. Esto permitirá el diseño de programas y políticas específicas para su atención y seguimiento académico. Además, se requiere que, tanto los docentes universitarios como las instituciones universitarias, en función de apoyar a las instituciones penales en los procesos de reinserción social, participen de forma más activa en la educación y capacitación de estas personas, con la finalidad de proveerles las herramientas necesarias para desempeñarse laboralmente, lograr avances académicos y capacitarlos en su retorno a la sociedad.

En general, las autoridades que administran el Centro de Reinserción Social Apodaca, específicamente el Departamento de Educación Cultura y Deporte, ponen en manifiesto las carencias de liderazgo educativo dentro de esta institución. Aún cuando existen importantes avances educativos dentro de este reclusorio, la realidad está lejos de lo ideal para que las personas privadas de la libertad encuentren opciones educativas apropiadas para su reinserción social.

La falta de liderazgo educativo, manifestada en la ausencia de programas educativos para los internos penitenciarios, se ha traducido en que las personas privadas de la libertad no encuentren alternativas dentro del CERESO para continuar su preparación, limitándose a actividades como el nivel básico de educación y el desarrollo de habilidades artísticas que si bien son importantes, no colaboran a que el interno desarrolle competencias que le permitan aspirar a mejores oportunidades laborales y, con ello, a mejorar su condición de vida.

## Referencias

- Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión (2016) Ley Nacional de Ejecución Penal. México: Secretaría General del H. Congreso de la Unión
- Cerda, P., y Alvarado, J. (2014). Cuando las penas se extienden. Crisis e impactos del sistema carcelario en las familias de reclusos. En Cerda, P. Coordinadora. Prisión y Familia Retos para la cohesión social y el desarrollo del siglo XXI. pp. 113 a 180.
- Cerda, P. (2015). Vulnerabilidad y silencio: el impacto carcelario en las familias penitenciarias. México: Universidad Autónoma de Nuevo León.
- Cerda, P. (2017). Reinserción social: entre urgencias penitenciarias y normatividad jurídica. México: Universidad Autónoma de Nuevo León.
- Durkheim, E. (1975). Educación y sociología. España: Ediciones Península.
- Instituto Nacional de Geografía y Estadística. (2016). Censo Nacional de Gobierno, Seguridad Pública y Sistema Penitenciario Estatal 2016. México: INEGI.
- Organización de las Naciones Unidas (1948). Declaración Universal de los Derechos Humanos. Viena: ONU.
- Organización de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito. (2013). Informe mundial sobre las drogas. Estados Unidos: UNODC.
- Organización de las Naciones Unidas. (1977). Reglas mínimas para el tratamiento de los reclusos. Estados Unidos: Consejo económico y social de la ONU.
- Organización de las Naciones Unidas. (2013). La educación transforma la vida. Francia: UNESCO.
- Organización Internacional del Trabajo. (2016). El futuro del trabajo que queremos. Perú: Oficina Regional de la OIT para América Latina y el Caribe.
- Paiva, A. (2004). La educación liberadora de Paulo Freire y el desarrollo del pensamiento. *Revista Ciencias de la Educación*, 2 (26), pp. 133-142.
- Pámanes, G. (2009). La cárcel desde adentro, entre la reinserción social del semejante y la anulación del enemigo. México Porrúa.

### 3. IMPACTO DE LA RECLUSIÓN PENITENCIARIA EN LA EDUCACIÓN DE LOS INFANTES: ANÁLISIS ACADÉMICO DE LOS HIJOS DE PERSONAS PRIVADAS DE LA LIBERTAD

JOSÉ GREGORIO JR. ALVARADO PÉREZ

Universidad Autónoma de Nuevo León,

Centro de Investigación Facultad de Ciencias de la Comunicación.

#### Resumen

La privación de la libertad de uno de los miembros de la familia es una problemática que trasciende los muros de un centro penitenciario. Su impacto se traduce en condiciones de vida precarias, en problemas económicos, emocionales y en estigmatización social. Las problemáticas derivadas de la reclusión de uno de los miembros de la familia trastocan por completo estos núcleos, los cuales, en búsqueda de mantener la estabilidad, destinan recursos (económicos y de tiempo) a solventar las necesidades del grupo. Cuando la persona privada de la libertad era el proveedor económico, estas problemáticas inciden en las posibilidades educativas y académicas de los integrantes más jóvenes de estos núcleos, principalmente los hijos e hijas de internos penitenciarios. Se estima que esta problemática es vivida por más de 300,000 infantes en México y poco más de 11,000 menores en el estado de Nuevo León. Este estudio analiza, de forma exploratoria y descriptiva, la situación académica de estos menores de edad que viven el impacto de la realidad penitenciaria en Nuevo León, desde la perspectiva teórica de sociólogos y filósofos como Bauman y Durkheim. Asimismo, presenta los resultados más importantes de una encuesta aplicada a los familiares de personas privadas de la libertad, mediante la cual se evaluaron las condiciones educativas de este sector de la población.

**Palabras clave:** Oportunidades educacionales; derechos del niño; liderazgo institucional; papel de los padres; cárcel.

### **Abstract**

The deprivation of liberty of one of the members of the family is a problem that transcends the walls of a penitentiary center. Its impact translates into precarious living conditions, economic and emotional problems and social stigmatization. Problems derived from the imprisonment of one of the family members completely disrupt these nuclei; which, in pursuit of maintaining stability, allocate resources (economic and time) to meet the needs of the group; above all, when the person deprived of liberty was the economic provider; those that affect the educational and academic possibilities of the youngest members of these nuclei; mainly, the sons and daughters of prison inmates. It is estimated that this problem is experienced by more than 300,000 infants in Mexico and just over 11,000 children in the state of Nuevo León. This study analyzes, in an exploratory and descriptive way, the academic situation of these minors who experience the impact of prison reality in Nuevo León from the theoretical perspective of sociologists and philosophers such as Bauman and Durkheim; and presents the most important results of a survey applied to the relatives of persons deprived of freedom through which the educational conditions of this sector of the population were evaluated.

**Keywords:** Educational opportunities; Children's rights; institutional leadership; role of parents; jail.

### **Introducción**

Dentro de un sistema social, la educación tiene un papel de suma importancia. El desarrollo de una comunidad está profundamente relacionado con la calidad de su educación y con la capacidad de acceso de aquellas personas que lo componen. Si una sociedad busca el crecimiento y la consolidación, es fundamental que el nivel de la educación esté a la par de sus metas.

Organismos internacionales, como la Organización de las Naciones Unidas (ONU) y el Fondo de las Naciones para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), sugieren a los países que las conforman, el diseño e implementación de estrategias y políticas en materia educativa que per-

mitan que todos los ciudadanos(as), principalmente los y las menores de edad, tengan acceso a oportunidades educativas en igualdad.

Sin embargo, existen diversas circunstancias que dificultan que los y las menores de edad se integren al sistema educativo, provocando que exista un rezago académico. Uno de los aspectos que aleja a los y las infantes de los planteles escolares, es la privación de la libertad de uno de sus padres. En ese sentido, la reclusión se conforma como una pena que trasciende los muros de un centro de reinserción social e impacta a todos los miembros de la familia.

En este esquema, los y las menores de edad enfrentan circunstancias adversas para el desarrollo económico; la falta de atención por parte de su familia ante la necesidad de hacer frente a las problemáticas derivadas de la reclusión, la aparición (y en algunos casos acentuación) de problemas económicos, la estigmatización social, y un sistema educativo que no cuenta con el liderazgo, ni con programas de seguimiento específicos para este grupo de menores.

Para el año 2016, el Institute for Criminal Policy Research (ICPR), contabilizó un total de 217,955 personas privadas de la libertad en México, las cuales constituyen el 15.3% de los internos penitenciarios en Latinoamérica y el 2.3% de la población reclusa en todo el mundo. Asimismo, los datos del ICPR permiten identificar un crecimiento del 50.9% en el periodo correspondiente del año 2000 al 2016 (ICPR, 2016).

Por otra parte, los datos del Instituto Nacional de Geografía y Estadística (INEGI) indican que hasta 2016, tanto a nivel nacional como en el estado de Nuevo León, el 94% de las personas privadas de la libertad en un centro de reinserción social son hombres, y el 6% son mujeres. De estos, el 71% de los hombres internos y el 86% de las mujeres internas tiene hijos.

El ICPR (2016) indica que, en México, el promedio de integrantes de una familia es de 4 personas. Al extrapolar los datos de esta organización con los de INEGI, de los 217,955 internos, el 73% (159,198 internos) tienen hijos, y considerando que una familia tiene dos hijos en promedio, esto representa que existen aproximadamente 312,396 hijos(as) de internos que viven las consecuencias de la reclusión de uno de sus padres.

En el Estado de Nuevo León la cantidad de menores de edad que ven impactadas sus condiciones de vida por la privación de la libertad de uno

de sus progenitores asciende a 11,279. En esta entidad se calcula que, de los 7,841 internos penitenciarios contabilizados, 5,639 tiene hijos.

La privación de la libertad de uno de los miembros de la familia, principalmente cuando este es el proveedor económico del núcleo, se traduce en una serie de problemáticas que incide más allá de los muros de un centro de reinserción social. Estas circunstancias merman considerablemente las expectativas académicas de quienes componen estas familias, principalmente a los menores de edad.

Así mismo, al interior de los planteles educativos no existen programas educativos y de seguimiento para garantizar que los menores que atraviesan una situación de vulnerabilidad puedan continuar sus estudios. Es decir, existe una carencia general de liderazgo institucional en materia de políticas educativas dirigidas a este sector de la población. Por otra parte, en el aspecto particular, los profesores no cuentan con la preparación para atender a estos menores y, con ello, reducir el impacto de la reclusión, principalmente derivada de la estigmatización social.

En este trabajo se analizan las repercusiones educativas y académicas de los menores de edad, hijos e hijas de internos penitenciarios, que provoca la privación de la libertad de uno de sus padres. Además, desde la perspectiva del liderazgo que las instancias públicas deben ejercer en materia de educación, se evalúan las carencias existentes (falta de programas y políticas públicas) dentro del sistema educativo para la atención de este sector de la población que enfrenta condiciones de vulnerabilidad que dificultan su aprovechamiento escolar.

Los datos utilizados para la elaboración de este texto se desprenden de los resultados parciales de la tesis doctoral titulada "Impacto carcelario y expectativas académicas: Las condiciones educativas de las familias de internos penitenciarios en Nuevo León", misma que se encuentra aún en desarrollo por el autor.

### **Fundamentación teórica**

En el mundo, la educación es uno de los derechos fundamentales de todos los seres humanos. La Organización de las Naciones Unidas (ONU), en la Declaración Universal de los Derechos Humanos (1948), estableció que las naciones que la conforman deberán enfocar su esfuerzo a garantizar que todos los ciudadanos tengan acceso a la preparación académica. Así

mismo, desde la ONU, se indica que la educación forma parte del ideal de todos los países:

*Tanto los individuos como las instituciones, inspirándose constantemente en ella, promuevan mediante la enseñanza y la educación, el respeto a estos derechos y libertades, y aseguren, por medidas progresivas de carácter nacional e internacional su reconocimiento y aplicación universales y efectivos, tanto entre los pueblos de los Estados Miembros como entre los territorios colocados bajo su jurisdicción. (Organización de las Naciones Unidas, 1948).*

El Artículo 26 de la Declaración Universal de los Derechos Humanos (1948) indica que todos(as) los ciudadanos(as), sin importar sus características o circunstancias de vida, deben tener garantizado el acceso a la educación, misma que será siempre gratuita y de la mayor calidad posible, por lo menos en la etapa básica. Mientras que, en los niveles superiores, el acceso deberá ser igualitario.

*La educación tendrá por objeto el pleno desarrollo de la personalidad humana y el fortalecimiento del respeto a los derechos humanos y a las libertades fundamentales; favorecerá la comprensión, la tolerancia y la amistad entre todas las naciones y todos los grupos étnicos o religiosos, y promoverá el desarrollo de las actividades de las Naciones Unidas para el mantenimiento de la paz (Organización de las Naciones Unidas, 1948, art. 26).*

Por su parte, la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), define que la educación es un derecho fundamental que permite a los ciudadanos conocer y ejecutar en plenitud todos sus derechos. La UNESCO, a través de su reglamentación, establece que es obligación de los estados brindar educación de calidad a todos los ciudadanos y que deberá diseñar y ejecutar estrategias educativas eficaces.

De esta forma, para la UNESCO (2015), “la educación es un instrumento poderoso que permite a los niños y adultos que se encuentran social y económicamente marginados salir de la pobreza por su propio esfuerzo y participar en la vida de la comunidad”. Un ejemplo de marginación social la

representan los menores de edad que deben enfrentar las consecuencias del encarcelamiento de uno de sus padres.

En México, la educación está garantizada desde el Artículo 3 de la Constitución Mexicana (Diario Oficial de la Federación, 2013). Específicamente, en este texto se declara que “todo individuo tiene derecho a recibir educación. El Estado -Federación, Estados y Municipios-, impartirá educación preescolar, primaria, secundaria y media superior [mismas que] serán obligatorias”. Asimismo, la Constitución indica que la educación deberá ser de calidad en materia de insumos, métodos, infraestructura e idoneidad de los docentes, de forma que “garantice el máximo logro de aprendizaje de los educandos” (p.1).

### **Educación desde la sociología**

La educación es uno de los pilares fundamentales que sostiene el funcionamiento de cualquier sistema social. A través de la educación, quienes forman parte de dicho sistema, adquieren los conocimientos básicos y desarrollan habilidades y competencias que les permitan insertarse en el mercado laboral con éxito. Asimismo, a través de la educación, los seres humanos conocen las reglas básicas para la vida en convivencia.

Para el sociólogo y filósofo Emile Durkheim (1975), la educación se define como “una socialización de la joven generación por la generación adulta” (p.12). El autor afirma que, a través de la educación, la sociedad “crea al hombre en un ser nuevo”. Esto, a su vez, permite que el futuro de las personas se vuelva más promisorio.

Para Durkheim cualquier transformación o avance planteado para un sistema social requiere de transformaciones dentro del campo de la educación. Desde la perspectiva del filósofo francés, la educación y el cambio social están estrechamente relacionados.

Sin embargo, aún cuando el modelo de educación debe ser igualitaria y equitativa, Durkheim sostiene que la forma de enseñanza debe variar. Estas variaciones en la educación se fundamentan en las condiciones sociales de cada individuo, es decir, que a aquellos sectores menos favorecidos de la sociedad o en condiciones de rezago, se les debe proveer oportunidades que eliminen la brecha académica.

Además, Durkheim considera que la educación representa la forma en la que los menores de edad, jóvenes y adolescentes, son capaces de de-

sarrollar la capacidad de discernir lo que es bueno y lo que es malo. Por tal motivo, desde la ideología del francés, la educación de los menores no debe limitarse al aspecto meramente académico, sino que además debe enfocarse en la formación de aptitudes básicas que le permitan formar parte de un sistema social, reconociendo cuáles comportamientos son incorrectos.

A través de la educación, los menores de edad adquieren el conocimiento básico que les permite madurar y, con ello, comprender la forma en la que se desarrolla su sistema social. Sin embargo, existen diversas situaciones que dificultan que los menores de edad desarrollen este tipo de competencias, un factor que limita sus posibilidades de desarrollo social, humano y, a futuro, profesional.

Sin embargo, Durkheim sostiene que, si bien la educación es una obligación del estado, no se da solamente en las aulas o en los centros educativos y también debe ser promovida dentro de la unidad más básica de una sociedad: la familia. Asimismo, el autor francés afirma que la educación no solamente implica alcanzar un determinado nivel, sino que es un proceso que se desarrolla a lo largo de la vida en el que la familia tiene un papel muy importante, principalmente, para reafirmar los conceptos adquiridos en la escuela.

En ese mismo sentido, el sociólogo polaco Zygmunt Bauman (2005) sostiene que, más allá de la obtención de un título o certificado, las instituciones educativas deben enfocar las tareas académicas a la formación de los talentos de las personas, mismos que debe ser cultivados a lo largo de la vida de cada individuo. De esta forma, los conocimientos adquiridos les permitirán mejorar sus condiciones de vida.

Para el autor de *La Modernidad Líquida*, la educación atraviesa un periodo de crisis: se pondera en mayor medida el hecho de contar con un título universitario sobre la educación constante y permanente a lo largo de la vida. Bauman defiende la idea de que la educación es el espacio idóneo para formar ciudadanos; por lo que el reto es afrontar la transformación de la relación entre profesores y alumnos.

En esta nueva relación, la educación debe encaminarse a propiciar en los estudiantes un desarrollo continuo, es decir, que se conviertan en protagonistas de su propio futuro. La *educación líquida*, tal como lo propone el autor, exige el planteamiento de un nuevo modelo flexible y abierto al cambio,

para transformarse en un agente que, además de conocimiento, desarrolle el interés de continuar preparándose para ser mejores, es decir, de crecer.

### **Familia, educación y el impacto de la privación de la libertad**

La privación de la libertad de uno de los miembros de la familia provoca que estos núcleos experimenten pérdidas, principalmente financieras, que se acentúan una vez que se registra la reclusión. Asimismo, dentro de estos núcleos se desarrollan nuevos gastos, principalmente derivados de las necesidades del interno (Cerde, 2015).

De esta forma, la condena impuesta a la persona privada de la libertad, así como sus consecuencias trascienden los muros del centro penitenciario para impactar directamente en las condiciones de vida de su núcleo familiar, principalmente en los menores de edad. La Quaker United Nations Office (Roberson, 2007) estima que la reclusión de uno de los padres afecta a millones de niños y niñas alrededor del mundo, mismos que, por lo general, vienen en los sectores de la sociedad más vulnerables y con mayores desventajas.

Sin embargo, esta organización establece que no existen cifras exactas para determinar la cantidad de menores que viven esta situación, entre otras razones, por la falta de investigación respecto a los hijos de los internos. Rosenberg (2009) señala la existencia de aproximadamente 10 millones de niños y niñas que viven en estas circunstancias, mientras que la organización Child Trends afirma que, para el año 2015, 1 de cada 14 menores en Estados Unidos cuenta con uno de sus padres en prisión.

Para los hijos de internos penitenciarios, y principalmente para los menores, la reclusión de uno de sus padres representa un vacío que va más allá de la ausencia del interno. La familia transita en un ciclo que altera su funcionamiento, que le obliga a readaptarse y que acentúa las carencias existentes, principalmente aquellas de índole económico. Estos factores impactan de forma negativa las expectativas educativas de estos menores, cuya mayoría se encuentra en plena etapa educativa (Cerde y Alvarado, 2015).

Para quienes componen los núcleos familiares de las personas privadas de la libertad, de la misma forma que para el resto de los seres humanos, la educación representa la forma de obtener la preparación académica necesaria para alcanzar un desarrollo integral y para tener acceso a

mejores oportunidades. Por lo tanto, es fundamental que desde la familia se garanticen las posibilidades educativas de aquellos que se encuentran en edad de estudiar.

Heras y Ortiz (2010) afirman que una familia desestructurada es aquella “en la cual sus funciones se ven distorsionadas por un manejo diferente de normas y roles” (p.13); como puede ser un núcleo familiar que vive las consecuencias de que uno de sus miembros se encuentre privado de la libertad. Esto no significa necesariamente que este tipo de ambiente no sea un entorno saludable para un menor, pero es un cambio relevante que puede provocar que exista desatención y falta de liderazgo en la educación de los mismos.

Esta falta de liderazgo no se fundamenta en que los padres de familia rechacen asumir este rol. Escobari (2017) afirma que “todos los padres quieren lo mejor para sus hijos y es que el amor incondicional es la base en toda educación” (p.11). Sin embargo, existen condiciones que impiden que exista este liderazgo. Al respecto la autora sostiene que

*Es necesario que todo niño tenga la posibilidad de creer en él, en sus posibilidades y capacidad. Educar para ser un líder es educar para que el niño sea capaz, en su vida adulta, de poder dirigir a los demás y tener buenas capacidades de decisión, con criterio propio. Hay muchos niños que nacen con la capacidad innata de ser líderes, pero, a medida que pasan los años, estas capacidades se van perdiendo hasta llegar al punto que desaparecen (Escobari, 2017, p. 63).*

Tal como mencionan Durkheim (1975) y Bauman (2005), la educación de estos menores debe ir más allá de la obtención de un título o de un certificado, esta representa la forma ideal para que el menor alcance las mayores posibilidades de crecimiento. Por lo tanto, es importante que los miembros de la familia de estos infantes estén conscientes de que la educación formal es un medio que favorece el desarrollo físico, emocional, social y, por supuesto, académico.

La familia, como núcleo primario, debe -aún en estas circunstancias- crear el mejor ambiente posible para facilitar el aprendizaje, pues es el fundamento principal para el éxito académico de estos menores. De lo contrario, los profesores difícilmente podrán incidir en la educación del

niño, ya que el sistema escolar también presenta carencias que impiden la atención a este sector de la población (Cerdea, 2015). En otras palabras, la familia del menor ejerce un liderazgo que lo empuja a la consecución de sus objetivos escolares y académicos.

Asimismo, el hecho de formar parte de una familia desestructurada por la privación de la libertad de uno de sus miembros, no significa que el menor de edad esté destinado a repetir algún patrón de conducta, sin embargo, posee un mayor rango de riesgo. Una familia en la que no existan vínculos afectivos fuertes provocará que los menores aprendan de forma inadecuada las normas elementales de convivencia y, con ello, generará problemas en su evolución académica.

La educación formal, ciertamente, se dedica a la formación integral del individuo, sin embargo, especialmente se centra en brindar un desarrollo intelectual en los estudiantes. El objetivo de la escuela es enseñar contenidos, normas y valores, pero es cuestión de la familia ayudar a aplicar estos conocimientos y actitudes en la vida real. Marcar a tiempo los límites de convivencia hará que el niño o adolescente se adapte más fácilmente a los parámetros que tienen las instituciones educativas (De León, 2011).

### **Exclusión social, pobreza y deserción escolar**

Las familias de internos penitenciarios, derivado de la vulnerabilidad provocada por la privación de la libertad de uno de los miembros del núcleo, viven los tres niveles pobreza definidos por el Consejo Nacional de la Evaluación de la Política Pública (CONEVAL). En estos núcleos imperan los escasos ingresos (inclusive para cubrir las necesidades básicas de alimentación), la pobreza patrimonial con carencias de vivienda y transporte.

Las problemáticas con las que estos núcleos viven los tres tipos de pobreza de manera simultánea, provocan que, los menores principalmente, se sitúen en una situación de vulnerabilidad que implica que sean excluidos del resto, dejándolos a la deriva y con pocas -o nulas- posibilidades de desarrollo.

Cerdea y Alvarado (2015) afirman que existe un nexo entre la desigualdad, la exclusión y la transición de la escuela al desarrollo profesional. Este momento es reconocido como uno en el que los jóvenes son más vulnerables, pues en este periodo, las afectaciones vividas en su núcleo, la exclusión social y las carencias que puedan desarrollarse en el ámbito educati-

vo pueden condicionar sus oportunidades laborales a largo plazo.

En este mismo aspecto, la figura de la familia es sumamente importante y se puede erigir en un factor determinante en las condiciones educativas de los menores de edad. En estos núcleos predomina un nivel educativo básico, las estadísticas demuestran (Cerde, 2015) que los padres de los infantes tienen un grado educativo de primaria y secundaria. Este factor puede provocar que las posibilidades de que los hijos alcancen un nivel educativo superior se reduzcan considerablemente, sobre todo ante las carencias económicas del núcleo y la necesidad de generar ingresos.

Por otra parte, las situaciones de abandono escolar pueden, en ocasiones, estar ligadas a problemas con los profesores, por ejemplo, cuando estos no tienen las competencias necesarias para el tratamiento de jóvenes que transitan condiciones de vulnerabilidad, como las derivadas de la privación de la libertad de uno de sus padres. Para estos jóvenes, la falta de preparación académica afecta de manera negativa en sus posibilidades y expectativas de estudios y, a largo plazo, impacta en el aspecto económico de su núcleo.

Dentro de la exclusión social, otra de las problemáticas que se presenta de manera cada vez más frecuente es el *bullying*. Gualdi, Martelli, Wiheim y Biedrón (2008) definen este fenómeno como:

*El bullying es un comportamiento agresivo con matices específicos que lo hacen diferente de otros tipos de conflicto o agresión. Es una agresión psicológica, física o verbal continua en el tiempo. Se da de persona a persona o de un grupo de personas contra una persona (objetivo) la cual es percibida como alguien débil o incapaz de defenderse. (p.5)*

Comúnmente el *bullying* es subestimado, ya que se tiende a confundir con otros tipos de conflictos presentes en los adolescentes.

Esta conducta, que se presenta en agresiones físicas, abusos, bromas, insultos, gritos, amenazas, humillaciones, entre otras formas, puede provocar en los estudiantes patrones de depresión. Aunados a la realidad carcelaria vivida por estas familias, estos patrones pueden llevar al estudiante a vivir una pérdida de autoestima y confianza, a distracción y comportamiento nervioso, al alejamiento de la clase, al bajo rendimiento académico y al desagrado hacia la escuela.

### **Liderazgo institucional en la educación**

La Real Academia de la Lengua Española (RAE) define que un “líder es una persona a la que un grupo sigue, reconociéndola como jefe u orientador”. Este se define por su capacidad de informar a los demás lo que deben hacer y ayudarles a que lo hagan, es decir, que tiene una visión que compromete y dirige a las personas.

Bauman (2005), al establecer el concepto de educación líquida, afirma que actualmente “se ve a la educación más como un producto que como un proceso; así la educación parece abandonar la noción de conocimiento útil para toda la vida para sustituirla por la noción de un conocimiento de usar y tirar” (p. 25). Esta problemática se traduce en que la educación se aleja de su propósito principal y deja de ser el espacio predilecto para formar ciudadanos capaces del diálogo y de ejercer sus derechos democráticos.

Por lo tanto, el autor señala que uno de los retos principales de la educación es afrontar la transformación de las relaciones entre profesores y alumnos. Esta debe apuntar hacia un modelo más flexible y abierto al cambio que, además de proporcionar conocimiento, desarrolle en los estudiantes el de interés de continuar preparándose. Para este fin, el profesor debe ser un agente que posibilite el aprendizaje y el crecimiento a través de ejercer un liderazgo escolar.

El proceso de enseñanza-aprendizaje vincula a los que tienen la necesidad de aprender (estudiantes) con quien debe proveer todos los elementos para que estos consigan aprender (profesor). En ese sentido, para que esta relación sea exitosa, los profesores deben asumir de manera correcta su rol de directores y facilitadores del aprendizaje, es decir, convertirse en verdaderos líderes (Feijoo, 2010).

En muchas ocasiones, dentro de la dinámica de los grupos escolares existen estudiantes que enfrentan algún esquema de vulnerabilidad, por ejemplo aquella derivada de las problemáticas generadas por la privación de la libertad de uno de los miembros de la familia. Ante esta situación, los profesores deberían tomar el liderazgo e implementar estrategias que permitan la atención de este sector del alumnado en condiciones de vulnerabilidad. Sin embargo, en múltiples ocasiones, no existen planes o políticas que permitan guiar el seguimiento a estos estudiantes.

Si bien el profesor no es el único elemento que permite asegurar que

los estudiantes se integren adecuadamente a la dinámica del grupo, las tendencias sociales indican que debe ejercer un liderazgo positivo en sus estudiantes. Feijoo (2010) sostiene al respecto que:

*La dinámica de grupo habla de liderazgo positivo cuando quien ostenta de autoridad y carisma para influir sobre los demás, utiliza su poder para la consecución de objetivos legítimos, al tiempo que se respetan los derechos de las personas. Concretamente, el liderazgo positivo apuesta por la comunicación no amenazante, el trabajo en equipo, el afrontamiento ético de los conflictos y la resolución conjunta de problemas. (p. 2).*

Por su parte, Álvarez (2015) sostiene que el liderazgo positivo dentro del grupo permitirá mejorar el clima educativo y que serán los mismos miembros del grupo quienes faciliten la inclusión. Al respecto, el autor señala que:

*El propósito de este modelo de liderazgo emergente es crear una cultura colectiva en que se valoren y gestionen las emociones positivas de un grupo como la alegría, la confianza, la inclusión, el reconocimiento, la aceptación, la satisfacción profesional, reduciendo y controlando las negativas como el miedo, la ira, la ansiedad, la exclusión o el sentido de fracaso. (p. 15).*

En el sistema educativo imperante en México actualmente, es difícil que un profesor cuente con las habilidades de liderazgo y para el tratamiento de población en vulnerabilidad. En las organizaciones educativas, principalmente aquellas de carácter público, existe una falta de liderazgo institucional que se traduzca en la implementación de políticas públicas adecuadas. Cerda (2015) sostiene que, para el aspecto educativo de los hijos e hijas de personas privadas de la libertad, no existen los suficientes programas gubernamentales de apoyo y de seguimiento, mientras que los existentes presentan dificultades para acceder a ellos.

En relación a esto, Villa Sánchez (2015) señala que es fundamental que, como parte del liderazgo institucional de aquellas instancias públicas encargadas de la educación, se redefina la misión de los centros educativos para enfocarlos a promover un clima propicio para el aprendizaje, además de “construir y sostener, de modo más específico, un clima y cultura

escolar que potencie y anime el desarrollo de normas, actitudes y valores de colaboración”. Así mismo, Villa afirma que la institución:

*[Debe] dedicar tiempo a la coordinación entre programas “normales” y “especiales”. Asimismo, trabajar con los profesores con vistas a desarrollar una acción educativa coordinada. Y también, dentro de este papel debe prestar atención a las variables organizativas que pueden facilitar o dificultar el trabajo en las aulas. (p. 11)*

El trabajo en materia educativa para los y las menores de edad pertenecientes a los núcleos familiares de personas privadas de la libertad, debe enfocarse a crear estrategias que permitan que estos no abandonen sus estudios. Las problemáticas vividas en estas familias, principalmente de índole económica y de estigmatización social, son factores que alejan a los y las estudiantes de las aulas. Esto, aunado a la falta de liderazgo institucional, dificultará en gran medida las posibilidades de desarrollo de este grupo de menores.

## **Método**

La metodología desarrollada como parte de esta investigación exploratoria y descriptiva, planteada desde un enfoque cuantitativo, se enfoca en evaluar el estatus educativo y académica de los familiares de las personas que se encuentran privadas de la libertad en el Centro de Reinserción Social Apodaca (CERESO Apodaca). Los resultados se enfocan principalmente en los jóvenes y menores de edad, que tras la reclusión de uno de sus padres, deben enfrentar un esquema de vulnerabilidad que compromete su educación y merma sus posibilidades de desarrollo.

Para tal efecto se empleó la entrevista semiestructurada (encuesta), aplicada a los familiares de los internos del CERESO Apodaca, como técnica principal de recolección de datos. Con el propósito de conocer cuál es el impacto de la reclusión de uno de los miembros del núcleo, este instrumento tiene como objetivo indagar a profundidad en las dinámicas educativas de los familiares de reclusos penitenciarios, sobre todo en lo que refiere al apoyo educativo familiar, la educación de los menores, aspectos económicos y de educación, la preparación académica y el trabajo.

La población considerada para esta investigación se compone de pa-

dres, madres, hermanos(as), hijos(as) y otros familiares de las 1,833 personas privadas de la libertad en el CERESO Apodaca. En la muestra de tipo no probabilístico participaron 57 sujetos, seleccionados mediante el método de *bola de nieve* (Babbie, 1999), que accedieron voluntariamente a responder el instrumento de recolección de datos. Al tratarse de una población en vulnerabilidad, no se busca la representatividad estadística, sino conocer a profundidad la problemática que enfrentan.

Para las familias de personas privadas de la libertad en el Centro de Reinserción Social Apodaca se aplicó una encuesta con un total de 110 preguntas agrupadas en 7 rubros de categorías, entre las que se encuentran: Datos generales del encuestado, información acerca de la familia encuestado(a), situación económica de la familia, educación de niños y adolescentes, educación de la familia, educación y empleo, e información del interno.

Las guías de investigación sobre las cuales se sustenta este estudio son las siguientes:

- Con la privación de la libertad de uno de los miembros de la familia, principalmente cuando este es el padre o tutor de un familiar directo, las condiciones de vida de las familias de internos en el estado de Nuevo León se deterioran e impactan directamente la formación y expectativa educativa del núcleo.
- La reclusión carcelaria acentúa otras problemáticas de la familia -en ocasiones ya existentes-, como la pobreza económica, problemas emocionales, estigmatización social y conflictos al interno del núcleo, mismas que inciden en la disminución de las expectativas y posibilidades en materia educativa.

La aplicación del instrumento se realizó durante el mes de abril de 2017, durante la celebración con motivo del Día del Niño dentro del Centro de Reinserción Social Apoda y con el apoyo de la Subdirección de Reinserción Social. El formato de aplicación fue auto administrado (aunque en algunos casos se brindó apoyo a los participantes por dificultades de lectura), y bajo un estricto régimen de confidencialidad (no fueron requeridos nombres, domicilio, ni datos personales).

Los datos de las encuestas aplicadas se trasladaron a una base de datos en el programa SPSS (Statistical Software for the Social Sciences) para la obtención de tablas y gráficas en las que se agruparon los datos para su interpretación.

## Resultados

Con la finalidad de analizar las problemáticas vividas por quienes componen las familias de las personas privadas de la libertad en el Centro de Reinserción Social Apodaca, y cómo estas inciden en el ámbito educativo y académico, se aplicó una encuesta a 57 miembros de estos núcleos.

Los resultados indican que el 31.6% de los encuestados tiene una edad entre los 31 y los 40 años de edad, 28.1% entre los 21 y los 30, 21.2% entre 41 y 50 años y 14% tiene más de 50 años. En cuanto al género, el 89.5% (9 de cada 10) fueron mujeres, y 10.5% hombres. En su mayoría (81%) tienen una relación de pareja (40.4% vive en matrimonio y 40.4% en unión libre).

De los encuestados, el 26.4% es la madre del recluso, 22.1% la esposa, 17.5% pareja sentimental, 7% hermano(a), y 5.3% el padre; mientras que 2 de cada 10 entrevistados (19.9%) tienen otro parentesco (amigas, cuñados, ex esposas, madrastras, entre otros). Por lo general, la mayoría de los participantes fueron de género femenino y corresponden a la pareja o a la madre del interno.

En el aspecto laboral, de los familiares de las personas privadas de la libertad, en el 45.6% (5 de cada 10) se dedican a labores del hogar, las cuales, aunque son sumamente importantes, no generan ingresos económicos. El resto es empleada (14%), obrera (8.8%), operaria (8.8%) y el 5.3% se dedica a labores de limpieza, mientras que el 17.5% restante realiza actividades diversas, entre ellas, almacenista, ayudante, comerciante, entre otras. Solamente una de las participantes afirmó desempeñar una carrera profesional.

Asimismo, los resultados indican que 8 de cada 10 familiares (77.1%) de personas privadas de la libertad cuentan con educación del nivel básico (17.5% hasta primaria y 59.6% secundaria), mientras que apenas 8.8% ha cursado bachillerad, 7% el nivel técnico y solo 2 participantes (1.8%) tienen estudios profesionales. La falta de preparación académica puede convertirse en un factor que limite las oportunidades laborales y,

con ello, la obtención de mayores ingresos para solventar las necesidades de estas familias.

### **Datos generales y educativos de los familiares de personas privadas de la libertad en el CERESO Apodaca**

Al analizar la edad de los y las integrantes de las familias de personas privadas de la libertad en el CERESO Apodaca, los resultados demuestran que los núcleos familiares de los 57 participantes se componen de 199 personas en total, es decir, un promedio de poco menos de 4 personas por familia (3.5). En relación a la edad de los miembros de estas familias, una cuarta parte (25.5%) tiene menos de 19 años (6.7% menos de 10 años y 18.8% de 10 a 19 años), es decir que se encuentran en edad de estudiar. Por otra parte, 19.7% tiene entre 20 y 29 años, 12.4% entre 30 y 39, 13.7% entre 40 y 49, 18.1% entre 50 y 59, y 10.5% tiene una edad superior a los 60 años.

En lo que respecta al nivel educativo y escolar de los miembros de las familias de las personas privadas de la libertad participantes, el 34.6% de los integrantes han alcanzado el nivel de secundaria y el 30.1% el de primaria, es decir que aproximadamente el 65% de quienes integran la familia de internos tiene solamente el nivel más básico de educación. Por otra parte, solamente el 6.5% tiene el nivel de preparatoria, 4.5% licenciatura, 1.5% técnico y 1.5% tiene estudios técnicos inconclusos.

En lo que corresponde específicamente a los familiares de personas privadas de la libertad que son menores de edad y se encuentran en etapa educativa, los resultados muestran que, de los 14 individuos menores de 3 años que aun no cuentan con la edad requerida para comenzar sus estudios, solo 1 ha comenzado con sus estudios en el nivel preescolar y el resto no se ha integrado a actividades educativas. De las 13 personas que se encuentran en la edad de integrarse al nivel de preescolar, 2 están inscritas en instituciones de este nivel y 2 ya se encuentran en primaria. Por su parte, en 7 casos se reporta que, aunque ya cuenta con la edad, no ha comenzado sus estudios en este nivel.

De las 32 personas que reportaron tener la edad ideal para cursar estudios de primaria, 29 de ellas se encuentran inscritos en instituciones de este nivel. Solamente uno aún se encuentra en preescolar y una persona no estudia. Por su parte, de las 16 personas que se encuentran en edad de

estar en secundaria, 15 de ellas estudian en el nivel acorde a su edad y uno aún se encuentra en primaria.

Los problemas en el ámbito educativo comienzan en el nivel medio y medio superior. De 15 familiares de personas privadas de la libertad que tienen la edad para cursar estudios de preparatoria, solamente tres han alcanzado este nivel. Por otra parte, 10 de estos solo pudieron llegar a secundaria, uno a licenciatura y uno no tiene estudios.

Este mismo fenómeno se presenta en los estudios de licenciatura. De los 19 familiares en el rango de edad para insertarse en el nivel superior, solamente uno se encuentra inscrito en una institución universitaria. Asimismo, nueve alcanzaron solamente el nivel de secundaria, cinco no especificaron, uno alcanzó la preparatoria, dos tienen estudios truncos y uno no tiene estudios.

**Tabla 1.** *Máximo grado educativo de los familiares de PPL, clasificado por el grado educativo ideal basado en la edad.*

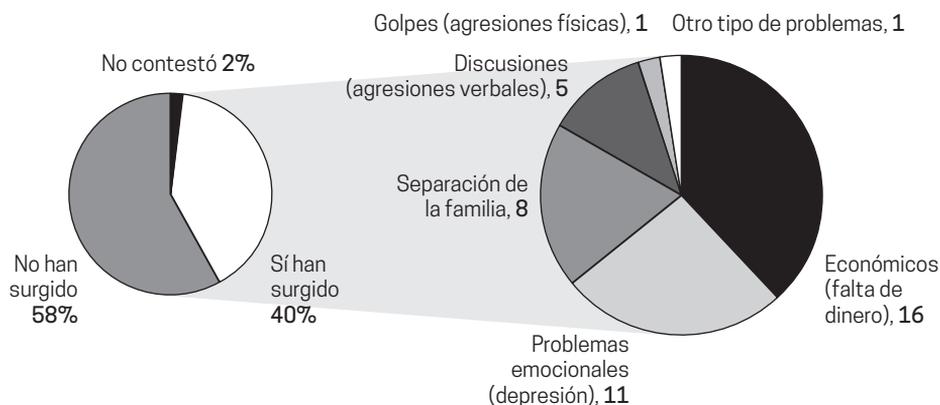
Grado educativo ideal (según la edad)							
Grado educativo actual	Aún sin edad De 0 a 3 años	Preescolar De 4 a 5 años	Primaria De 6 a 12 años	Secundaria De 13 a 15 años	Preparatoria De 16 a 18 años	Licenciatura De 19 a 22 años	Total
No especificado	7	2	0	0	0	5	14
Primaria	0	2	29	1	0	0	32
Secundaria	0	0	0	15	10	9	35
Preparatoria	0	0	0	0	3	1	4
Licenciatura	0	0	0	0	1	1	2
Preparatoria trunca	0	0	0	0	0	2	2
Sin estudios	6	7	1	0	1	1	16
Preescolar	1	2	1	0	0	0	4
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>13</b>	<b>32</b>	<b>16</b>	<b>15</b>	<b>19</b>	<b>109</b>

**Nota:** Elaboración propia con datos de la encuesta aplicada a familiares de personas privadas de la libertad durante abril de 2017.

### Conflictos en la familia y el impacto educativo

La privación de la libertad de uno de los miembros de la familia es un factor que, tal como se ha analizado en este documento, impacta de forma directa la estabilidad de los miembros que componen estos núcleos. Inclusive, la reclusión se erige en un factor generador de conflicto dentro de estos hogares.

En relación a esto, los resultados de la encuesta aplicada indican que en el 40% de las familias (cuatro de cada 10) se han presentado conflictos. En 16 ocasiones (70%) se han registrado problemas económicos, en 11 casos (52%) problemas emocionales, en 8 casos (35%) separación de la familia, en 5 casos (21.7%) discusiones o agresiones verbales y en un caso (4.3%) agresiones físicas (Ver figura 1).



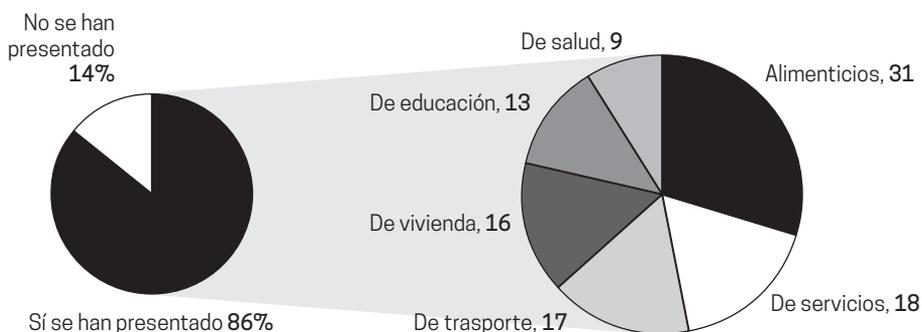
**Figura 1.** Conflictos que han surgido entre los miembros de la familia de las personas privadas de la libertad.

Elaboración propia con datos de la encuesta aplicada a familiares de internos durante abril de 2017.

### El impacto económico de la privación de la libertad

Un factor de suma importancia que se ve afectado tras la reclusión de uno de los miembros de la familia es el económico, con carencias existentes que se ven acentuadas por la privación de la libertad. En ese sentido, en el 86% de los casos (nueve de cada 10 familias) se han reportado problemas de índole económico. En el 31% de las familias de internos (31 familias) se reportó la existencia de falta de recursos para comprar alimentos, en el 36.7% (18 familias) para el pago de servicios, en 34.7% (17 familias)

han existido problemas de transporte, y en 16% (32.7%) de vivienda. El aspecto educativo representa la quinta prioridad económica de las familias de internos al registrar 13 de 49 familias con problemas económicos (26.5%). Además, en nueve casos (18.4%) se presentaron problemas relacionados con la salud. (Ver figura 2).



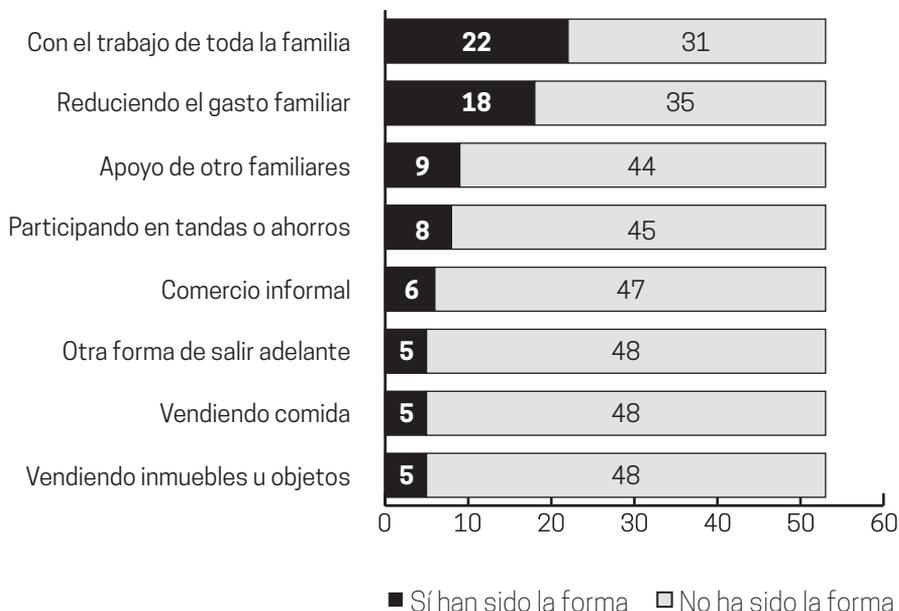
**Figura 2.** Problemas económicos existentes entre los miembros de la familia de las personas privadas de la libertad en el CERESO Apodaca.

Elaboración propia con datos de la encuesta aplicada a familiares de internos durante abril de 2017.

Los problemas económicos generados o acentuados por la privación de la libertad de uno de los miembros de la familia es un aspecto que impacta a 9 de cada 10 de estos núcleos. Sin embargo, los resultados de la encuesta aplicada indican que a pesar de las dificultades, en el 93% de los casos (53 de 57 familias encuestadas) han encontrado la manera de salir adelante. Solamente en cuatro casos (7%) no han logrado superar estas adversidades.

Las familias de personas privadas de la libertad en el CERESO Apodaca encontraron en la colectivización del trabajo y en la disminución de gastos, las formas ideales de salir adelante y así enfrentar sus problemáticas económicas. Los resultados indican que en 22 de estos núcleos (41.5%), la manera de afrontar las dificultades financieras ha sido con el trabajo de toda la familia, mientras que en 18 casos (34%) lo han logrado reduciendo el gasto familiar. En otros 9 casos (17%) han contado con el apoyo de otros familiares, en ocho casos (15.1%) han recurrido a esquemas informales de ahorro participando en tandas, seis familias (11.3%) tienen

actividades en el comercio informal, mientras que cinco familias (9.4%) han tenido que vender inmuebles u objetos, misma cantidad de aquellas que venden alimentos. (Ver figura 3).



**Figura 3.** Forma en la que los familiares de personas privadas de la libertad en el CERESO Apodaca han hecho frente a sus dificultades económicas.

Elaboración propia con datos de la encuesta aplicada a familiares de internos durante abril de 2017.

### Educación en las familias de internos penitenciarios

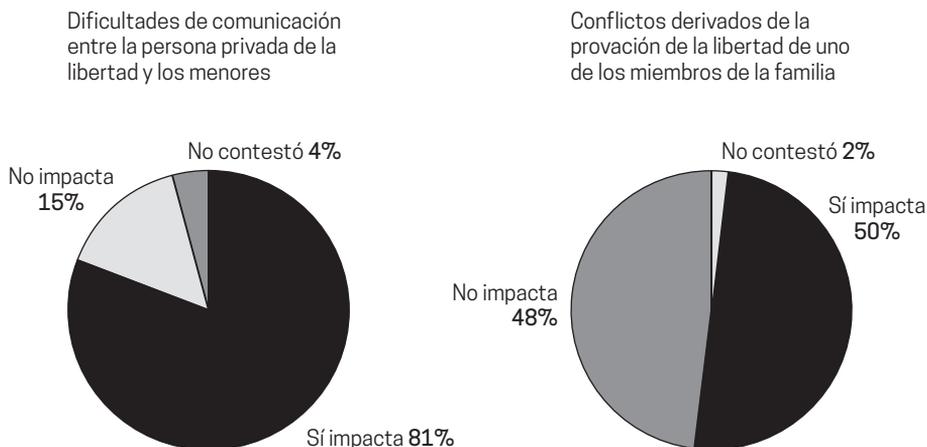
De las familias de personas privadas de la libertad encuestadas como parte de esta investigación, en ocho de cada 10 casos (84.2%) existen menores de edad (niños[as] y/o adolescentes) que forman parte de estos núcleos y solo en nueve casos (15.8%) no se tiene registro de la presencia de infantes en estos hogares. De estos niños(as) y/o adolescentes, siete de cada 10 (70.8%) sí se encuentran estudiando. Por otra parte, en siete familias (14.6%) se afirmó que hay menores que no se encuentran estudiando, mientras que en otras siete familias (14.6%) se indicó que algunos sí y otros no.

De los siete casos en las que los miembros de los núcleos familias de personas privadas de la libertad encuestas en las que existen menores que no se encuentran estudiando, dos deberían estar inscritos en el nivel de secundaria y tres en el nivel de bachillerato. Por otra parte, hubieron dos personas que no respondieron a este cuestionamiento. Al evaluar las razones por las que estos infantes de edad no se encuentran estudiando, en dos casos la familia refiere que el menor aún no cuenta con la edad indicada para estudiar, cuatro no estudian por problemas económicos para cubrir las cuotas, y una persona no respondió a este cuestionamiento.

Aún cuando existen factores que alejan de las aulas a los menores (infantes y adolescentes) pertenecientes a las familias de personas privadas de la libertad en el CERESO Apodaca, dentro de estos núcleos el aspecto educativo es considerado como muy importante en nueve de cada 10 casos (91.7%, 44 familias), solamente en dos casos es considerada como algo importante y en una poco importante. Sin embargo, a pesar de que la educación es considerada de forma importante por estas familias, existen otros aspectos que pueden considerarse como prioritarios en estos núcleos que dificultan el acceso de los menores y/o adolescentes a actividades académicas.

La privación de la libertad, además de las problemáticas familiares antes señaladas, se convierte en un factor que dificulta de manera severa la convivencia y la relación entre los miembros de la familia y el interno. Así mismo, la reclusión se erige como una problemática generadora o detonadora de conflictos al interior de estos núcleos, mismos que indican en otros aspectos de la vida de quienes conforman estos grupos, entre ellos, el educacional.

Al respecto, los miembros de las familias de internos penitenciarios encuestadas manifestaron, en el 81.3% de los casos (39 familias), que la relación entre el interno, los miembros de la familia y los menores de edad es un factor que impacta en su desempeño escolar. Por otra parte, en el 50% de los casos (24 familias) señalaron que los conflictos que se han generado al interior de estas familias dificultan el desenvolvimiento académico de los niños(as) y adolescentes que forman parte de ellas. (Ver figura 4)

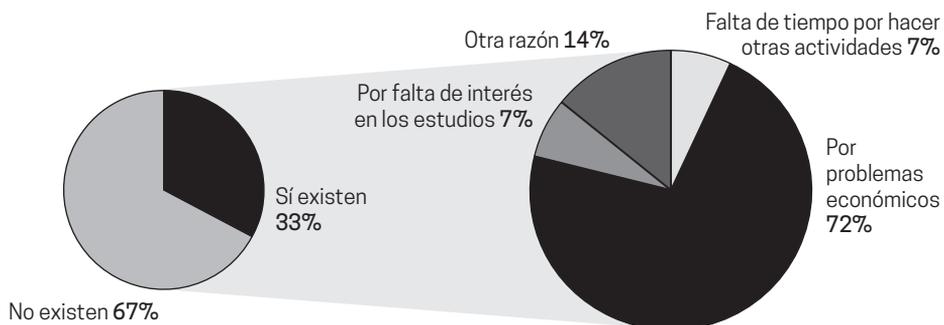


**Figura 4.** Factores que impactan en desempeño educativo de los menores de edad que forman parte de las familias de personas privadas de la libertad.

**Nota:** Se consideran las 48 familias en las que se afirmó que habitan menores de edad. Elaboración propia con datos de la encuesta aplicada a familiares de internos durante abril de 2017.

Estos factores, aunados a las ya señaladas carencias económicas presentes en estos grupos, impactan de manera severa en las expectativas educativas de los menores. Inclusive, al grado de que en algunas de las familias de personas privadas de la libertad encuestadas existen infantes que no se encuentran estudiando el nivel educativo acorde a su edad. Esta problemática se registra en la tercera parte de las familias participantes (33.3%, 16 familias), mientras que en 32 familias (66.7%) este tipo de rezago no se presenta.

Entre los principales motivos declarados por los familiares de personas privadas de la libertad encuestados por los que los menores de edad no se encuentran estudiando, se encuentran los problemas económicos (62.5%), falta de tiempo por hacer otras actividades (6.3%), falta de interés en los estudios (6.3%) y dos personas indicaron que hay otras razones pero no indicaron cuáles. (Ver figura 5)



**Figura 5.** Cantidad <sup>1</sup> y motivos por los que los menores de edad de las familias de personas privadas de la libertad en el CERESO Apodaca no cursan estudios acordes a su edad <sup>2</sup>.

**Nota:** <sup>1</sup>Se consideran las 48 familias en las que se afirmó que habitan menores de edad. <sup>2</sup>Se consideran solamente las 16 familias en las que existen menores que no cursan estudios acordes a su edad. Elaboración propia con datos de la encuesta aplicada a familiares de internos durante abril de 2017.

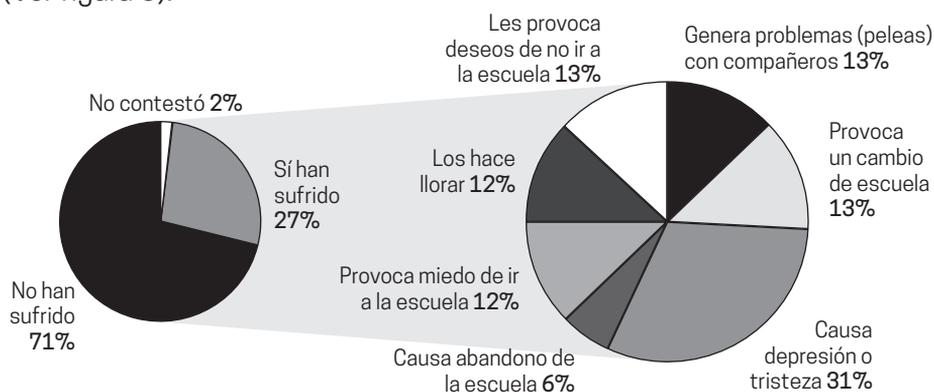
### Estigmatización social y privación de la libertad

El hecho de que uno de los miembros de la familia se encuentre recluido dentro de un centro de reinserción se convierte, en ocasiones, en un factor que provoca que otros miembros de la comunidad estigmaticen a quienes integran estos núcleos, inclusive, al grado de realizar burlas, señalamientos y hasta agresiones sobre los mismos. Así mismo, este factor se agudiza dentro de los planteles educativos a los que los menores (jóvenes y adolescentes) deben asistir, debido principalmente a la falta de atención por parte de los profesores y al poco entendimiento de sus compañeros respecto de la situación que vive este grupo de menores.

Esta estigmatización social se erige como un factor que aleja a los menores de los centros educativos y, en algunos casos, los imposibilita para continuar con su preparación académica. A largo plazo, este factor incidirá de forma negativa en sus posibilidad de desarrollo personal y profesional, sobre todo en familias en las que, aunque se afirme su importancia, la educación de los menores de edad puede pasar a segundo plano cuando se prioriza la subsistencia del núcleo, principalmente económica, y en la que surgen otras necesidades relacionadas con la reclusión de uno de sus miembros.

En ese sentido, en 3 de cada 10 de las familias encuestadas (27.1%, 18 familias), se afirmó que han existido burlas y señalamientos por parte de los compañeros de la escuela de los menores que forman parte de estos núcleos por tener a un familiar dentro del CERESO Apodaca. En dos de cada 10 casos (22.9%, 11 familias), el familiar entrevistado afirmó que este tipo de agresiones también se han presentado en la colonia en la que viven por parte de vecinos.

En lo que corresponde a la forma en la que estas burlas y señalamientos impactan en el aspecto emocional de los menores de edad que conforman los núcleos familiares de las personas privadas en el CERESO Apodaca, los resultados de la encuesta aplicada indican que: en el 38.5% de los casos (5 familias) estas agresiones son causa de depresión o tristeza, mientras que en el 15.4% (2 casos) les provoca miedo de ir a la escuela, cifra similar a las de los núcleos en los que se indicó que las agresiones los hacen llorar, les provoca deseos de no ir a la escuela, genera problemas con compañeros y ha provocado cambios de escuela. Solo en un caso (7.7%) las burlas se han convertido en un factor que causó abandono de la escuela (Ver figura 6).



**Figura 6.** Burlas y señalamientos recibidos por los menores de edad de los núcleos familiares de personas privadas de la libertad en el CERESO Apodaca e impacto educativo.

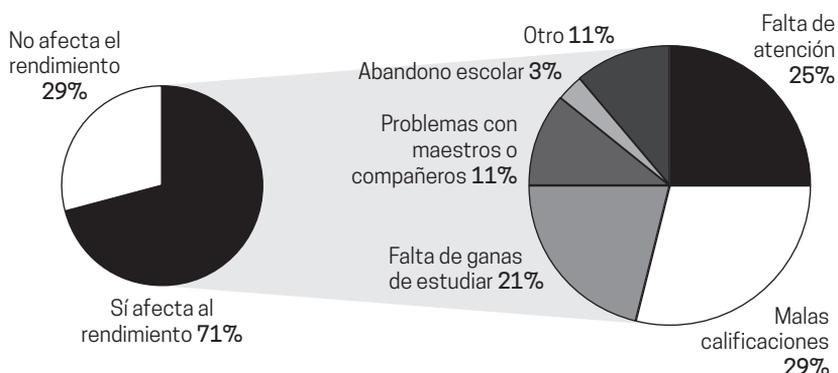
**Nota:** Se consideran las 18 familias en las que se afirmó la existencia de burlas y señalamientos. Elaboración propia con datos de la encuesta aplicada a familiares de internos durante abril de 2017.

### Impacto emocional de la reclusión en las expectativas académicas

La privación de la libertad de uno de los integrantes de la familia, además de las complicaciones y dificultades de índole económico que genera, traen consigo una serie de problemáticas emocionales para todos los miembros de la familia. En este esquema, según Cerda (2015), los menores de edad -niños y adolescentes- son los principales afectados de la ausencia de uno de los integrantes de estos núcleos, pues en la mayoría de los casos la persona reclusa es el padre.

En relación a esto, en 31 de las 57 familias entrevistadas (54.4%) se reportaron problemas emocionales derivados de la reclusión de uno de los miembros de estos núcleos. De estas, en el 70.9% (22 familias), los encuestados afirmaron que esta problemática “sí afecta el rendimiento” escolar de los menores de edad, y en otros nueve casos no han tenido repercusiones en el ámbito académico.

El impacto de los problemas emocionales, reflejados en el ámbito educativo, se han traducido en malas calificaciones en el 36.4% de los casos; falta de atención en el 31.8%; falta de ganas de estudiar en el 27.3%, en problemas con maestros o compañeros en el 13.6%, y en un caso (4.5%) en abandono escolar. Además, en tres familias se señalaron otros tipos de afectación, mismas que no fueron especificadas (Ver figura 7).



**Figura 7.** Impacto de los problemas emocionales <sup>1</sup> derivados de la reclusión de uno de los miembros de la familia en el ámbito educativo de los menores de edad que componen estos núcleos <sup>2</sup>.

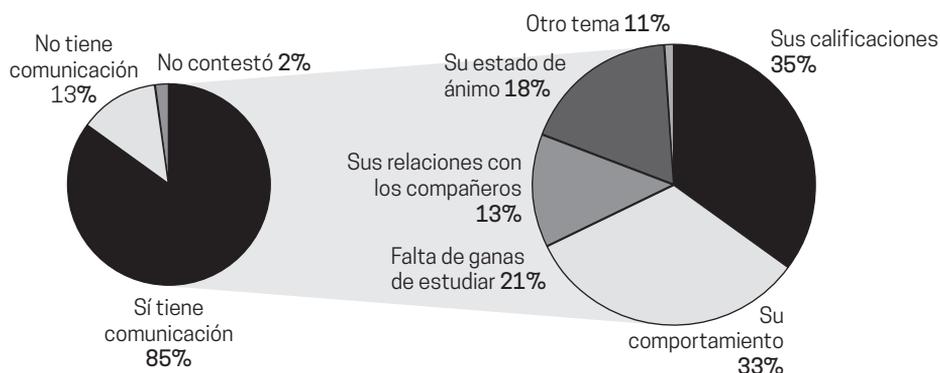
**Nota:** <sup>1</sup>Se consideran las 31 familias en las que se afirmó la de problemas emocionales. <sup>2</sup>Se consideran solamente las 22 familias que afirmaron que los problemas emocionales afectan en el rendimiento escolar. Elaboración propia con datos de la encuesta aplicada a familiares de internos durante abril de 2017.

### Comunicación entre profesores y responsables de los menores de edad

Un aspecto sumamente importante para la atención y seguimiento adecuado para los menores de edad hijos(as) de las personas privadas de la libertad en Centro de Reinserción Social Apodaca, es la comunicación entre sus padres, tutores y/o responsables con los profesores de los planteles educativos donde este grupo de menores se encuentran inscritos

En ese sentido, en el 85.4% de los casos (nueve de cada 10 familias), los encuestados refieren que existe comunicación entre el responsable de los menores y sus profesores. Tan solo en seis casos (12.5%) se indicó que no existe tal comunicación y una persona decidió no responder a este cuestionamiento.

Sobre los temas tratados entre los profesores y los responsables de los menores y/o adolescentes que viven en los hogares de las personas privadas de la libertad, los resultados de la encuesta aplicada señalan que, en siete de cada 10 casos (70.7%) la temática principal son las calificaciones del infantes, en el 65.9% (27 casos) la plática versa sobre el comportamiento de los menores, en el 36.6% sobre su estado de ánimo y en el 26.8% sobre sus relaciones con los compañeros (Ver figura 8).



**Figura 8.** Comunicación entre los responsables de los menores y sus profesores<sup>1</sup> y principales temas tratados en esas conversaciones<sup>2</sup>.

**Nota:**<sup>1</sup> Se consideran las 48 familias en las que viven niños o menores de edad.

<sup>2</sup> Se consideran solamente las 41 familias que afirmaron que sí tienen comunicación con los profesores de los menores. Elaboración propia con datos de la encuesta aplicada a familiares de internos durante abril de 2017.

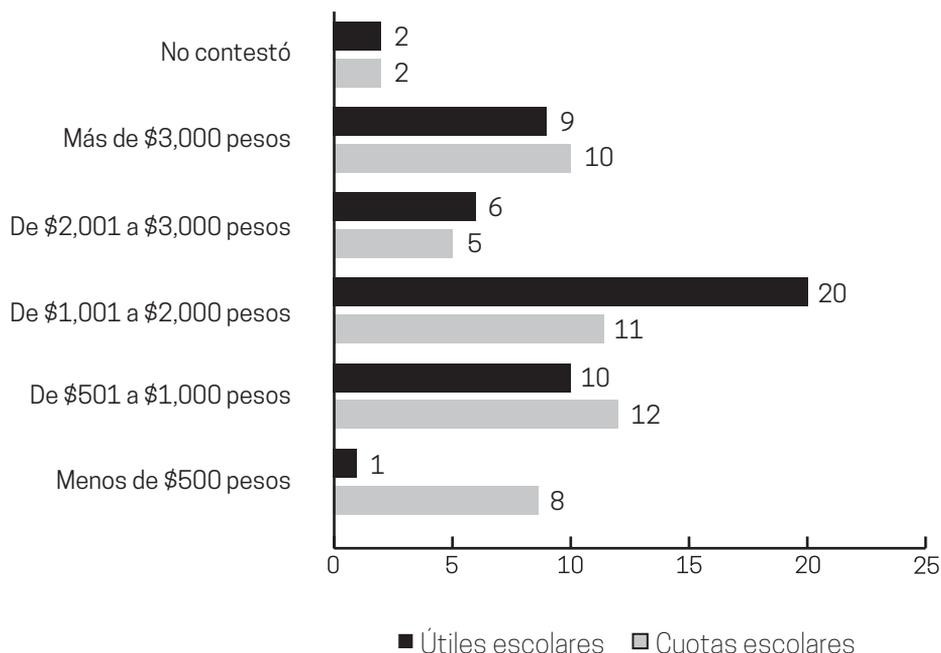
### **Economía e impacto educativo**

La situación antes descrita dificulta de forma severa el acceso a la educación de los menores de edad que forman parte de los núcleos familiares de personas privadas de la libertad dentro del CERESO Apodaca. En 34 de las 48 familias (70.8%) en las que se afirma que habitan infantes o adolescentes, existen problemas económicos relacionados con la educación de este grupo.

Los principales problemas de esta índole se presentan para pagar las cuotas escolares con el 79.4% (mismas que en el 45.8% de los casos son consideradas como muy altas), para comprar los útiles escolares con 58.8%, para adquirir uniformes con 47.1%, para transportarse al plantel educativo con 35.3% y para la alimentación en el plantel educativo con 17.6%.

Las familias de personas privadas de la libertad en el Centro de Reinserción Social Apodaca deben cubrir una cantidad que, ante las carencias económicas, puede resultar muy difícil de costear. En lo que respecta a las cuotas escolares, el 25% de los encuestados señaló que paga entre 501 y 1,000 pesos anualmente por la educación de los menores en su hogar, 22.9% de 1,001 a 2,000 pesos, 16.7% paga menos 500 pesos, y 10.4% de 2,001 a 3,000 pesos. Así mismo, un 20.8% (10 familias) indicaron tener la necesidad de pagar más de 3,000 pesos anuales por este concepto.

Por otra parte, en lo que respecta a los útiles escolares (libros, libretas y materiales), los resultados indican que el 40.7% de las familias gastan entre 1,001 y 2,000 en este concepto, 20.8% entre 500 y 1,000, 12.5% entre 2,001 y 3,000 pesos y el 18.8% eroga más de 3,000 pesos (Ver figura 9).



**Figura 9.** Gasto anual de las familias de personas privadas de la libertad en cuotas y útiles escolares de los menores que viven en su hogar.

**Nota:** Elaboración propia con datos de la encuesta aplicada a familiares de internos durante abril de 2017.

### Conclusiones y recomendaciones

La privación de la libertad de uno de los miembros de la familia es un factor que trastoca la realidad de estos núcleos y se traduce en una serie de transformaciones y reajustes con la finalidad de mantener el funcionamiento del grupo.

Después de analizar las condiciones de vida, educativas y académicas de 57 familias con un miembro privado de la libertad, es posible concluir que la reclusión implica que se desarrollen -y en algunos casos que se acentúen- diversas problemáticas, (principalmente de índole económico). Estas impactan directamente en el funcionamiento de estos núcleos, en los que, después de registrarse la reclusión, los responsables económicos son mujeres, esposas o madres de los privados de la libertad.

Los problemas emergentes y las necesidades básicas de la familia im-

plican el trabajo colaborativo de todos los miembros de estos núcleos. Sin embargo, la escasa preparación académica, en su mayoría de nivel básico (primaria y/o secundaria), provoca que quienes conforman estas familias encuentren dificultades para acceder a mejores oportunidades laborales y, con ello, se incrementen las dificultades vividas al interior de estos núcleos, en promedio compuestos por cuatro personas.

La falta de preparación académica implica que las personas que conforman estas familias deban buscar otras alternativas para generar ingresos económicos para cubrir con sus necesidades básicas; principalmente a través de la colectivización del trabajo, reduciendo los gastos, mediante el apoyo de otros miembros de la familia o recurriendo a esquemas informales de ahorro como las “tandas”.

Estas problemáticas, impactan también en el aspecto educativo y académico de quienes componen estos núcleos, principalmente los niños(as) y adolescentes. Las necesidades de mantener la estabilidad familiar y los requerimientos propios de la persona privada de la libertad provocan que, ante tal urgencia, la educación de los menores pase a segundo término o, en su defecto, que no se le dedique la atención necesaria.

En lo que respecta a los menores de edad, esta problemática impacta en que existan menores que no han iniciado con su preparación académica, aún cuando cuentan con la edad para estudiar. Mientras que, en el caso de los adolescentes, en ocasiones han tenido que abandonar sus estudios (principalmente en el nivel de bachillerato) para comenzar a trabajar y ayudar a la economía de su núcleo.

Los problemas económicos presentes en nueve de cada 10 familias se traducen en carencias alimenticias, para el pago de servicios, de transporte y de vivienda. En esta escala, según los resultados de la encuesta aplicada, la educación se ubica en la quinta posición de las necesidades de estos núcleos familiares. Aun cuando en estas familias la educación es considerada como muy importante, las urgencias que deben enfrentar provocan que otros aspectos sean considerados como prioritarios, factor que dificulta el desarrollo académico de los menores de edad.

Por otra parte, además de las dificultades económicas y financieras, la privación de la libertad de uno de los miembros de la familia tiene un impacto negativo en el aspecto emocional de quienes componen su núcleo, principalmente en los menores de edad que, además de enfrentar la au-

sencia de uno de sus familiares, deben afrontar la estigmatización social, burlas y críticas que también tienen un efecto en su rendimiento educativo, y les provoca miedo para asistir a la escuela.

Aunado a todas estas carencias, las familias de personas privadas de la libertad en donde habitan menores de edad, señalaron que tienen problemas económicos relacionados con la educación de quienes componen estos núcleos. Además, señalan que los pagos por concepto de colegiaturas, de compra de útiles escolares y para adquirir uniformes, representan dificultades que, ante los bajos ingresos y la prioridad por cubrir otras necesidades, se convierten en aspectos difíciles de solventar, sobre todo cuando estos pagos implican cantidades superiores a los mil pesos anuales.

Sin embargo, a pesar de todas las carencias antes señaladas, existe una falta de liderazgo de parte de las instancias de educación pública, tanto en el nivel estatal como federal, para la atención de estos menores. Resulta evidente que no existen planes o políticas públicas enfocadas al seguimiento educativo y académico de este sector en vulnerabilidad. Actualmente, ninguna institución brinda atención específica a los menores edad, hijos e hijas de internos penitenciarios, para que continúen con sus estudios e incrementen sus posibilidades de crecimiento en el futuro. Además, los programas existentes resultan insuficientes o tienen requisitos con los que estas familias no pueden cumplir.

Así mismo, dentro de los planteles educativos no existen mecánicas que permitan identificar a estos menores y disminuir la posibilidad de estigmatización social. La falta de liderazgo directivo y de los profesores provoca que estos menores se enfrenten a críticas y burlas, un factor que puede alejarlos de la escuela y se puede erigir en un factor generador de conflictos.

Es necesario que instituciones locales y nacionales, como la Secretaría de Educación y la Secretaría de Desarrollo Social, dedicadas al diseño de políticas educativas y de programas sociales, diseñen e implementen programas para atender a los menores de edad pertenecientes a los núcleos familiares de personas privadas de la libertad. Estos deben enfocarse a dar un seguimiento estrecho y un acompañamiento que permita que estos menores concluyan su educación, incrementen sus posibilidades de éxito en el futuro y disminuyan la probabilidad de que estos infantes repitan los patrones delictivos de sus progenitores.

## Referencias

- Álvarez, M. (2015). Liderazgo positivo y compartido. *Revista Padres y Maestros*. Número 361, pp. 12-17. DOI: <https://doi.org/10.14422/pym.i361.y2015.002>
- Babbie, E. (2000). *Fundamento de la investigación social*. México: Editorial Thomson.
- Bauman, Z. (2004). *Modernidad líquida*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Cerda, P. (2015). *Vulnerabilidad y silencio: El impacto carcelario en las familias penitenciarias*. México: Universidad Autónoma de Nuevo León.
- Cerda, P y Alvarado, I. (2015). Educación, familia y cárcel: El impacto de la condena en las expectativas académicas. En P. Cerda. *Vulnerabilidad y silencio: El impacto carcelario en las familias penitenciarias* (pp. 166-211). México: Universidad Autónoma de Nuevo León.
- De León Sánchez, B. (2011). La relación familia-escuela y su repercusión en la autonomía y responsabilidad de los niños/as. In XII Congreso Internacional De Teoría De La Educación Por La Universidad De Barcelona (Vol. 1).
- Diario Oficial de la Federación. (1917/2018). *Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos*. México: Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión.
- Dirkheim, E. (1975). *Educación y sociología*. España: Ediciones Península.
- Escobari, M. (2017). El lugar que ocupan los hijos en la familia y el liderazgo. *Revista de Investigación Psicológica*. Número 17, pp. 51 – 82. <http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe>
- Feijoo, P. (2010). El liderazgo en el proceso de enseñanza-aprendizaje. *Revista IBAI Pedagogía y Formación*. Recuperado de: [https://www.sefh.es/sefhjornadas/20\\_Pilar\\_Feijoo\\_Liderazgo\\_situacional\\_Tutores\\_Hospitalaria\\_Madrid.pdf](https://www.sefh.es/sefhjornadas/20_Pilar_Feijoo_Liderazgo_situacional_Tutores_Hospitalaria_Madrid.pdf)
- Gualdi, M. Martelli, M. Wilhelm, W. y Biedrón, R. (2008). *Bullyng en las escuelas: Guía para estudiantes*. España: Comisión Europea.
- Heras Nieto, C. V., & Ortiz Elizalde, C. G. (2010). Tesis. Recuperado a partir de <http://dspace.ucuenca.edu.ec/handle/123456789/2361>
- Institute for Criminal Policy Research. (2016). *World Prison Brief: México*. Londres: ICPR. Recuperado de: <http://prisonstudies.org/country/mexico>
- Instituto Nacional de Geografía y Estadística (2016). *Resultados del Censo Nacional de Gobierno, Seguridad Pública y Sistema Penitenciario*. México: INEGI.
- Organización de las Naciones Unidas. (1948/2018). *Declaración Universal de los Derechos Humanos*. Francia: ONU.
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. (2015). *La educación para todos, 2000-2015: Logros y desafíos*. Francia: UNESCO.

- Real Academia de la Lengua Española. (2018). Definición de líder. Recuperado de: <http://lema.rae.es/dpd/srv/search?key=l%EDder>
- Robertson, O. (2007) El impacto que el encarcelamiento de un(a) progenitor(a) tiene sobre sus hijos. Suiza: Quaker United Nations Office.
- Rosenberg, J. (2009). La niñez también necesita de su papá: Hijos e hijas de padres encarcelados. Suiza: Quaker United Nations Office.
- Villa, A. (2015). Importancia e impacto del liderazgo educativo. Revista Padres y Maestros. Número 361, pp. 7 - 14. DOI: <https://doi.org/10.14422/pym.i361.y2015.001>



## 4. LIDERAZGO EDUCATIVO Y COMUNICACIÓN EN LA EDUCACIÓN EN SALUD

**HEIDI ALEJANDRA ROSAS TREVIÑO**

Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey,  
Escuela de Humanidades y Educación.

### **Resumen**

El presente estudio constituye una revisión documental sobre del liderazgo clásico de tipo vertical que prevaleció en el campo clínico por muchos siglos, con la que los estudiantes de medicina han sido educados por generaciones. En un cambio de paradigma histórico y operativo, las ciencias clínicas requieren actualmente la adquisición de competencias específicas para un liderazgo educativo más horizontal, hacia donde debe transigir la educación en salud. Así, se busca definir así, la necesidad de proponer un liderazgo posmoderno en el cumplimiento del respeto a los nuevos modelos de atención al paciente, enfocándose en la comunicación efectiva, los valores profesionales del médico y las prácticas de liderazgo compartido que suceden en el campo clínico entre colegas. Finalmente, se propone un instrumento cuantitativo para la identificación de las habilidades que deben tener los estudiantes de medicina al interactuar con sus pacientes desde las primeras rotaciones en el campo clínico para su educación bioética.

Dentro de los modelos de liderazgo posmodernos a desarrollar en la educación de los estudiantes de medicina se encuentran el liderazgo compartido, el liderazgo transformacional y el liderazgo educativo; los cuales se vuelven indispensables en el proceso de comunicación con el paciente si se da por hecho que en cada consulta debería darse una comunicación para poner en común una visión de bienestar del interesado. Se establece la necesidad de un liderazgo transformacional, capaz de trascender en la

relación médico paciente y de dar cabida a las visiones de los pares dentro de la organización, en un equipo multidisciplinario de profesionales de la salud para una toma de decisiones conjunta hacia la búsqueda de la salud y bienestar del paciente.

**Palabras clave:** Liderazgo, Escucha, Motivación, Comunicación, Ética.

### **Abstract**

The present study is based on a documentary review about classic leadership that prevailed in the clinical field for many centuries of vertical type, with which medical students have been educated for generations. In a change of historical and operational paradigm, clinical sciences currently require the acquisition of specific competencies for a more horizontal educational leadership towards where health education must compromise. The aim is to define the need to propose a postmodern leadership in compliance with the new models of patient care focusing on effective communication, professional values of the doctor and shared leadership practices that occur in the clinical field among colleagues. . Finally, we propose a quantitative instrument on the identification of the previously mentioned skills that medical students should have when interacting with their patients since the first rotations in the clinical field for their bioethical education.

Within the postmodern leadership models to be developed in the education of medical students are shared leadership, transformational leadership and educational leadership which, becomes indispensable in the process of communication with the patient, if it is taken for granted that In each consultation there should be communication in this relationship to share a vision of the well-being of the interested party. It establishes the need for the use of a transformational leadership capable of transcending the patient-patient relationship and of accommodating the views of peers within the organization in a multidisciplinary team of health professionals for joint decision-making towards the search for the health and well-being of the patient.

**Keywords:** Leadership, Listening, Motivation, communication, ethics.

### **Liderazgo clásico y autoritarismo paternalista**

El liderazgo clásico, concebido como poder, influencia, dirección y autoritarismo, no forman parte del modelo de liderazgo médico. Los modelos de liderazgo y de comunicación han evolucionado tanto como el modelo en la relación del médico con el paciente, por lo que la educación deberá tomar en cuenta ambos aspectos del proceso educativo de los estudiantes de medicina.

En las organizaciones de salud generalmente se trabaja con un equipo interdisciplinario, formado por médicos, psicólogos, nutriólogos, trabajadores sociales y prestadores de servicio social, quienes, día a día, buscan brindar atención a la comunidad de quienes necesitan atención clínica, por lo que toma relevancia la revisión teórica del liderazgo compartido.

El presente proyecto se enfoca en saber si los estudiantes de medicina, durante sus primeros años de estudio e interacción con el campo clínico, tienen ya rasgos de liderazgo, de tal forma que, desde su autoconocimiento, vivan sus valores personales en la práctica clínica y puedan ser la base de la relación y comunicación con su paciente. De no ser así, es indispensable que el estudiante se detenga a identificar los tipos de liderazgo en salud que serán necesarios en su educación profesional para el desarrollo de sus competencias interpersonales, como son los liderazgos en salud que se proponen en el presente capítulo: Liderazgo educativo, liderazgo transformacional y liderazgo compartido.

El análisis de las variables propuestas en la construcción del instrumento propuesto al final del capítulo, busca identificar las habilidades del liderazgo educativo adquiridas por los estudiantes de medicina a lo largo de su vida y las habilidades del liderazgo necesarias en la educación en salud actual. El objetivo es proponer un liderazgo posmoderno en el cumplimiento del respeto a los nuevos modelos de atención al paciente, enfocándose en la comunicación efectiva, los valores profesionales del médico y las prácticas de liderazgo compartido que suceden en el campo clínico entre colegas.

El instrumento toma como base el instrumento de Hargett et al (2017), un modelo de liderazgo efectivo en el cuidado de la salud en la Universidad de Duke, y se adapta con las características necesarias al objetivo principal del presente capítulo, enfocándose en la comunicación efectiva, los valores profesionales del médico y las prácticas de el liderazgo compartido que debería suceder dentro del campo clínico.

La propuesta final de este texto deriva en un instrumento cuantitativo que identifica las competencias de un liderazgo efectivo en los estudiantes de medicina para una comunicación eficiente con su paciente, construido desde la pregunta central: ¿Cuál es la influencia transformadora de un estudiante de medicina en un proceso comunicativo dentro del campo clínico?

### **La evolución del liderazgo en Medicina**

La profesión médica es una de las profesiones más antiguas y respetadas en la jerarquía de las actividades humanas, por la complejidad de los conocimientos que el profesional de la salud aplica sobre otro igual a él y por que opera sobre un intangible que es la búsqueda de la salud. El paciente, igual al médico en su calidad de persona, se presenta como un necesitado de los conocimientos del profesional de la salud, pero además requiere de su empatía y la capacidad de escucha activa y dialógica. Este poder otorgado, a quien se ha dedicado por años a la aplicación de un conocimiento que actúa en el cuerpo de otro denominado paciente, requiere habilidades de comunicación interpersonal que se asumen como dadas. Sin embargo, a lo largo de los años se ha demostrado que no es así, pues estas habilidades que en muchos de los casos se adquieren y se aprenden, se tornan indispensables en la alfabetización en salud.

Por veinticinco siglos el paternalismo médico había dotado, de forma intrínseca, un liderazgo vertical al médico tratante. La decisión del profesional de la salud era única e innegociable. Cualquier definición de liderazgo clásico relacionaba el poder, la verticalidad y la razón con el médico.

Desde principios del siglo XX se establecieron las bases para un consentimiento informado al paciente y en los '70's se gesta un movimiento Bioético, establecido por Van Rensselaer Potter, por el respeto a la dignidad de la persona humana garantizada en la Declaración Universal de los Derechos Humanos de 1948. Con base en ello, Karl-Otto Apel (1990) establece el concepto de *interlocutor válido*, para designar al paciente como un posible actor en la comunicación. Por el reconocimiento del otro como persona, el paradigma paternalista en la relación con el paciente, legitimada desde Hipócrates como la forma del actuar médico, se sustituye por un modelo de atención integral, centrado en la persona humana, que promueve la autonomía personal y el respeto a las decisiones del paciente informado.

El bien interno de la profesión médica es la persecución de la salud, sin

embargo, al ser una intervención intangible sobre el paciente, la obra del médico parece no verse y es solamente el paciente, quien puede dar cuenta del trato que el profesional le ha otorgado o negado para el fin que se espera. El médico entonces está expuesto a la tentación de querer imponer autoridad frente a su paciente a causa de su superioridad en materia de conocimientos científicos y de experiencia. La imposición de una prescripción, de la adherencia al tratamiento médico sin el consentimiento del paciente, seguirá siendo paternalismo médico. El profesional de la salud debe cambiar la idea de ser necesitado, al respeto de los derechos, dignidad y preferencias de las personas, por lo que se habla de humanizar los contextos de salud a través del liderazgo médico.

El diferencial entre los colegas estriba precisamente en la operatividad de su tipo de liderazgo y las habilidades humanas en el trato al paciente. El paciente deberá ser informado para la adecuada toma de decisiones y, al mismo tiempo, debe percibir a un profesional de la salud bien preparado, interesado en informar correctamente, con influencia, y capaz de ofrecer bienestar y respeto a la autonomía del paciente.

El liderazgo que se busca en el campo clínico es un liderazgo capaz de influir al paciente con el fin de alcanzar su bienestar y que se caracterice por ser ético. El médico deberá entonces convertirse en un líder transformacional, capaz de escuchar y darle su posición al otro para llegar a un proceso comunicativo, no sin antes identificar un liderazgo auténtico y hasta carismático. Es necesario humanizarse a sí mismo para poder conocer el bien, reconocer los propios valores y actuar en función del otro que no tiene el mismo conocimiento científico, capital intelectual y sistema de valores que el médico.

### **La necesidad de enseñar la transformación del liderazgo en las Ciencias de la Salud**

Según Bass y Aviola (1990), un líder auténtico actúa en torno a los valores verdaderos, a sus creencias, su identidad y a sus fortalezas. El médico deberá convertirse en un líder capaz de escuchar, dar su posición al otro, e integrar de forma indispensable la necesidad de una comunicación interpersonal entre el médico y profesional de la salud.

La forma de relacionarse como estudiante frente a un nuevo paradigma que debe aprenderse en la escuela de medicina de forma teórica y prácti-

ca, con el ejemplo de los maestros líderes en el campo clínico, le permitirá asumir un liderazgo participativo y transformacional en la práctica.

### **Liderazgo Educativo y Comunicación en la relación médico paciente**

A lo largo de la historia el liderazgo ha sufrido diferentes etapas que han devenido de la evolución humana. Las teorías de liderazgo se han transformado de forma paralela a los derechos del paciente, hasta llegar a la más compleja y posmoderna teoría del liderazgo transformacional.

El liderazgo clásico que se conoce surge de las teorías de administración a principios de siglo XX. Taylor (1911) estableció la necesidad de que el líder fuera capaz de motivar a las personas con una habilidad innata para lograr un mayor rendimiento. Mayo (1933), enfocado en el liderazgo para los procesos industriales, establece la idea de que el autoritarismo concebido como liderazgo está enfocado hacia la producción, en la satisfacción del logro y el desempeño óptimo de los empleados. Lewin (1964), desde la psicología, estima que este surge de quien tiene la madurez para dirigir un grupo y por lo tanto basa su liderazgo en la identificación en el grupo. Con una visión clara de metas en común, ese mismo grupo lo legitima, lo favorece y al mismo tiempo es parte de él, por lo que se deja ver, por primera vez, un rasgo democrático en las teorías de liderazgo. Las teorías desarrolladas entre 1940 y 1980 describen liderazgos autoritarios, situacionales y de contingencia. Las teorías de liderazgo interactivo desde 1970 al presente, se centran en influencia dentro del entorno organizativo específico y la relación interactiva del "líder" con el "seguidor".

Maslow (1948) retoma los placeres hedonistas del filósofo Epicuro y, en su libro "La teoría de la motivación humana", asegura que los líderes deben conocer y satisfacer las necesidades básicas para la mayor motivación en sus empleados. En el mismo año Stogdill, en su libro "Factores personales asociados al liderazgo", asegura que un líder tiene rasgos que lo caracterizan y distinguen de otros, como son el juicio, la facilidad de palabra, la personalidad, la adaptabilidad y la socialización.

Al llegar a los setenta desaparecieron los avances sobre las teorías de liderazgo, hasta llegar a la propuesta de abandonar el tema (Gil, Alcover, Rico y Sánchez-Manzanares, 2011). Fue hasta 1980 en que con los cambios sociales y tecnológicos, se creó una perspectiva más fresca y humanista: se buscó establecer un liderazgo más transformador y auténtico,

basado en los valores universales y el respeto al otro, el liderazgo transformacional da paso a un nuevo tipo de líder más efectivo, democrático, con miras a la transformación y que de paso al próximo milenio, Peter Drucker (1994) estima un modelo de líder descentralizado y que de autonomía a los trabajadores, pues son quienes construyen la cultura de la empresa y la sociedad del conocimiento.

Las teorías de liderazgo carismático y transformacional de los ochenta proponen líderes motivadores para que los seguidores actúen más allá de sus propias expectativas y a niveles elevados de trabajo en grupo. En el liderazgo carismático se articula una visión innovadora e integradora, capaz de tomar en consideración las demandas de los colaboradores, así como las restricciones, oportunidades y riesgos del ambiente (Conger, 1991; Gil, et al., 2011).

En los liderazgos posmodernos se cumplen tres procesos: proporcionar una visión conjunta, marcar una visión a futuro y establecer las estrategias necesarias que permitan alcanzar una visión por medio de la comunicación, logrando la comprensión y el compromiso de los involucrados.

La jerarquía otorgada a la profesión médica ha dado la identidad de un líder clásico con poder, tomador de decisiones, la identidad de la medicina tradicional. La idea de un líder triunfante, superior, con ingreso a posiciones de poder en las organizaciones de salud, se fue sustituyendo de forma paralela al proceso histórico, al asentamiento de malas prácticas médicas a lo largo de las últimas décadas y a la puesta en común de la dignidad de la persona humana. Es esta misma razón por la cual, en las teorías actuales de liderazgo, puede verse su aplicación directa en el campo clínico: el médico debe establecer una relación de diálogo con su paciente para la sana comunicación en salud (Sánchez-Mendiola, 2015, pp. 99-107).

Históricamente son muchos los casos documentados que dan origen a la Bioética, la cual consiente los liderazgos posmodernos, como el transformacional, que involucra las necesidades del paciente. Ejemplo de ello son los casos *Mohr vs. Williams* (1905), *Pratt vs. Davis* (1906), *Rolater vs. Strain* (1913) y el famoso caso *Schloendorff vs. Society of New Cork Hospitals* (1914) (Cañete, Guilhem y Brito, 2012), en cuya sentencia se incluye, por primera vez, el argumento ético-jurídico de lo que hoy conocemos como Consentimiento informado; principio de autonomía o autodeterminación del paciente:

*Todo ser humano de la edad adulta y juicio sano tiene el derecho a determinar lo que debe hacer con su cuerpo; y un cirujano que realiza una intervención sin el consentimiento de su paciente comete una agresión (assault) por la que se le puede reclamar daños (Scholendorff, 1914).*

Más tarde, la segunda Guerra Mundial dio como consecuencia las prácticas del Dr. Mengele, conocido como el *Ángel de la muerte*, a la que se sumaron otros elementos procedentes de la investigación y el caso del Código de Núremberg (Tribunal Internacional de Núremberg, 1947), juicio que condenó a médicos nazis por experimentar con los prisioneros en los campos de concentración alemanes. El referido código supone el comienzo de una línea de reflexión sobre el consentimiento informado, que se extiende a la conocida Declaración de Helsinki de la Asociación Médica Mundial (1964) (Cañete, Guilhem y Brito, 2012).

Es en el caso *Salgo vs Leland Stanford Junior University Board of Trustees*, en 1957, en el que se utiliza por primera vez la expresión que une dos ideas que hasta entonces no habían evolucionado interconectadamente (Carrasco, 2008). Por primera vez, se establece que no es posible que un paciente emita un consentimiento realmente válido a un procedimiento o diagnóstico si no ha recibido la información suficiente del procedimiento, de tal forma que con ella pueda tomar una decisión consciente y libre para su beneficio.

Un factor que contribuyó decisivamente en el “consentimiento informado” fue el movimiento de reivindicación de los derechos civiles que se llevó a cabo durante esos años. Los derechos tienen su expresión en la carta de derechos de los pacientes que promulga, en 1970, la Asociación Americana de Hospitales. Para Gracia (1989, p. 174), esta última deriva en especificaciones del derecho general al consentimiento informado.

Otra aportación decisiva sobre el Consentimiento informado es el reporte Belmont, elaborado por la Comisión Nacional para la Protección de los Sujetos Humanos de las Ciencias Biomédicas y del Comportamiento para el Congreso estadounidense. Los principios de no-maleficencia, justicia, autonomía y beneficencia, se han convertido en principios de la bioética mundial (Oramas, 2008), y para 2005 la Organización de las Naciones Unidas aprueba la Declaración sobre Bioética y Derechos Humanos (UNESCO, 2005).

La Bioética como disciplina surge en una etapa álgida del desarrollo de la tecnología en el campo clínico, en la que aparecen posicionamientos profesionales que demandan la inclusión del otro en propio reconocimiento su alteridad. En este sentido, la ética dialógica y la ética de la liberación de Dussel, cobran sentido en el liderazgo transformacional del profesional de la salud, pues su paciente es una persona, menesterosa, disminuida de conocimiento y, al mismo tiempo, necesita ser tomada en cuenta para las decisiones sobre su cuerpo y su salud (La Rocca, Mainetti e Isseliv, 2010, pp. 483-494). Aplicar todos estos supuestos a la relación clínica es, precisamente, lo que genera la aparición de la Bioética (Couceiro, 2009, pp. 68-74).

Con la evolución histórica del ser humano en el campo antropológico, histórico, tecnológico, social y ético, se le otorgan al paciente los derechos que le habían sido negados. Kant (Kant, Orts y Sancho, 2005) establece que:

*La libertad es esencial para toda moralidad, que es idéntica a la autonomía y que es la base de la dignidad de la naturaleza humana y de toda naturaleza racional [...] el propio ser racional debe ser la base de todas las máximas de acción, nunca únicamente como un medio, sino como una condición suprema, que restringe el uso de todos los medios, es decir, siempre como un fin (Cortina, 2005).*

El modelo educativo de liderazgo posmoderno sugiere que un líder debe respetar y dar atención a las diversas perspectivas de los involucrados. Esto dará paso a una necesidad de mayor involucramiento de su paciente a través de la escucha activa para poder establecer una comunicación y, con ello, un consenso en el tratamiento del paciente. La persona se nos presenta ahora como un interlocutor válido, que como tal, debe ser reconocido por cuantos pertenecen a la comunidad de hablantes y a las normas que le afectan.

*Los errores médicos y los litigios legales crecieron y seguirán multiplicándose si el médico continúa asumiéndose como técnico empresarial de la salud, mientras las virtudes están esfumándose o reduciéndose a comportamientos cautelosos no-maleficentes (Figueroa, 2006, pp. 251-257).*

El consentimiento del paciente a ser estudiado o intervenido adquiere una dimensión legal y con ello, establece las bases para una comunicación dialógica que culmina en un consenso de mutuo acuerdo. El consentimiento informado (CI) es un recurso verbal o escrito que establece la condición de diálogo frente al profesional de la salud y es, como dice Binetti (2011), un puente de comunicación en la relación médico paciente. Sin embargo, el interés que ha generado ha sido aún más fuerte por las administraciones de salud que por los propios profesionales de la salud, pues se han centrado más en la intención legal del documento que en la importancia de la acción dialógica, que restaura al paciente como persona, y por primera vez, le otorga derechos sobre su cuerpo en la intervención médica. De ahí surge la importancia de un liderazgo transformador, auténtico, carismático e influyente, pero no imponga acciones propias que culminen en una intervención no informada o no solicitada por el binomio médico-paciente.

*Cuanto más “domine” alguien su poder-hacer, tanto mayor será su libertad respecto de ese poder-hacer. El que “domina” su arte no necesita demostrar su superioridad ni a sí mismo ni a los demás. Es una máxima de la antigua sabiduría platónica que la verdadera capacidad es, justamente, la que permite tomar distancia respecto de ella (Gadamer, 1996, p. 35).*

La profesión médica ha guardado históricamente una relación íntima con la consagración religiosa, pues es sabido que la intervención del sujeto tiene una dimensión biopsicosocial y en él influyen una cosmovisión metafísica en su concepción de vida; esto compromete a ofrecer un tratamiento minucioso y atento al paciente. Se dice entonces que, en la modernidad, la medicina ha saltado vertiginosamente de profesión a oficio con la supresión de responsabilidades sobre la persona humana, que se sustituye por la confianza en la prescripción de fármacos y el uso de la tecnología.

El médico no puede tomar distancia respecto de su obra como cualquier artista puede hacerlo respecto de la suya. No puede conservarla, como hace cualquier artesano. En toda *techné*, el producto final es entregado al uso que de él puedan hacer los otros, pero esto no afecta el hecho de que aquél continúe siendo una obra propia. La obra del médico, en cambio —justamente por tratarse de la salud—, deja de ser suya por completo, en reali-

dad nunca lo ha sido. La relación entre el realizar y lo realizado, entre el hacer y lo hecho, entre el esfuerzo y el éxito es, en este caso, de una naturaleza fundamentalmente distinta, enigmática y dudosa (Gadamer, 1996, p. 48).

### **Consentimiento del paciente como condición primera.**

#### **Liderazgo para la comunicación**

La llamada sanitaria del siglo XX se explica por la autonomía y capacidad de decisión del paciente, lo que ha cambiado el paradigma vertical de la relación médica paciente por una horizontal que consideren las profundas transformaciones tecnológicas de la práctica médica y los límites del principio de beneficencia, pues anteriormente el modelo paternalista se concebía como beneficencia, sin embargo, este no puede superar al principio de autonomía. En tercer lugar, los cambios políticos y económicos de los últimos 30 años favorecen el establecimiento de un sistema sanitario que ha intentado dar cobertura a la mayor cantidad de personas posibles y garantizar el Derecho a la salud (Oramas, 2008). En el paradigma de atención centrada en el paciente, este se convierte en persona y exige una nueva relación de comunicación.

El principio de autonomía puede sustentarse en dos visiones complementarias: somos "interlocutores válidos" de los demás, pero insertos en una comunidad social y cultural con valores propios (Correa, 2008, pp. 1078-1082).

La autonomía sigue siendo la capacidad del sujeto moral de decidir a favor de su propia intencionalidad e intereses, siempre que estos hayan sido legitimados a través de una argumentación que tenga en cuenta a los involucrados en la toma de decisiones.

Para Jürgen Habermas (1999), sólo son válidas aquellas normas de acción con las que podrían estar de acuerdo todos los posibles afectados como participantes en un discurso práctico (teoría de la acción comunicativa). El paradigma de la comunicación requiere del otro como elemento esencial que posibilita el diálogo. La argumentación comunicativa se funda en el nosotros, y en ese contexto, la autonomía no es simplemente el respeto a las decisiones individuales, sino el respeto a las decisiones mediadas argumentativamente.

Es precisamente el liderazgo médico acuñado por Apel que le otorga una dignidad ablativa al paciente para establecer dicho puente de comunica-

ción con el otro como interlocutor válido, para dar escenario al paciente necesitado, pero con dignidad y capacidad dialógica. El médico se responsabiliza de dar una dignidad humana al paciente (Cortina, 1996, pp. 119-127).

La percepción del principio de justicia en la relación médico-paciente es indispensable para cumplir con la reciprocidad en las metas hacia una acción en común, lo que deberá contribuir a la mutua confianza como clave del contrato relacional. “El contrato relacional se construye sobre la confianza y está orientado hacia el futuro” (Peiró y Rodríguez, 2008).

Karl-Otto Apel (1990) considera que la autonomía es competencia comunicativa, lo que se traduce como capacidad de la persona por exponer y defender sus intereses en una comunidad de argumentantes y a través de un diálogo en condiciones de validez. En esa comunidad debe existir la capacidad para tematizar las asimetrías y compensar las diferencias, aceptando que el diálogo puede llevarnos siempre al consenso entre las dos personas (La Rocca, Mainetti e Isseliv, 2010, pp. 483-494).

La persona es considerada un interlocutor válido, un miembro de una comunidad de argumentantes que es capaz de manifestar sus intereses. La idea de igualdad se hace comunicativa, en la medida que nadie puede ser excluido a priori del proceso argumentativo que legitima las normas morales si las consecuencias de éstas lo afectan directa o indirectamente (Apel, 1990).

Se define el concepto de comunidad ideal de la comunicación, como aquella en la cual las personas se ven entre sí como interlocutores válidos, con capacidad para juzgar entre alternativas proposicionales distintas y para entender las razones que les amparan (Torres, 2001, p. 20; Legón, Vega y Brito, 2010, pp. 433-440).

El profesional de la salud, ante todo, debe tener conciencia de su competencia comunicativa que trasciende los marcos de conocimientos y habilidades que se posee en el orden técnico y profesional. Son las actitudes comunicativas entre los seres humanos las que predisponen, en mayor o menor medida, la aceptación de la influencia ejercida. Una persona en quien se confía, y hacia quien se tiene una disposición comunicativa, influirá con mayor facilidad sobre su grupo (Casales, 2000, p. 132). Debe tenerse presente que la grandeza en el liderazgo es una persona con identidad propia, carácter, autenticidad y autoconocimiento constante, que se verán reflejados en los objetivos alcanzados con su paciente, siempre en la persona y no en los resultados.

El médico debe adquirir las competencias comunicativas para la resolución de problemas, el trabajo en equipo, la adaptación a nuevas situaciones y el compromiso ético para su realización profesional y con su paciente (Couceiro, 2009, pp. 68-74).

### **Liderazgo transformacional para la educación en salud**

Con el desarrollo de las teorías de liderazgo emergió una gama de tipo transformacional, entre los cuales están el auténtico, el carismático y el ético, además del liderazgo compartido. Con tantos tipos, es preciso preguntarse, ¿cómo identificar el liderazgo?

El liderazgo es acción, es un reformador-creativo frente a un problema, que cambia y examina la situación, que vislumbra las posibilidades y reconoce la necesidad de mejorarlas de tal manera que, para lograrlo, va de lo que es a lo que debiera ser. En el campo de las ciencias de la salud, este va más allá del deber legal e implica que las personas cambien su manera de pensar, decir y hacer las cosas. Los líderes hacen propuestas de cambio y las someten a prueba con una perspectiva más auténtica, frente a las decisiones de un paciente considerado, por primera vez, un interlocutor válido en la atención médica.

El auténtico líder transformacional se esfuerza por hacer lo que es correcto y justo para todas las partes interesadas de la organización, y puede sacrificar los propios intereses por el bien colectivo de su equipo de trabajo o su organización (Michie y Gooty, 2005, pp. 441-457).

El liderazgo transformacional tiene una relación muy estrecha con el liderazgo compartido y abarca la inteligencia emocional de Goleman, tema que no se abordará en la presente investigación, pero que implica ser una persona inspiradora, apasionada, motivada, auténtica y capaz de vivir sus valores personales de manera armónica con la metas de su paciente en el campo clínico.

En el liderazgo transformacional se identifican cuatro dimensiones (Bass, 1985): carisma, motivación, estimulación intelectual y consideración por los miembros (Gil, et al, 2011); por lo que la ética, el rendimiento, la transparencia, la autenticidad, la satisfacción del equipo, el liderazgo auténtico y compartido forman parte de dicho ecosistema. Se espera que el médico adquiera un liderazgo con carácter, entendido como una virtud aristotélica (Stewart, 2006) que marca el aprendizaje y la práctica de los

hábitos de excelencia para una evolución profesional.

El respeto a la dignidad humana, a través del interlocutor válido de Karl Otto Apel, en el que el paciente es una persona con derechos civiles y debe ser escuchado en sus necesidades, es un cambio totalmente opuesto a la relación de liderazgo médico en el pasado. Es Avolio, a través de su trabajo sobre liderazgo transformacional, quien legitima esta práctica profesional liderada desde la más pura concepción ética. El liderazgo transformacional es ético, busca la práctica de los valores y la autenticidad de quien lo ejerce para predecir una conducta ciudadana, o de trabajo conjunto, en un compromiso para la satisfacción del bien común, en este caso, en la búsqueda de la obtención de la salud del paciente (Avolio, Luthans y Ryan, 2006). Por lo cual, un líder auténtico en el campo clínico deberá poner delante el bien interno de la profesión, que en este caso es la búsqueda del restablecimiento de la salud de su paciente, por encima de los externos (fama, fortuna, reconocimiento social por ejercer la profesión).

El auténtico líder transformacional se esfuerza por hacer lo correcto y justo para todas las partes interesadas de la organización, y puede sacrificar con gusto los propios intereses por el bien colectivo de su equipo de trabajo, según Michie y Gooty (como se cita en Peiró y Rodríguez, 2008, p. 74).

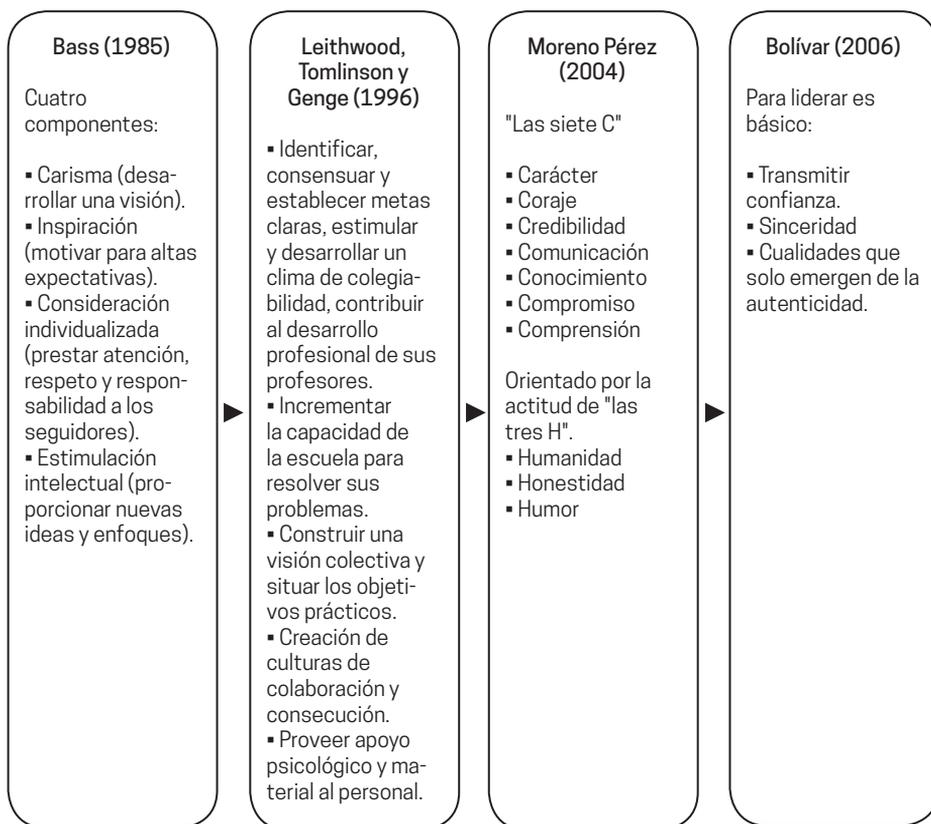
Los líderes auténticos, en todas las áreas en donde esté involucrado el ser humano, deberá responder a sus propios actos, por lo que su actuar profesional debe estar basado en sus valores, su integridad y sus fortalezas personales. Es decir, que el líder auténtico responde a una persona que conoce sus alcances y sus límites (Avolio y Gardner, 2005).

El liderazgo transformacional enfatiza que las personas trabajan más efectivamente si tienen un sentido de misión hacia objetivos comunes, uno de los principales enfoques que se pueden adaptar al entorno sanitario para optimizar su gestión. El médico gestor de la salud está comprometido, tiene visión, es capaz de capacitar a otros, y puede ser descrito como una transformación líder, pues es capaz de motivar el desempeño.

El Gráfico 1 describe la evolución del liderazgo a lo largo del siglo XX y XXI, en la que podemos ver un desapego al liderazgo tradicional.

Las estrategias de comunicación colaborativa mejoran la gestión sanitaria mediante el fomento del diálogo, y compartiendo conocimientos y experiencias. El liderazgo colaborativo en salud, requiere un trabajo sinérgico para elevar niveles de motivación y nutrir la interdependencia entre

diferentes profesionales de la salud. El líder transformacional se esfuerza en reconocer y potenciar a los miembros de la organización, y se orienta a transformar las creencias, actitudes y sentimientos de los seguidores, pues influye en la cultura de la organización para cambiarla, dignificar la profesión y mejorar la sociedad con su práctica profesional.



**Gráfico 1:** Liderazgo transformador.

Elaborado a partir de Danet, Romera y Cerda (2016) y Salazar (2006).

El liderazgo transformacional motiva a hacer más de lo que se espera e impulsa a la realización personal. También incorpora la función inspiradora y catalizadora del líder, quien es capaz de emancipar a sus colaboradores para conseguir metas más elevadas, es un apasionado del cambio que puede modificar las aspiraciones, ideales, motivaciones y valores de sus

subordinados y suele ser mucho más legitimada en los periodos de crisis, pues el líder hace más sólido su poder ante la incertidumbre (Howell y Avolio, 1992, pp. 43-54) que aunque es un punto de referencia importante para evaluar la autenticidad, no es solo una cuestión de "ser fiel a uno mismo", sino también de ser fiel al "yo en la relación" (Erickson, 1995, p. 139; Algera y Lips-Wiersma, 2012, pp. 118-131).

Otro de los aspectos más significativos de las relaciones entre las personas es la comunicación, tomando en cuenta su importancia en el intercambio de ideas, experiencias y valores, y en la transmisión de sentimientos y actitudes. Maturana (1999) plantea que la comunicación permite expresar y saber más de sí mismo, de los demás y del medio en que se desenvuelven los individuos; expresar lo que se necesita, piensa y siente; entender el mundo; ser escuchados y conocer a las personas con quienes se desarrollan relaciones diariamente.

Burns sostiene que debemos ver el liderazgo como profundamente humano, con una comprensión más realista del ejercicio, a menudo mucho más consecuente con la mutua persuasión, el intercambio y la transformación. Ocurre cuando una persona toma la iniciativa de hacer contacto con otra con el propósito de intercambiar cosas valiosas. Ambas partes reconocen las relaciones de poder de la otra con un propósito común mutuo. Esta forma de liderazgo busca "elevar el nivel de conducta humana y la aspiración ética tanto del líder como del colaborador, y por lo tanto tiene un efecto transformador en ambos" (Burns, 1978, p. 20).

El médico debe buscar la trascendencia en un liderazgo inspirador con la finalidad de no ser impositivo, sino auténtico, en la relación con su paciente para cumplir un objetivo en común: La restitución de la salud y el bienestar del paciente (Michie y Gooty, 2005, pp. 441-457).

### **Liderazgo compartido en los equipos de trabajo**

El liderazgo compartido, en los equipos de trabajo de las ciencias de la salud y el campo clínico, adquiere una dimensión natural y para optimizarlo se espera que en las relaciones entre profesionales se diluya la jerarquía y se de paso a la realización su objetivo en común. Es indispensable, pues la interrelación y las responsabilidades dependientes del equipo multidisciplinar, enfocado al beneficio del paciente, debe funcionar de forma óptima y tomar en cuenta que es indispensable identificar la importancia

que los alumnos demuestran sobre el liderazgo para hacer sinergia en los equipos de trabajo (Rosenman, Ilgen, Shandro, Harper y Fernández, 2015, pp. 1408-1422).

El modelo de liderazgo compartido y de desarrollo de las relaciones de trabajo debe centrarse en el desarrollo de relaciones de colaboración efectivas, a través del apoyo y la delegación de tareas, incluso con los equipos multidisciplinares en el campo clínico como los nutriólogos, psicólogos, trabajadores sociales, enfermeros, y médicos. Además, deben ofrecer la oportunidad del mejoramiento del ambiente de laboral y la convivencia con quien desempeña su rol profesional.

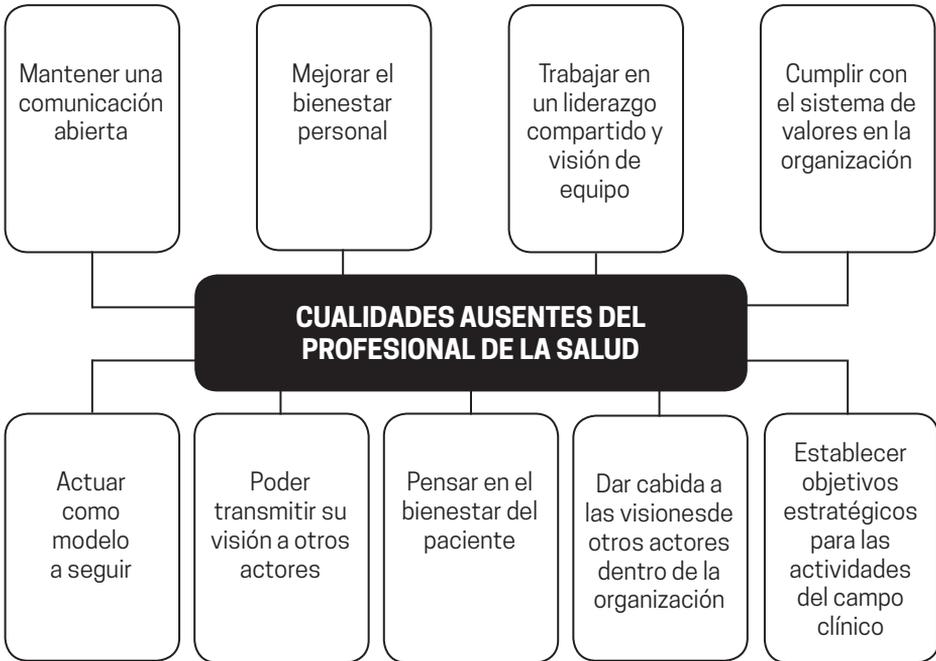
El liderazgo compartido surge de la distribución de las acciones entre los miembros, de forma que todos se pueden liderar unos a otros según las circunstancias. Esto sucede, por ejemplo, entre las distintas especialidades médicas o cuando el médico titular lidera a los residentes en el campo clínico, siempre para compartir el restablecimiento de la salud del paciente. Es un proceso continuo y fluido, que requiere una evaluación continua para responder a los cambios en los retos de salud y el cumplimiento de objetivos en común.

De forma individual, es indispensable que el equipo de profesionales respondan a un perfil de responsabilidad e identidad auténtica. El liderazgo compartido empodera a los miembros y les da oportunidad de tomar decisiones en beneficio del gremio. Existen tres factores relevantes en el trabajo compartido: los objetivos en común en donde todos los esfuerzos se sumen hacia metas colectivas, el reconocimiento de los actores como personas (independientemente de su status intelectual o social) y la transparencia de información para compartir una meta en común.

Los modelos de liderazgo posmoderno sugieren que los líderes deben prestar atención a su interlocutor y a las diversas perspectivas de los grupos de interés. En una organización compartida deben fluir los participantes, deben ser participativos y consultivos (Bush, 2007), lo cual no es ajeno a la educación clínica en la relación médico paciente dentro del campo clínico.

Si bien los cambios son difíciles, tras veinticinco siglos de paternalismo mal interpretado como “benevolencia”, en el que el médico asumía un liderazgo vertical por el bien del paciente, el cambio es inminente e indispensable para cumplir con una ética médica y una educación en salud que res-

ponda a las necesidades del respeto al paciente. El liderazgo participativo se convierte en una manifestación auténtica y efectiva en el actuar del profesional médico. En el Gráfico 2 se define lo que implica un liderazgo auténtico en el profesional de la salud.



**Gráfico 2:** Liderazgo auténtico en el profesional de la salud.

Elaboración propia.

El liderazgo aprendido en la educación médica debe ser ético, debe incluir a un líder auténtico, con las características antes mencionadas, capaz de practicar y transmitir sus valores personales para ser un modelo a seguir de sus alumnos, un médico memorable en su aprendizaje que transmita su conocimiento científico y no sólo enfocado a la enseñanza de la profesión como una gestión administrativa. A pesar de las situaciones adversas que se identifican en las instituciones de salud, existen intervenciones dirigidas a promover una cultura basada en valores. Para ello, es necesario humanizarse a sí mismo para humanizar a los demás, reconocer la propia humanidad y actuar en función de quien lo necesita. Asimismo, es necesario considerar las necesidades y el bienestar integral de los pacientes,

pues humanizar las instituciones de salud va más allá de adquirir tecnología, es necesario practicar el respeto, la hospitalidad, el civismo y la buena comunicación (Hernández, Ramírez y Sánchez, 2008, pp. 218-225).

### La educación médica en el campo clínico

La educación médica exige un compromiso en la institución que acoge al estudiante, con una visión, misión y valores sobre la conducta y las actitudes que a futuro le permitirán fortalecer sus convicciones como modelos a seguir de líderes auténticos de las ciencias de la salud.

En las facultades de medicina se asume que el médico es un líder nato, y que los estudiantes sólo precisan conocimientos científicos y la experiencia en la interacción con sus pacientes para que sean conocidos como los líderes de su entorno. Sin embargo, la realidad es que las habilidades interpersonales, como la comunicación, la empatía, la confiabilidad y hasta la inteligencia emocional, son aprendidas la mayoría de las veces.

El rol del líder de hoy es “facultar a las personas a tomar decisiones basadas en principios correctos, alineados con una visión compartida, con cinco enfoques diferentes” (Aguirre-Gas y Mazón-González, 2013).

El campo clínico será entonces el siguiente en poner en práctica las características específicas del liderazgo compartido y multidisciplinario hacia la búsqueda del bienestar y la salud de quien depende del desempeño de sus habilidades humanas, científicas y terapéuticas, tal como se muestra en el Gráfico 3.



**Gráfico 3:** Características del liderazgo compartido.

Elaboración propia.

Un factor crítico de primer orden en la relación médico paciente es la necesidad de un liderazgo educativo en salud que se base en la necesidad de mejorar resultados ante la falta de comunicación, confianza y de los principios de beneficencia, no maleficencia y justicia en el binomio, pues ser médico no corresponde únicamente en la acumulación y aplicación de conocimientos científicos y tecnológicos.

Existe un proceso para llegar a ser un médico y a este se suma la constancia de la práctica de reflexiva de hábitos y valores que fomenten la "sabiduría práctica" aristotélica, la cual busca la virtud profesional para resolver situaciones límite a las que se verán expuestos. Para ello será necesario un compromiso axiológico y una identidad personal y profesional que de cara a la incertidumbre en la relación con la cultura, lenguaje y cosmovisión de su paciente.

Si un líder transformador es competente en la educación médica, será capaz de mejorar el ambiente y la organización de los equipos de trabajo, tanto en la escuela de medicina como en el campo clínico, a través de la construcción de la confianza. Tener en cuenta las características individuales de cada uno puede fomentar la autonomía de sus estudiantes y del trabajo en equipo, para tener un liderazgo compartido y comprometido con su comunidad científica, con sus pacientes y al mismo tiempo consigo mismo. Esto no es circunstancial, sino que debe ser educado en congruencia con los valores máximos que implica ser un profesional que trata con la salud del otro, que además conlleva una serie de actos, convertidos en hábitos, encaminados hacia un liderazgo auténtico, compartido y carismático que se de al fin último de su profesión.

Desde las escuelas de Medicina, se debe formar un liderazgo educativo que corresponda con el desempeño ético y la base dialógica de su futura relación con los pacientes. Es indispensable pensar en un liderazgo libre, responsable, compartido y basado en aprendizajes significativos acordes las necesidades de su participación profesional activa en las ciencias de la salud.

A lo largo de la formación médica se debe tomar en consideración que exista un máximo de respeto a la autonomía entre los interesados. Debe promover valores, pues "sólo desde la educación es posible ejercer la libertad" (Correa & Javier, 2008, pp. 11-18), y en su aplicación cobra sentido la frase "un buen médico es un médico bueno".

## **Metodología para la construcción del instrumento**

El análisis de la categorías propuestas identifica las características y habilidades del liderazgo educativo en las ciencias de la salud: las habilidades del liderazgo transformacional, carismático, y un sondeo de los valores que se practican en el campo clínico. El instrumento toma como base el instrumento de Hargett y Hauck, quienes desarrollan un modelo de liderazgo efectivo en el cuidado de la salud en la Universidad de Duke, el cual se adapta con las características necesarias de acuerdo al objetivo principal del presente capítulo, enfocándose en la comunicación efectiva, los valores profesionales del médico y las prácticas de liderazgo compartido que suceden en el campo clínico entre colegas. Asimismo, se anexa una categoría relevante para fines de la línea de investigación en la que se trabaja: las habilidades de comunicación.

El instrumento consta de una encuesta de 78 preguntas que derivan de las cinco competencias básicas del liderazgo posmoderno para la atención al paciente en el campo clínico en las ciencias de la salud, y del principio central de la atención centrada en el paciente, que corresponde a la comunicación interpersonal en la relación médico-paciente.

A continuación se presentan la base de la investigación para la elaboración del instrumento.

## **Preguntas de investigación**

- 1) ¿Cuáles son las habilidades del liderazgo transformacional que tienen los estudiantes de medicina en el campo clínico?
- 2) ¿Cuáles son las habilidades del liderazgo compartido que tienen los estudiantes de medicina en el campo clínico?
- 3) ¿Qué valores practican los estudiantes de medicina que reafirman su liderazgo en salud?
- 4) ¿Existe en los estudiantes de medicina un liderazgo transformador que fomente la comunicación efectiva con sus pacientes en el campo clínico?

## Pregunta central

- ¿Cuáles son las habilidades y valores que practica un estudiante de medicina en el proceso comunicativo con su paciente dentro del campo clínico?

## Preguntas subordinadas

- ¿Cuáles son las habilidades del liderazgo transformacional que tienen los estudiantes de medicina en el campo clínico?
- ¿Cuáles son las habilidades del liderazgo compartido que tienen los estudiantes de medicina en el campo clínico?
- ¿Qué valores practican los estudiantes de medicina que reafirman su liderazgo en salud?
- ¿Qué características del liderazgo son las más comunes dentro del proceso de comunicación en la relación del médico con el paciente? ¿Existe en los estudiantes de medicina un liderazgo transformador que fomente la comunicación efectiva con sus pacientes en el campo clínico?

### 1.1. Objetivos de investigación

#### 1.1.1. Objetivo general

- Evaluar las habilidades y valores que practica un estudiante de medicina en el proceso comunicativo con su paciente dentro del campo clínico, para identificar si ejerce alguno de los modelos de liderazgo posmoderno en las ciencias de la salud.

#### 1.1.2. Objetivos específicos

- Evaluar las habilidades específicas que tiene el estudiante de medicina en el campo clínico.
- Evaluar los valores que practica el estudiante de medicina en el campo clínico.
- Analizar si el estudiante de medicina fomenta la comunicación efectiva con sus pacientes en el campo clínico.
- Identificar si el estudiante de medicina ejerce alguno de los modelos de liderazgo posmoderno en las ciencias de la salud.

## Hipótesis

Es indispensable inculcar los nuevos modelos de liderazgo en salud en los estudiantes de medicina para pasar del liderazgo clásico (paternalismo) a una comunicación alineada con los nuevos paradigmas de atención al paciente.

Los modelos de liderazgo auténtico, transformacional y carismático se convierten indispensables para que el profesional de la salud pueda establecer un proceso de comunicación efectiva en la relación médico-paciente.

### Variables cualitativas (Murphy, et al., 2016).

- Trabajo en equipo
- Pensamiento crítico
- Integro
- Servicio desinteresado
- Inteligencia emocional
- Comunicación

### INSTRUMENTO:

Edad:

Sexo:

hombre \_\_\_\_

mujer \_\_\_\_

otro \_\_\_\_

Lugar de nacimiento:

Nivel de educación:

Universidad en la que estudió para ser médico:

Eres residente: si \_\_\_\_ no \_\_\_\_

Con quien vives actualmente: \_\_\_\_\_

1. ¿Qué es para ti ser un líder en el campo clínico?
2. ¿Puedes identificar a algún profesional de la salud que sea un modelo a seguir?
3. ¿Qué características identificas en tu modelo a seguir de la pregunta anterior?
4. ¿Consideras que eres un profesionalista admirado/a?
5. ¿Te sientes respetado/a por sus superiores?

6. ¿Te sientes respetado/a por tus colegas?
7. ¿Te sientes respetado/a por sus pacientes?
8. ¿Te logras sentir identificado/a con el trabajo que desempeñas como profesional de la salud?
9. Actualmente, ¿tienes una visión clara de hacia dónde quieres llegar como médico?
10. ¿Tú le encuentras un sentido a tu trabajo como profesional de la salud?
11. ¿Crees que tu desempeño profesional tiene un propósito?
12. ¿Consideras que eres un profesional que toma riesgos?
13. ¿Eres un médico que motive a su paciente?
14. ¿Motivas a los compañeros con los que trabajas?
15. ¿Eres capaz de generar entusiasmo en tu trabajo?
16. ¿Comunicas claramente tus expectativas en el área de trabajo?
17. ¿Demuestras tu compromiso con el trabajo?
18. ¿Sientes que estás enfocado en una meta sobre tu desempeño profesional?
19. ¿Se podría decir que tú y tu paciente logran una visión compartida?
20. ¿Percibes que tus pacientes te tienen confianza?
21. ¿Te consideras una persona proactiva?
22. ¿Eres capaz de solicitar ideas a tus colegas y/o superiores para tomar una decisión clínica?
23. ¿Consideras que eres capaz de escuchar activamente a tu paciente?
24. ¿Consideras que estimulas la creatividad de tu paciente para hacer cosas distintas a lo tradicional en un diagnóstico?
25. ¿Es común que corrija a tu paciente cuando habla?
26. ¿Sueles criticar a tus pacientes?
27. ¿Siempre pones atención a las necesidades de tu paciente?
28. ¿Buscas el desarrollo de la salud del paciente por encima de tus intereses profesionales?
29. Generas confianza en tus pacientes
30. Te consideras genuino con tus pacientes
31. Eres cálido en el trato con tus pacientes
32. Eres empático en el trato a un paciente
33. Te consideras una persona auténtica en la práctica clínica
34. Consideras importante ser agradecido con tus pacientes
35. Eres respetuoso con tus pacientes

36. Eres compasivo con tus pacientes
37. Eres una persona que se interesa por sus pacientes
38. Eres una persona cuidadosa en el trato con tus pacientes
39. Eres una persona paciente con tus pacientes
40. Te encanta tratar con pacientes
41. Te sientes satisfecho en el trato que les das a tus pacientes
42. Te sientes feliz por tus pacientes cuando están sanos
43. Eres un médico justo
44. Eres un médico equitativo
45. Eres un médico tolerante
46. Eres un médico honesto/a
47. Eres un médico leal
48. Eres un médico responsable
49. Eres un médico sincero/a
50. Eres un médico digno/a de confianza
51. Eres un médico abierto con tus pacientes
52. Eres un médico honesto/a con tus pacientes
53. Eres un médico confiable para tus pacientes
54. Consideras que tratas a tus pacientes con justicia
55. Tratas a tus pacientes con respeto
56. Eres un médico abierto/a la opinión de tus pacientes
57. Eres una persona transparente
58. Es una persona que se adelanta a los intereses de tus pacientes y de su bien común
59. Eres un médico genuino/a en la comunicación con tu paciente
60. Eres un médico cálido/a en la comunicación con tu paciente
61. Eres un médico empático/a con tus pacientes
62. Eres un médico auténtico/a con tus pacientes.
63. El impulso de tus colegas frecuentemente te motiva para ser un líder
64. Hay un entrenamiento sistemático para coordinar a un equipo en el campo clínico
65. Hay una correcta distribución de funciones en el trabajo en equipo como médicos en el campo clínico
66. Eres un médico decidido/a
67. Eres un médico que construye fácilmente relaciones con tus colegas
68. Eres un médico dinámico y líder para organizar equipos de trabajo

69. Eres un médico que es capaz de gestionar el desempeño de un equipo.
70. Eres un médico motivador de otro colegas
71. Eres un médico capaz de manejar personas
72. ¿Tus contribuciones son alentadoras para el equipo?
73. Fomentas la visión de equipo
74. Eres un médico que planea el trabajo
75. Eres un médico capaz de administrar recursos
76. Eres un médico que se adapta al cambio fácilmente
77. Eres un médico que fomenta la mejora y la innovación
78. Eres un médico facilitador de la transformación en el campo clínico

### **Conclusiones**

Dado que el alcance del presente capítulo se limita a la revisión documental de los tipos de liderazgo que han prevalecido durante siglos y se han transformado en las últimas dos décadas, el instrumento propone un diagnóstico que se puede aplicar de manera transversal, al inicio y al final del proceso universitario o previo a la residencia del estudiante de medicina, de tal forma que la persona encuestada identifique las habilidades con las que cuenta y con las que no, para su identificación dentro de un tipo de liderazgo paternalista o no paternalista.

Se establecen variables complejas y cualitativas, pues la dimensión en la que se descompone corresponde a un fenómeno educativo, si existe, un poco, algo o mucho cognitivo, conductual, por lo que la descripción de las variables y de las características del objeto de investigación del presente capítulo se han constatado previamente en la investigación documental.

## Referencias

- Aguirre-Gas, H., y Mazón-González, B. (2013). Calidad y liderazgo en medicina. *Revista CONAMED*, 18(4).
- Algera, P., & Lips-Wiersma, M. (2012). Radical authentic leadership: Co-creating the conditions under which all members of the organization can be authentic. *The Leadership Quarterly*, 23(1), 118-131.
- Apel, K. (1990). Una ética de la responsabilidad en la era de la ciencia. Buenos Aires: Almagesto.
- Avolio, B., & Gardner, W. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The leadership quarterly*, 16(3), 315-338.
- Avolio, B., Luthans, F., & Ryan, C. (2006). *The high impact leader*. New York: McGraw Hill.
- Bass, B. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Nueva York: Free Press.
- Bass, B., & Avolio, B. (1990). Developing transformational leadership: 1992 and beyond. *Journal of European industrial training*, 14(5).
- Binetti, P. (2011). Más allá del consentimiento informado: la relación consensual. *Cuadernos de Bioética*, XXII (3), 509-516.
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*, N.Y, Harper and Row
- Bush, T. (2007). Educational leadership and management: Theory, policy and practice. *South African Journal of Education*, 27(3), 391-406.
- Cañete, R., Guilhem, D. y Brito, K. (2012). Consentimiento informado: algunas consideraciones actuales. *Acta Bioethica*, 18 (1), 121-127.
- Carrasco Durán, M. (2008). Interpretación constitucional y bioderecho. *Ética de la vida y la salud*, 21-44.
- Casales, J. (2000). Patrones de liderazgo, estrés y desempeño profesional en instituciones de salud. *Revista Cubana de Psicología*, 17(2), 132.
- Conger, J. (1991). Inspiring others: The language of leadership. *Academy of Management Perspectives*, 5(1), 31-45.
- Correa, F. (2008). De los principios de la bioética clínica a una bioética social para Chile. *Revista médica de Chile*, 136(8), 1078-1082.
- Cortina, A. (1996). El estatuto de la ética aplicada. *Hermenéutica crítica de las actividades humanas*. Isegoría, (13), 119-127.
- Couceiro, A. (2009). Cinco mitos sobre la enseñanza de la Bioética en las Facultades de Medicina. *Revista de Educación en Ciencias de la Salud*, 6(2), 68-74.
- Danet, A., Romera, I., Cerda, J. (2016). Liderazgo transformacional en las organi-

- zaciones sanitarias. Una revisión bibliográfica. *Revista de Comunicación y Salud*, 6, 81-95.
- Drucker, P. (1994). El ascenso de la sociedad del conocimiento. *Facetas*, 2(104), 13-18.
- Erickson, R. (1995). The importance of authenticity for self and society. *Symbolic interaction*, 18(2), 121-144.
- Figuroa, G. (2006). Responsabilidad profesional: máximos, mínimos, excelencia y veracidad. *Revista médica de Chile*, 134(2), 251-257
- Gadamer, H. (1996). *El estado oculto de la salud*. Barcelona: Gedisa
- Gil, F., Alcover, C., Rico, R. y Sánchez-Manzanares, M. (2011). Nuevas formas de liderazgo en equipos de trabajo. *Papeles del psicólogo*, 32(1).
- Gracia, D. (1989) *Fundamentos de bioética*. Madrid: Eudema.
- Habermas, J. (1999). *Teoría de la acción comunicativa*. Tomo 1: Racionalidad de la acción y racionalización social. Taurus.
- Hargett, C., et al. (2017). Developing a model for effective leadership in health-care: a concept mapping approach. *Journal of healthcare leadership*, 9, 69.
- Hernández, P., Ramírez, M. y Sánchez, D. (2008). Humanizar los contextos de salud, cuestión de liderazgo. *Investigación y educación en enfermería*, 26(2), 218-225.
- Howell, J., & Avolio, B. (1992). The ethics of charismatic leadership: submission or liberation? *Academy of Management Perspectives*, 6(2), 43-54.
- Kant, I., Orts, A., y Sancho, J. (2005). *La metafísica de las costumbres*. Madrid: Tecnos.
- La Rocca, S., Mainetti, M. & Isseliv, J. (2010). Libertad, igualdad ¿y fraternidad? en el paradigma de la bioética latinoamericana. El aporte de la ética dialógica y de la ética de la liberación. *El Ágora USB*, 10(2), 483-494.
- Legón, M., Vega, N. y Brito, L. (2010). El paradigma médico social y la competencia comunicativa del profesional de ciencias médicas. *Revista Habanera de Ciencias Médicas*, 9(3), 433-440.
- Lewin, K. (1964). Experiments in social space. En Cartwright, D. *Field theory in social science: Selected theoretical papers by Kurt Lewin*. New York: Harper Torchbooks. 71-83
- Maslow, A. (1948). "Higher" and "lower" needs. *The journal of psychology*, 25(2), 433-436.
- Maturana, H. (1999). 'The organization of the living; A theory of the living organization'. *International Journal of Human-Computer Studies*, 51(2), 149-168
- Mayo, E. (1933). *The Human Problems of an Industrial Civilization*. New York: MacMillan.

- Michie, S. & Gooty, J. (2005). Values, emotions, and authenticity: Will the real leader please stand up?. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 441-457.
- Oramas, A. (2008). La ética médica como ética aplicada: una perspectiva desde la contemporaneidad. Universidad de la Habana, Cuba.
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura [UNESCO]. (2015). Declaración sobre Bioética y Derechos Humanos. Nueva York: Organización de las Naciones Unidas.
- Peiró, J. & Rodríguez, I. (2008). Estrés laboral, liderazgo y salud organizacional. *Papeles del psicólogo*, 29(1)
- Rosenman, E., Ilgen, J., Shandro, J., Harper, A. & Fernandez, R. (2015). A systematic review of tools used to assess team leadership in health care action teams. *Academic Medicine*, 90(10), 1408-1422.
- Salazar, M. (2006). El liderazgo transformacional ¿modelo para organizaciones educativas que aprenden?. *UNLrevista*, 1(3), 1-12.
- Sánchez-Mendiola, M. (2015). Liderazgo en medicina: ¿debemos enseñarlo y evaluarlo? *Investigación en educación médica*, 4(14), 99-107.
- Schloendorff, V. (1914). Basic right to consent to medical care – Schoendorff v. Society of New York Hospital. 105 NE 92; NY.
- Stewart, J. (2006). Transformational leadership: An evolving concept examined through the works of Burns, Bass, Avolio, and Leithwood. *Canadian Journal of Educational Administration and Policy*, 54, 1-29.
- Taylor, F. (1911). *The Principles of Scientific Management*. New York, NY: The Norton Library.
- Torres, S. (2001). *Glosario de Bioética*. La Habana: Editorial Félix Varela.
- Tribunal Internacional de Núremberg. (1947). Código de Núremberg. Comisión Nacional de Bioética.



## 5. EL LIDERAZGO COMO COMPETENCIA PARA REDUCIR LA PRÁCTICA MÉDICA DEFENSIVA

LAURA ELIZABETH VELÁZQUEZ TAMEZ

Universidad Autónoma de Nuevo León,  
Facultad de Ciencias de la Comunicación.

### Resumen

Los médicos son seres humanos que despliegan -de manera consciente e inconsciente- sus emociones, creencias y valores en su ejercicio profesional. Por lo tanto, las destrezas interpersonales como la inteligencia emocional, la inteligencia social, el profesionalismo -entendido como el cuidado del paciente-, y el dominio de la ciencia médica, son fundamentales para un liderazgo médico efectivo. Este artículo forma parte de una investigación desarrollada en la ciudad de Monterrey, Nuevo León, que tiene por objetivo caracterizar el liderazgo del médico actual a través de su discurso y describir los valores y actitudes que despliega el médico como líder en su práctica médica, a fin de comparar las acciones que caracterizan la práctica médica defensiva, con acciones del médico que se asume como agente de cambio para iniciar un liderazgo resonante. Con base en los resultados parciales de la investigación en curso, se propone un modelo de liderazgo transformacional que disminuya las recurrencias hacia la práctica médica defensiva.

**Palabras clave:** liderazgo médico, práctica médica defensiva, medicina asertiva.

## Abstract

The doctors are human beings with emotions, beliefs and values that deploy in their acting consciously and unconsciously. Therefore, interpersonal skills such as emotional intelligence, social intelligence, professionalism understood as patient care, and mastery of medical science are fundamental to effective medical leadership. This article is part of a research developed in the city of Monterrey, Nuevo León, which aims to characterize the current physician's leadership through his speech and to describe the values and attitudes that the physician displays as a leader in his medical practice, in order to compare the actions that characterize defensive medical practice with the actions of the physician that is assumed as agent of change to initiate a resounding leadership. Based on the partial results of the ongoing research, a transformational leadership model is proposed that will reduce recurrences towards defensive medical practice.

**Keywords:** medical leadership, defensive medical practice, assertive medicine.

## Introducción

La práctica médica defensiva es un concepto que ha cobrado relevancia social con el número creciente de demandas en contra de médicos por conflictos jurídicos derivados del acto médico, lo cual genera pérdidas económicas importantes a nivel mundial. En Estados Unidos por ejemplo, según refieren Ortega-González, Méndez-Rodríguez y López-López (2009), la práctica médica defensiva representa el 20 % del costo final de la atención médica, alcanzando los 50 billones de dólares por año. Es una práctica alentada por cerca del 93% de los médicos que ejercen en aquel país, quienes en estudios previos revelaron practicar algún grado de medicina defensiva.

En México no se dispone de una cuantificación económica estimada para el gasto actual por dicha forma de ejercer la medicina. No obstante, diversos autores apuntan que cerca del 76.9 % de médicos encuestados mostraron algún grado de medicina defensiva en su práctica profesional en México (Ortega-González, Méndez-Rodríguez y López-López, 2009). Los primeros estudios para evaluar la práctica médica defensiva en Mé-

xico, realizados en el año 2005, apuntaban que el 61.3% de los médicos presentaba algún grado de práctica médica defensiva (Sánchez-González, Tena-Tamayo, Campos-Castolo et al 2005).

La práctica médica defensiva se caracteriza por un temor generalizado del médico a ser demandado. Desconfía del paciente, de las instituciones y de los sistemas de impartición de justicia, por lo cual reduce al mínimo su exposición a situaciones de riesgo y coloca esto como una prioridad en su trabajo diario, por encima de buscar la mejora en la salud del paciente. Esto afecta, no solo en su desempeño como profesional, sino en la calidad de los servicios que brinda, además de elevar los costos del sistema de salud al que pertenece al no ser eficiente en procesos y recursos, tanto tecnológicos como humanos. Esto, va restando al médico confianza y motivación, limitando sus capacidades reales como profesional por temor a una posible demanda, con lo cual alimenta él mismo su propia inseguridad con cada reto o situación que evade.

Por el contrario, el médico con liderazgo sabe manejar las situaciones de estrés sin sentirse vulnerable ante una posible demanda del paciente que le toca atender. Es seguro de las decisiones que toma y actúa con valentía respecto a los resultados que pudieran darse en el contexto de su acción médica, es consciente de que pueden no ser favorables y que dependen de factores ajenos a la intervención del propio médico. Sin embargo, acepta con la tranquilidad y seguridad de actuar siempre de acuerdo a la *Lex Artis Médica* y confiando en su equipo de trabajo, en la institución en la que presta el servicio y en el Estado que reconoce, dentro del derecho a la salud, los derechos del propio médico. Según los autores del desarrollo conceptual de la *práctica médica asertiva*, Tena y Sánchez (2005), son cuatro cualidades del acto médico que darían como resultado una medicina asertiva: buena comunicación, sujeción del acto médico a la *Lex Artis Ad Hoc*, respeto a los derechos del paciente y respeto a los derechos del médico (Rodríguez, 2006). A esta fórmula se propone, con base en los resultados de la investigación que se desarrolla por la autora, hacer una contribución y agregar las destrezas interpersonales del médico para adecuar la consulta al contexto emocional y social del paciente. Así como para reconocer sus propias emociones, entre otras cualidades, a fin de proponer un modelo de liderazgo transformacional que disminuya la incidencia de la práctica médica defensiva.

## Planteamiento del problema

El concepto de *práctica médica defensiva* hace referencia al empleo de procedimientos diagnóstico-terapéuticos con el propósito explícito de evitar demandas por mala práctica (Tancredi, 1978). Podemos decir que la práctica médica defensiva inicia con el temor del médico a ser demandado. Esto lo lleva a ejercer la medicina

*(...) orientada a la solicitud de un número exagerado de análisis de laboratorio, de imagenología, de interconsultas, de referencia de pacientes, de mayor estancia hospitalaria, de prescripción innecesaria de medicamentos, de diferimiento de procedimientos quirúrgicos, de referencia a terceros niveles de atención médica o de alta especialidad, que el médico realiza consciente o inconscientemente, no con el propósito de beneficiar al enfermo sino con el propósito explícito y la creencia de que ante la posibilidad de litigio o reclamación por parte del paciente o sus familiares, podrá justificar ante el juez que se cumplieron y se basaron las obligaciones de medios, de diagnóstico y de seguimiento (Guzmán, Shalkow, Palacios, Zelonka y Zurita, 2011, p. 151).*

En medicina no cabe plantearse otro objetivo que buscar el bien del paciente (Pardo, 2011). No obstante, el incremento de casos de médicos que enfrentan un proceso jurisdiccional por un conflicto jurídico derivado del acto médico, ha incentivado que la comunidad médica adopte una práctica médica defensiva.

La medicina defensiva se define como: la aplicación de tratamientos, pruebas y procedimientos con el propósito principal de defender al médico de la crítica, contar con evidencias documentales ante una demanda y evitar controversias, por encima del diagnóstico o el tratamiento del paciente (Sánchez-González, Tena-Tamayo, Campos-Castolo, Et al, 2005, p. 200).

Este problema se ha acentuado por la falta de habilidad de comunicación empática del médico para trabajar en equipo y hacer partícipe al paciente de su responsabilidad como sujeto activo en el cuidado de su propia salud. Es preciso tener claro que el médico, muchas veces, no es el responsable de un mal resultado, sino que este se ha dado por la acumulación de otros factores; ya sea la condición de salud agravada del paciente, la

desatención en el seguimiento a las indicaciones del médico, la actuación de otros médicos que le anteceden, o las propias instituciones que privan al médico de las condiciones necesarias para desempeñarse adecuadamente ante una situación específica, como la falta de equipo o material para ejercer la medicina. Según Lasarte (2016), las demandas pueden ser por un accionar incorrecto del médico, pero también del propio sistema de salud en el cual éste ejerce su práctica clínica, siendo el médico la cara visible del problema mayor en el que está inmerso (p. 7).

El costo para el profesional que enfrenta un conflicto jurídico derivado del acto médico es alto a nivel psicológico, social, laboral y económico; lo cual debe motivar la investigación cualitativa para conocer sus experiencias y perspectivas, pues se desconoce con exactitud cómo experimenta el médico el impacto de un conflicto jurídico, incluida su salud biopsicosocial (Lasarte, 2016). Un término que surge a raíz de la práctica médica defensiva viene de la experiencia del médico a nivel personal, lo que los autores definen como *Síndrome Clínico Judicial* y hace referencia a esa forma de percibir y afrontar el conflicto por parte del médico. El factor que desencadena el Síndrome Clínico Judicial es la demanda. Su grado dependerá de la vulnerabilidad del médico, del nivel de estrés del médico, de sus hábitos personales, del grado de contención familiar y contención laboral, etcétera (Lasarte, 2016, p. 18).

Pero, ¿cómo conservar el gusto por la profesión y el liderazgo del médico en medio de las carencias institucionales, los vacíos en la protección a sus derechos y el clima de incertidumbre jurídica en el que el médico se percibe vulnerable? ¿De qué manera el liderazgo del médico al ejercer su profesión puede influir positivamente en la comunidad para transformar la medicina defensiva en medicina asertiva? ¿Cuáles son las acciones que identifican al médico líder?

### **Contexto del liderazgo**

Castañeda-Sánchez (2015) señala que la medicina como profesión tiene el compromiso de servir a la sociedad y que, mediante la aplicación eficiente del conocimiento en el marco de su propósito moral y su imperativo ético, se fortalecen los valores que caracterizan la disciplina mediante un liderazgo social. Esto significa que el actuar del médico es significativo y trascendente.

Autores como Maxwell apuntan que el talento no es suficiente para que un individuo desarrolle todo su potencial y genere un impacto positivo en su entorno mediante un liderazgo exitoso. Una vez que se tiene talento hay que accionar otras áreas, y las personas exitosas tienen claro que la fe eleva su talento, la iniciativa activa su talento, el enfoque dirige su talento, la práctica afina su talento, la perseverancia sostiene su talento y el carácter protegerá su talento (Maxwell, 2007). En la práctica médica defensiva subyacen aspectos emocionales y sociales del médico que se pueden analizar desde el carácter del propio sujeto, lo cual se abordará posteriormente. Es el sentimiento de temor y vulnerabilidad lo que lleva al médico a la práctica médica defensiva que desvirtúa el sentido y la vocación en dicha profesión.

La autodisciplina es el precio que hay que pagar por el talento, y esta consiste en la administración del tiempo, el trabajo duro, persistencia, honestidad, responsabilidad y una actitud positiva a pesar de la situación (Maxwell, 1996). Esto se puede traducir como el profesionalismo del médico, la resiliencia que ha desarrollado y la manera en la cual organiza y adecúa su consulta.

Es evidente que el médico se ha formado desde el pregrado con estas características, pues el médico en formación es diligente, cauteloso, persistente y ha desarrollado resiliencia para sobreponerse a las adversidades que se le presentan. No obstante, vemos como en la comunidad médica se incrementa el fenómeno de la *Práctica Médica Defensiva*. Esto plantea una reflexión profunda debido a que los médicos que se están formando en la universidades lo hacen, en este contexto, inspirados por médicos que han adoptado el estilo de medicina defensiva que pudiera parecerles como “normal”, siendo esta práctica solo una deformación del arte médico que limita al profesional de la salud para actuar de forma libre, creativa, autónoma y resta, por consecuencia, calidad y calidez en la atención en la relación médico-paciente.

La *Práctica Médica Defensiva* es un estilo de medicina que se alimenta de varios factores que conjugan la realidad personal, social y jurídica del médico. Para el tema de este capítulo es propicio destacar el primero de ellos: las vulnerabilidades y miedos del médico, que detonan una ausencia de liderazgo y una fuerte necesidad para desarrollar esta habilidad en aras de mejorar su *auto-concepto*, incrementar su *motivación* y mejorar su

sentido de *realización personal* como profesional. Un médico líder es un médico seguro de las decisiones que toma, que no requiere buscar más protección que la que le otorga el actuar siempre con estricto apego a la *lex artis medica*.

La *lex artis médica* es la aplicación de las reglas generales médicas a casos iguales o parecidos (Valencia, 2001). El *Reglamento de procedimientos para la atención de quejas médicas y gestión pericial de la Comisión Nacional de Arbitraje Médico* la define, en su artículo 2 Fracción XV, como el conjunto de reglas para el ejercicio médico contenidas en la literatura universalmente aceptada, en las cuales se establecen los medios ordinarios para la atención médica y los criterios para su empleo.

El ambiente en el que el médico desarrolla su práctica profesional es particularmente difícil por estar sometido a constante estrés, donde las situaciones de conflicto aparecen como una constante. Young, Finn, Pellegrini, Bruetman, Young, Trimarchi (2012) señalan que el temor a ser demandado le quita al médico el placer y el gusto por la asistencia médica. El médico necesita valor para implicarse tranquilamente en las consecuencias de lo ejercido, para confiar en encontrar las razones de su porqué y para tener esperanza en que comprenderán lo acontecido. Sin esto, el médico caerá por una pendiente deslizante a la práctica médica defensiva (Broggi, 2016).

Se requiere un liderazgo transformacional en las instituciones de salud, mediante el cual se acentúe la visión y el compromiso de la institución para proporcionar servicios de salud de manera adecuada. La única manera de reducir la práctica médica defensiva, es promover la práctica médica asertiva a través del empoderamiento y liderazgo del médico en una visión compartida por todos los médicos.

El líder transformador es un apasionado del cambio que puede modificar aspiraciones, ideales, motivaciones y valores de sus subordinados, que motiva a hacer más de lo que se espera e impulsa la realización personal (Castaño, 2013). En ese sentido, el director del hospital fungirá como esa fuerza inspiradora y catalizadora del cambio positivo que se requiere hoy en día, en el marco del derecho a la salud en México, entendiendo que su quehacer como directivo va más allá de la planeación y organización del personal, sino que involucra establecer una dirección y motivar a la gente (Kotter, 1999).

Según Kouzes y Posner (1997), citado por Zarate y Matviuk (2012), el liderazgo transformacional es posible definirlo a partir de cinco prácticas observables que pueden ser aprendidas: desafiar los procesos, inspirar una visión compartida, facultar a otros para actuar, servir de modelo y brindar aliento. En ese sentido, el liderazgo transformacional implica una fuerte relación del sujeto con su entorno. Es una sabia implicación del sujeto que requiere un buen manejo de las relaciones interpersonales en un despliegue de su inteligencia social.

Thorndike dio, en 1920m los primeros aportes al concepto reciente de inteligencia social, al definirla como la capacidad de entender y relacionarse con eficacia con los demás individuos, idea que desarrolló Gardner seis décadas más tarde, al afirmar que la inteligencia no se limita a describir un indicador del desarrollo cognitivo sino que existen lo que el denominó “inteligencias múltiples”, en las que la inteligencia social abarca la capacidad para entender, tanto las motivaciones, emociones y sentimientos propios, como los de los demás, definiendo así la inteligencia intrapersonal e interpersonal respectivamente (Limonero et al, 2004).

En 1920, Thorndike definió la inteligencia social como la habilidad para comprender, dirigir a los hombres y mujeres, y en consecuencia, actuar sabiamente en las relaciones humanas (Mesonero, 2009). No obstante, el concepto de inteligencia social, tal como lo propone Goleman (2006), no va encaminado solo a conocer el funcionamiento de las relaciones para obtener algún provecho o beneficio con un afán manipulador, sino que implica comportarse inteligentemente en ellas, en un vasto campo que va desde el ámbito personal, por medio de las habilidades intrapersonales, hasta las que emergen en el contacto con otras personas, donde capacidades como la empatía y el interés por los demás enriquecen las relaciones interpersonales.

Un aspecto importante es el manejo de las emociones. Según Zarate y Matviuk (2012), los primeros en definir la inteligencia emocional fueron Salovey y Mayer, quienes postulan que el concepto de inteligencia emocional se deriva de la inteligencia social que involucra la habilidad de monitorear las emociones y sentimientos propios y de los demás, para luego seleccionar entre estos y guiar así las acciones. Goleman (1995), por su parte, señala que la persona que es consciente de sus estados de ánimo mientras los está experimentando goza de una vida emocional más desa-

rollada, lo cual repercute en su vida personal y profesional. Según este autor, la inteligencia emocional es una forma de interactuar con el mundo que pone especial énfasis en los sentimientos, desarrollando habilidades como la motivación, el entusiasmo, la empatía, la autoconciencia, la perseverancia, entre otras.

En la práctica médica defensiva, existe un mal manejo de las emociones y sentimientos del médico en cuanto modifica su práctica influenciado por las noticias que se difunden en los medios de comunicación respecto a médicos procesados penalmente, o por comentarios de colegas respecto a malas experiencias que han culminado con demandas en su contra, interpuestas por algún paciente que han atendido. En ese estilo de ejercer la medicina, el médico no puede lidiar con el sentimiento de ¿cómo es que, buscando ayudar al paciente, éste le ha demandado por un mal resultado? Esto genera conflicto no solo jurídico y económico al propio médico, sino también cognitivo y emocional.

Con cada médico que practica este estilo de ejercer la medicina, se fortalece la práctica médica defensiva. La experiencia cercana a una demanda, que recae directamente en el médico, o bien, que involucre a uno de sus colegas cercanos, promoverá las conductas defensivas a largo plazo (Sánchez-González, Tena-Tamayo, Campos-Castolo, 2005).

Para no sucumbir ante tal influencia negativa se requiere de un buen liderazgo en el médico. El liderazgo en el área de medicina necesita un buen manejo emocional por parte del médico. Goleman (1995) señala que el líder debe poseer inteligencia emocional: capacidad para percibir las emociones de forma precisa, capacidad de aplicar las emociones para facilitar el pensamiento y el razonamiento, capacidad para comprender las emociones, y la capacidad para dominar las propias emociones y las de los demás.

### **Liderazgo en medicina**

El liderazgo se define de muchas maneras, y en el área médica podemos aplicar diversas interpretaciones del médico líder. Liderazgo es la actitud que mueve la iniciativa de un individuo para cambiar el estado de cosas que deben ser cambiadas, independientemente de la jerarquía, la responsabilidad o el área de influencia del individuo (Ruiz-Speare, 2014, p. 220). Acorde con Gorrochotegui (2007), el concepto de liderazgo se ha expan-

dido históricamente en función de la comprensión que se tiene de los seres humanos y de sus interacciones sociales. El autor destaca una nueva forma de liderazgo llamada *autoliderazgo*, propuesta por Leider (2006), la cual se basa en conocerse a sí mismo y entender que los líderes de un mundo cambiante necesitan hacer inventario de sus atributos personales, aceptando que tal *autoliderazgo* es la esencia de todo cambio individual, de equipo y organizacional (Pp. 89).

Liderazgo demanda una actitud emprendedora y de innovación respecto a cambiar situaciones que desvirtúan el sentido de la medicina, como lo es combatir la *Práctica Médica Defensiva*. Emprendimiento es, según Valdez y Olivares (2017), la transformación de las barreras para mejorar la calidad de vida de los pacientes. Entonces, un médico líder es también un emprendedor y un crítico de su propia praxis.

La influencia del médico es notable y diversos autores apuntan que el médico es un líder que en ocasiones es llamado por la industria como líder de opinión. Este término es comúnmente utilizado para hacer referencia a los médicos cuya imagen académica y habilidad para comunicar, son capaces de influir de manera directa o indirecta en la conducta diagnóstica, evaluativa y terapéutica de sus colegas, siendo esta definición una traducción del vocablo inglés *opinion leader*, que alude a la opinión de una persona que influye en el pensamiento, la actitud y la conducta de sus pares en la toma de decisiones (Burgos, Aguilar-Salinas, Barile-Fabris, et al, 2017).

Otros autores refieren que, lo que el médico dice y hace, genera un impacto social no solo en el corto plazo al curar una enfermedad, sino también en la prevención, al ser un ejemplo o modelo con notable influencia en su entorno social: frente a su familia, frente a sus pacientes y en su comunidad (Villanueva, s/f/ liderazgo del médico).

Definen liderazgo como:

*La capacidad de guiar adecuadamente a un equipo, de conseguir que éste desarrolle completamente un proyecto. Ser líder supone desarrollar una gran capacidad de escucha activa y ejercitar habilidades comunicativas. Significa trabajar en equipo y facilitar ese trabajo. Exige un profundo autoconocimiento, junto a una buena carga de humildad y coherencia interna (Memoria del XXXII Congreso Nacional de la SEMI, España).*

Iturbide (2007) apunta que, para ser un médico líder, la reputación clínica desarrollada a través de la práctica, la compasión, perfección, colaboración y confiabilidad, son determinantes para llegar a serlo en la práctica. La primera misión del líder en medicina es garantizar la excelencia en la función profesional en todos los niveles, desarrollar y garantizar calidad de la atención.

### **El liderazgo como competencia necesaria del médico actual**

Quijano (2005) habla a la comunidad médica y señala:

*Si deseamos sobrevivir como profesión, debemos reconocer la necesidad de cambios o mejor, iniciarlos. La medicina y la cirugía, como todos los campos, deben ser dinámicas, cambiar constantemente sus tácticas y sus técnicas, su organización, sus esferas de influencia, sus fines prácticos y la extensión de su acción, pero conservar intactos sus valores espirituales, su prestigio moral, su compasión por el que sufre, su exigencia con quienes la ejercen, su exigencia también con los que se adiestran para ejercerla y vigilar el progreso continuo de sus capacidades (p. 4).*

Autores como Maxwell (2007) apuntan sus postulados a que el liderazgo es parte de un estilo de vida, de una forma de pensar, de conocer y de actuar, que esta forma de vida inicia con el liderazgo de cara a nosotros mismos, al ser disciplinado, auto motivado, persistente, cauteloso y compasivo. En otras palabras un médico líder posee vocación y visión respecto al impacto de su práctica médica, independientemente de si ocupa un puesto directivo en una institución de salud, se desempeña en la consulta clínica o si es, o no, docente o investigador del área académica en una universidad. El médico líder tiene conciencia de que su actuar es significativo, y posee alta capacidad para renovarse emocionalmente y psicológicamente con una actitud altamente resiliente de cara a una crisis.

La resiliencia es un concepto que reconoce los mecanismos para hacer frente exitosamente a los contratiempos y a las adversidades (Oriol-Bosch, 2012).

Según este autor:

*Los individuos y los grupos pueden hacerse vulnerables si se modifican sus condiciones de vida por cambios forzados en su entorno. La resiliencia social depende de la confianza mutua y de la fortaleza de los vínculos en el grupo y expresa su capacidad de absorber las presiones y estabilizarse rápidamente. (Oriol-Bosch, 2012. p. 77).*

En la práctica médica defensiva, el médico experimenta temor y ansiedad, producto de una mala experiencia en su práctica clínica que lo lleva a experimentar el “síndrome clínico-judicial”, principalmente por ser sujeto a un proceso judicial o bien, aunque no viva la experiencia de manera directa, puede ser influenciado por noticias mediáticas de médicos procesados penalmente por un mal resultado de su praxis o por colegas con los cuales convive diariamente. Esto lo hace modificar negativamente su práctica, deformándola del verdadero sentido de su profesión, pues buscará aminorar su sentimiento de inseguridad, con respecto a una eventual demanda, evadiendo situaciones de riesgo y auto limitándose con respecto a lo que verdaderamente es capaz de hacer como médico. Esto limita su potencial al no permitirse desempeñarse con todo el talento y conocimiento que ha adquirido a través de los años.

Por tanto, es preciso que el médico desarrolle el liderazgo como una competencia profesional necesaria para hacer frente a las necesidades de la sociedad actual. Por un lado, la sociedad requiere de servicios de salud, mayor cobertura y calidad en la prestación de los servicios, y por el otro, ante la creciente difusión y reconocimiento de los derechos de los pacientes, se ha aumentado el número de quejas y demandas interpuestas en contra del gremio médico, con lo que el profesional de la salud empieza a sentirse vulnerable y atemorizado por esta situación.

Gómez-Rojas (2015) define las competencias profesionales como:

*El grado de utilización de los conocimientos, las habilidades y el buen juicio asociados con la profesión en todas las situaciones que se pueden enfrentar en el ejercicio de la práctica profesional (p. 49).*

Gómez Rojas (2015) señala que existen diversos tipos de competencia: técnica, metodológica, social y participativa. Aquí, el liderazgo permite que el médico, a través de una competencia social y participativa, organi-

ce a su equipo de trabajo y decida libremente sobre el diagnóstico y tratamiento, y a su vez, se comunique de forma efectiva con su paciente y tenga buen manejo de las emociones propias.

Si el médico se queda en el nivel de la competencia técnica, puede dominar las destrezas y conocimientos necesarios para desempeñarse como médico, puede saber reaccionar aplicando el procedimiento adecuado a través de una competencia metodológica, pero no dará el siguiente paso al auto limitarse por temor a ser demandado y evadiendo el atender un paciente de urgencia, o incluso negando el servicio al rehusarse a practicar un procedimiento de alto riesgo por temor a que las cosas puedan “salir mal” o que, en el peor de los casos, pierda el gusto de ejercer su profesión por encontrarse en la constante preocupación de ser demandado por algún paciente. Es así que el liderazgo, como competencia social y participativa, es una característica necesaria en el médico de hoy en día. Estos dos niveles de competencia son los que hay que trabajar de forma explícita en los nuevos especialistas.

Anteriormente nadie cuestionaba la autoridad de un médico, pues se tomaba como cierta y verdadera, y existía una especie de admiración y respeto a la figura del médico. Hoy la sociedad es “democratizada” y las relaciones son horizontales, no existe sujeción del paciente, y por el contrario, es común encontrar comentarios de los médicos con respecto a que los pacientes llegan “exigiéndoles” diagnósticos y tratamientos basados en la información que tienen a su alcance, demeritando el saber científico de aquel a quien recurren en busca de ayuda. Más aún, se acentúa el hecho de que los medios de comunicación han difundido casos de médicos procesados penalmente, lo que incentiva el fenómeno de la práctica médica defensiva por cuanto se le ha quitado al médico esa especie de “*velo místico*” que le hacía merecedor de admiración y respeto incuestionable por parte de la sociedad.

El médico de décadas pasadas no enfrentaba la crítica social ni los problemas de una práctica médica defensiva, era líder sin buscar serlo y solo se ocupaba de ser médico. Hoy en día el médico debe ser líder y actuar en consecuencia. El liderazgo debe ser una competencia que el propio médico debe desarrollar como persona y como profesional, a fin de no dejarse sucumbir en la práctica médica defensiva que corrompe el sentido de ser de la medicina y del propio médico. El liderazgo inicia en una dimensión per-

sonal que engloba otras competencias como autoconfianza, autocontrol, empatía, iniciativa y compromiso. A partir de ahí el liderazgo pasaría a una dimensión organizacional.

*Hablamos de organizaciones que saben a dónde van, qué son y qué quieren ser, organizaciones que conocen sus debilidades y fortalezas atentas a las amenazas y oportunidades del entorno (...) organizaciones con un liderazgo efectivo, que busca sacar lo mejor de las personas, promueve sinergias sin olvidarnos del fin que da sentido a la actividad, comprometidas con la mejora continua (Gómez-Rojas, p. 52).*

### **Importancia de la formación del médico líder**

Según Fernández-Berrocal (2010), siguiendo lo que propone el Accreditation Council for Graduate Medical Education (ACGME) en Estados Unidos, la educación médica graduada debe ser agrupada en seis competencias claves: cuidado del paciente, conocimiento médico, aprendizaje basado en la práctica, destrezas interpersonales y de comunicación, profesionalismo, y práctica basada en el sistema.

Acorde con Llaque (2011), el líder en medicina tiene funciones de representación, de enlace, de supervisión, de difusión, de portavoz, de decisión, de manejo de problemas, de asignación de recursos, de negociador, entre otras,; destacando que, si en la formación profesional no se recibe esta capacitación, es responsabilidad del médico asumirla como una formación extracurricular.

Cervera y Torregrosa (2011), por su parte, señalan que es responsabilidad de los programas académicos garantizar que los residentes en formación tengan las herramientas y oportunidades suficientes para el reconocimiento y el desarrollo de todo su potencial como líderes. El liderazgo en medicina implica auto-reconocimiento, dominio de sí mismo, relación con el medio externo, manejo de relaciones, y otros dominios que se deben incluir en el currículo de la residencia; como conocimiento profesional y del medio de la salud, resolución de conflictos, comunicación, compromiso con el aprendizaje de toda una vida, inteligencia emocional como la habilidad para evaluarse a sí mismo y a los otros, y ser capaz de desenvolverse en el contexto de un grupo. Estos autores critican el estilo de liderazgo, en el cual se ha formado el médico tradicionalmente, basado

en un estilo de liderazgo de comando-control:

*Los residentes no se sienten seguros ni competentes en las habilidades de liderazgo básico y perciben que su entrenamiento en esta área es pobre; además, consideran que las habilidades de liderazgo aprendidas se basan en el estilo militar de comando-control que, aunque es vital en algunas situaciones en medicina, se ha demostrado en modelos de negocios como un estilo de liderazgo inefectivo que no puede ser aplicable en todos los momentos (Cervera y Torregrosa, 2011, p. 166).*

Es posible afirmar que las teorías de contingencia o situacionales aun tienen vigencia en el área médica y no es posible hablar de una teoría única o estilo de liderazgo que, de manera uniforme o absoluta, englobe las actitudes y valores que el médico debe desplegar en razón del contexto en el que se está desarrollando.

*El líder debe elegir el estilo de liderazgo más apropiado, en congruencia con sus capacidades, con las condiciones del entorno, con la madurez de sus colaboradores, con la situación vigente y con habilidad para adecuarlo en función de las contingencias que se presenten (Aguirre-Gas, Mazón-González, 2013, p. 172).*

Se necesita aplicar un liderazgo situacional en función del rol que el médico desempeña y la crisis o problemática que le toca enfrentar. El liderazgo situacional da importancia al contexto, al entorno, a las reacciones y emociones de las personas, y es justamente lo que hay que trabajar en el médico para que responda asertivamente y maneje una comunicación empática con el paciente, con el fin de que continúe la relación médico-paciente hasta donde esta sea posible en función de lo que él como profesional de la salud puede hacer, y en función del clima y ambiente emocional de médico y del paciente en dicho trato. Es decir, que el médico no se auto-limite mediante una práctica médica defensiva a hacer lo que él está capacitado por temor a obtener un mal resultado; pero que tampoco continúe una relación médico-paciente cuando ésta se encuentra desgastada por la desconfianza del paciente con respecto a lo que el médico le ha sugerido. En tal caso, el referir al paciente con otro especialista no es

indicador de evasión o falta de valor para afrontar el reto, sino muestra de sensatez y madurez al decidir que hay situaciones que dificultan el quehacer del médico en las cuales no puede intervenir.

Según Hersey, Blanchard y Johnson (1988), citado por Sánchez y Rodríguez (2010), el liderazgo es “el proceso de influir en las actividades de un individuo o grupo en los esfuerzos por alcanzar una meta en cierta situación” (p. 26). En ese sentido, el médico es el líder que busca el logro de un fin: la salud del paciente y que cuenta como principal colaborador, la actitud y disposición del propio paciente para acatar lo sugerido. De tal suerte que, cuando el paciente muestra poco interés en seguir las instrucciones del médico o cuestiona con notoria desconfianza lo recomendado, otorgándole más crédito a la información a la que accede en internet o a la que le comentan familiares o amigos; el médico, en un notorio despliegue de un liderazgo situacional, debe moverse en base a la misión y a la visión que le orienta, recordar el fin que le marca la ruta, que su deber es ayudar al paciente a mejorar su estado de salud y no conservarlo como “cliente” en su lista de casos atendidos. Por tanto, tras agotar las estrategias de negociación y convencimiento del médico, con respecto a mover al paciente a la reflexión para que asuma su responsabilidad en el cuidado de su propia salud, el referirlo con otro especialista con el que el paciente encuentre mejor comunicación y empatía no es un mal liderazgo, sino que el paciente se encamine a lo que el médico realmente desea, mejorar la salud del paciente. El fin se cumple a pesar de todo y eso es lo que cuenta. Es un ganar-ganar (Covey, 2003), gana el paciente y gana el médico.

Cervera y Toorregrosa (2011) señalan que:

*Es un deber del líder entender el medio externo, evaluar la situación y circunstancias especiales, y aplicar ciertas habilidades para alcanzar las metas propuestas en cada caso: si se trata de un caso de trauma o reanimación, será necesario un liderazgo de tipo comando-control, por medio del cual se garanticen medidas salvadoras, pero, en casos de interacciones personales diarias, otros estilos como el liderazgo de colaboración son fundamentales (p. 167).*

Los médicos desarrollan el liderazgo a través del contacto y la influencia de otros líderes, por tanto, no hay que subestimar el efecto positivo

del ejemplo de un médico sobre sus colegas en el contexto de su consulta ordinaria con un paciente.

*Liderazgo se puede definir como la actitud que mueve la iniciativa de un individuo para cambiar el estado de cosas que deben ser cambiadas, independientemente de la jerarquía, la responsabilidad o el área de influencia del individuo (Ruiz-Speare, 2014, p. 220).*

En ese sentido, a través de la formación de equipos de trabajo multidisciplinario en las que labora el médico especialista, puede influir positivamente en el ánimo de otro colega respecto a cómo enfrentar los retos y problemas cotidianos sin caer en la práctica médica defensiva, sino formando parte de un liderazgo médico que privilegie la práctica médica asertiva, una práctica médica con valor humano.

*Al ser un arte, significa que es una destreza que se puede aprender y desarrollar. Siempre que dos o más personas se reúnen con un propósito, hay una oportunidad de liderazgo (Aguirre-Gas, Mazón-González, 2013, p. 175).*

## **Metodología**

La hipótesis de esta investigación presenta cómo el liderazgo médico puede impactar positivamente en la disminución de la *Práctica Médica Defensiva*. De investigaciones recientes se desprenden instrumentos que muestran indicadores para evaluar si existe, o no, una práctica médica defensiva, explorando percepciones, actitudes y conductas de los médicos como el uso de la tecnología para apoyar las decisiones, el sentimiento de temor del médico, las motivaciones para la toma de sus decisiones, la frecuencia con la que utiliza procedimientos de alto riesgo, la evasión de situaciones de urgencia, la modificación de su práctica médica, la intencionalidad en el llenado del expediente clínico, la frecuencia con la que se suele citar a los pacientes, la frecuencia con la que solicitan interconsultas, entre otras (Ramírez, Parra, Balcázar, 2017; Ortega-González, Méndez-Rodríguez y López-López, 2009 y Sánchez-González Tena-Tamayo, Campos-Castolo et al. 2005).

La medicina asertiva es la alternativa que contrarresta la medicina de-

fensiva, es una práctica médica caracterizada por una preparación sólida, con actualización constante, que utiliza estrategias de comunicación que fortalecen la relación médico-paciente y con confianza mutua, donde el médico conoce sus derechos y los de sus pacientes y se interesa por que se cumplan y respeten (Guzmán, Shalkow, Palacios et al., 2011).

*Un médico asertivo es aquel que tiene confianza en sí mismo, porque está seguro de sus conocimientos, de sus opiniones, de sus intenciones; es expresivo, espontáneo y seguro, por lo cual ejerce un verdadero liderazgo en la relación médico-paciente a través de un modelo de comunicación deliberativo, respeta los derechos de los demás y promueve que se respeten los suyos (Tena, Sánchez, 2005, p. 557).*

Según el modelo de liderazgo propuesto por Covey (2003), uno de los hábitos de la gente que resulta ineficaz es justamente dudar de sí mismo y echarle la culpa a los demás, por lo que es vital, para convertirse en líder, asumir la responsabilidad y manejar bien las emociones propias lo cual demanda un buen nivel de autoconocimiento para luego ser empáticos, seguros y dignos de confianza. El autor destaca que la comunicación eficaz y recíproca exige aprehender tanto el contenido como la intención, y que es necesario aprender a hablar en los lenguajes de la lógica y de la emoción, lo cual requiere comprender y ser pacientes al momento de establecer una comunicación con alguien.

En este caso, no es buscar sentir lo que el paciente siente, porque eso sería simpatía, sino comprender como se siente, eso es, según Covey (1999), la forma de llegar a una relación de empatía. Si el paciente siente que es escuchado, el médico ejerce influencia sobre él, lo cual impacta en la adherencia al tratamiento y mejora la relación médico-paciente, además de reforzar el liderazgo médico y, a su vez, disminuir la recurrencia a la práctica médica defensiva. Covey (1999, p. 153) señala que la clave para lograr influencia sobre los demás es que ellos perciban que ejercen influencia sobre uno.

Entonces, si el paciente siente que es importante para el médico y que este reconoce su valor como ser humano, es más factible que siga las instrucciones del médico, que los resultados sobre su salud sean mejores y que se reduzcan las posibilidades de un conflicto en la relación médico-paciente.

A partir de las acciones del médico que se asocian a la práctica médica defensiva, es posible presentar un modelo de liderazgo que se hace presente en el discurso del médico que desarrolla esta competencia como una alternativa a la práctica médica defensiva. La investigación ha seguido una metodología cualitativa, con un muestreo propositivo e intencional, y se ha desarrollado con la técnica de la entrevista en profundidad con médicos que se desempeñan en consulta pública y/o privada en la ciudad de Monterrey.

### Resultados

Con base en los resultados parciales de investigación es posible proponer el siguiente modelo de liderazgo basado en la caracterización del discurso médico de los profesionales de la medicina que han sido participantes en esta investigación.

**Tabla 1.** Comparativo de acciones del médico líder en un estilo personal desarrollado por el médico especialista para revertir la práctica médica defensiva.

Categorías	Características de la medicina defensiva	Acciones del médico en la medicina defensiva	Características de la medicina asertiva	Acciones del médico líder
1.- Juicio crítico	El médico es arrastrado por la influencia negativa de la experiencia de otro médico	Modifica su práctica para evitar ser demandado (uso de más tecnología, solicitud de interconsultas, evasión de situaciones de riesgo)	El médico tiene juicio crítico respecto a la incidencia de quejas derivadas del acto médico	El médico desarrolla pensamiento crítico, es reflexivo y autónomo
2.- Resiliencia	Trabaja en un ambiente de continua des-	No disfruta el trato con los pacientes,	Ve sus experiencias como aprendizajes	Conserva el gusto por su profesión y

	confianza y no se sobrepone a una mala experiencia	los considera como “demandantes potenciales”	que le ayudan a madurar y crecer	disfruta estar en consulta
<b>3.-</b> Negociación y resolución de conflictos	Es terco y obstinado	Frecuentemente entra en discusión con los pacientes	Es abierto y proporciona un ambiente adecuado al dialogo	No discute y busca siempre solucionar los conflictos de manera cordial
<b>4.-</b> Inteligencia social	No considera relevante el manejo de las relaciones interpersonales	Es duro y poco afectivo	Se gana el respeto y la confianza de su equipo de trabajo, así como el aprecio de sus pacientes	Se muestra amable y cálido
<b>5.-</b> Vocación y visión	Pierde de vista el objetivo real de su profesión	Busca protegerse	Actúa siempre en beneficio de la salud de su paciente	Busca ayudar
<b>6.-</b> Comunicación con su equipo	No confía en otros médicos pues considera que pueden involucrarlo en una situación no favorable	No se comunica	Mantiene buena comunicación con otros especialistas y con el personal de enfermería	Posee competencia comunicativa
<b>7.-</b> Trabajo colaborativo	Trabaja de manera desarticulada con sus colegas	Trabaja solo	Genera un ambiente adecuado para el trabajo interdisciplinario	Hace sinergia
<b>8.-</b> Espíritu de servicio	Evade situaciones de riesgo	Se rehúsa a atender casos complejos	No se niega a atender a un paciente en situación de	Busca servir al paciente

			urgencia ni evade la práctica de procedimientos de alto riesgo cuando son necesarios	
9.- Inteligencia emocional	No reconoce sus propias emociones y considera que estas no afectan su trabajo	Se deja llevar por la desconfianza, el temor, el enojo, etcétera	Reconoce sus emociones y es capaz de mantener un estado de equilibrio	Maneja de forma adecuada sus propias emociones
10.- Empatía con el paciente	No es empático con el paciente y se mantiene distante de sus emociones	No da importancia al contexto emocional, social y familiar de su paciente	Ve al paciente como un ser integral	Es empático y escucha atentamente la opinión del paciente
11.- Claridad en la toma de decisiones	Su prioridad son los documentos médico-legales (consentimiento informado y expediente clínico)	No se comunica con claridad con el paciente	Comunica con claridad los detalles del padecimiento así como los riesgos y ventajas de los procedimientos que emplea	Apoya al paciente para orientar sus decisiones
12.- Conciencia de su impacto social	Considera que existen problemas en las instituciones y servicios de salud que no es posible solucionar	Tiene poca motivación para convertirse en un ejemplo para los demás médicos	Actúa pensando que su práctica médica tiene un impacto social positivo, que su actuar hace la diferencia	Se auto motiva
13.- Humildad	Considera que no debe decirles a	Es celoso de lo que sabe y no lo compar-	Ve su práctica como una actualización	Participa en grupos de discusión y

	otros médicos sus aciertos o errores	te con otros médicos	constante	comparte sus experiencias con otros colegas conformando comunidades de aprendizaje
<b>14.-</b> Tendencia a la excelencia	Considera suficiente lo que ya aprendió en el área médica y que debe aprender ahora cuestiones legales para estar preparado	Cumple con el mínimo para la certificación de su especialidad	Se esfuerza por ser el mejor en su área	Busca conocer los avances de su disciplina y el conocimiento de frontera a su área de especialidad
<b>15.-</b> Iniciativa y afrontamiento de retos	Cuando el tratamiento no funciona o hay complicaciones evade seguir atendiendo al paciente	Suele referir a otros médicos sus propios casos	No se rinde, agota las alternativas y posibilidades reales del paciente	Se documenta sobre nuevos tratamientos y opciones que le pueda ofrecer al paciente
<b>16.-</b> Conciencia de líder	No cuestiona la problemática que le afecta ni propone soluciones	Es conformista	Busca un cambio social en materia de calidad y cobertura en los servicios de salud	Es emprendedor y participativo
<b>17.-</b> Responsabilidad para hacerse cargo	Delega de manera excesiva para evitar hacerse cargo. Frecuentemente culpa a otros	Es irresponsable	Conoce sus límites y actúa diligentemente	Se responsabiliza de su deber médico
<b>18.-</b> Administración de tiempo y recursos	Malgasta tiempo y recursos, tanto económicos	Solicita estudios innecesarios, cita al paciente	Planifica su consulta para brindar tiempo de	Hace uso de su experiencia y capacidad para

	como humanos	varias veces, aumenta interconsultas, deja casos sin atender para que otro médico en turno se haga cargo	calidad a cada paciente	apoyar sus diagnósticos y la certeza de sus decisiones, es diligente con el uso de recursos económicos que representan un gasto para el paciente o la institución
--	--------------	--	-------------------------	---

Fuente: Elaboración propia con resultados parciales de la investigación que se desarrolla para caracterizar el liderazgo del médico.

La medicina asertiva requiere un liderazgo médico que busque la protección del derecho a la salud de las personas a través de servicios de calidad. Con el cual se de marcha atrás a la creciente práctica médica defensiva y se sustituya gradualmente, mediante el esfuerzo articulado de todos los médicos, por una práctica médica humana y de calidad.

*Liderazgo significa entender la grandeza que el gerente y el médico operativo en su misión tienen encomendada; es saber vivir con todos, agregar valores, ser positivo, promover la ciencia médica al servicio del enfermo, aglutinar los conocimientos, promover la salud y tornarla accesible a todos, sin distinción de raza, credo o cultura (González, 2004, citado por Castañeda-Sánchez, 2015 p. 1).*

Los resultados de esta investigación son alentadores, pues dan cuenta que existen profesionales de la medicina que, mediante su actuar, están transformando el problema en una solución como verdaderos líderes, no solo en su especialidad, sino a nivel social a través de su influencia en la comunidad médica en la que están inmersos.

Como conclusión, se destaca la necesidad de hacer crecer dentro del ejercicio de la medicina, un liderazgo transformacional iniciado por el médico que nada contra corriente, que ante el común de los médicos que han deformado el arte médico en una *Práctica Médica Defensiva*, decide convertirse

en un agente de cambio que produce un impacto social positivo, que con su capacidad y carisma genera un eco en aquellos con quienes interactúa en el hospital: colegas, superiores, pacientes, etcétera. En pocas palabras, es necesaria la presencia de médicos que funjan como iniciadores de un liderazgo resonante, concepto introducido por Goleman, Boyatzis y Mc Kee (2003), que conecte con aquellos que habrán de seguirlo en su tarea.

## Referencias

- Aguirre-Gas H; Mazón-González B. (2013). Calidad y liderazgo en medicina. *Revista CONAMED*, 18(4): 172-182.
- Broggi, M. (2016). Medicina defensiva o miedo a la responsabilidad. Dentro del cuaderno del seminario Iatrogenia y medicina defensiva de la Sociedad Española de Salud Pública y Administración Sanitaria. Cuadernos de la Fundación Víctor Grífols I Lucas. Número 42. Visible en: [http://www.fundaciogrifols.org/documents/4662337/25620408/q42\\_iatrogenia/e750f085-fc2d-4c4d-a9ce-f1b5e3790a46](http://www.fundaciogrifols.org/documents/4662337/25620408/q42_iatrogenia/e750f085-fc2d-4c4d-a9ce-f1b5e3790a46)
- Burgos, R., Aguilar-Salinas C., Barile-Fabris L., et al. (2017). Comité de Ética y Transparencia en la Relación Médico-Industria. *Academia Nacional de Medicina de México. Gaceta medica de México*. 153:5. Disponible en: [https://www.anmm.org.mx/GMM/2017/n1/GMM\\_153\\_2017\\_1\\_005.pdf](https://www.anmm.org.mx/GMM/2017/n1/GMM_153_2017_1_005.pdf)
- Castañeda-Sánchez. O. (2015). El papel del liderazgo en la gestión médica. *Aten Fam*. 2015; 22(1):1. Visible en: <http://www.elsevier.es/es-revista-atencion-familiar-223-articulo-el-papel-del-liderazgo-gestion-S1405887116300359>
- Castaño, R. (2013). Un nuevo modelo de liderazgo por valores. *Biblioteca Digital Universidad de Alcalá*. Visible en: <https://ebuah.uah.es/dspace/handle/10017/20002>
- Cervera S., Torregrosa L. (2011). El liderazgo como una competencia fundamental para el residente de Cirugía General. *Rev Colomb Cir*. 2011;26:164-170. Visible en: <http://www.scielo.org.co/pdf/rcci/v26n3/v26n3a3.pdf>
- Covey, S. (1999). *El liderazgo centrado en principios*. Buenos Aires, Paidós.
- Covey, S. (2003). *Los siete hábitos de la gente altamente efectiva*. 1ª ed. IIª reimp. Buenos Aires Paidós.
- Fernández-Berrocal, P. (2010). Inteligencia emocional para médicos del siglo XXI. *Revista el médico*. No 1112. Julio 2010. Pp.. 22-25.
- Goleman D. (2006). *Inteligencia social: la nueva ciencia de las relaciones humanas*. Barcelona: Kairos.

- Goleman D., Boyatzis R., y Mc Kee A. (2003). El poder de la inteligencia emocional. Plaza & Janes editores. España.
- Goleman, D. (1995). Inteligencia emocional. Barcelona: Kairos.
- Gómez-Rojas, J. (2015). Las competencias profesionales. Revista mexicana de anestesiología. Vol. 38. No. 1 Enero-Marzo 2015 pp. 49-55. Visible en: <http://www.medigraphic.com/pdfs/rma/cma-2015/cma151g.pdf>
- Gorrochotegui, A. (2007) Un modelo para la enseñanza de las competencias de liderazgo. Educación y educadores, Vol. 10. No. 2. pp.87-102. Visible en: <http://www.scielo.org.co/pdf/eded/v10n2/v10n2a07.pdf>
- Guzmán, J., Shalkow, J., Palacios, J., Zelonka, R. y Zurita, R. (2011). ¿Medicina defensiva o medicina asertiva? Cirujano general, Volumen 33 supl. 2 abril-junio 2011. Medigraphic. México.
- Iturbide A. (2007). Liderazgo en urgencias. Urgencias médico quirúrgicas. Visible en: <https://www.reeme.arizona.edu/materials/Liderazgo%20en%20urgencias.pdf>
- Kotter, J. (1999). Qué hacen los líderes. Barcelona: Ediciones Deusto.
- Lasarte, C. (2016). Impacto de la demanda judicial en el profesional médico. Bio-medicina, Montevideo-Uruguay. Volumen XI (1) 6-31.
- Leider, R. J. (2006). La tarea fundamental del liderazgo. En F. Hesselbein, M. Goldsmith y R. Beckjard. El líder del futuro (pp. 217-227). Barcelona, Deusto.
- Limonero J. et al. (2004). Influencia de la inteligencia emocional percibida en el estrés laboral de enfermería. Ansiedad y Estrés · Enero 2004. 10(1), 29-41.
- Llaque, W. (2011). Liderazgo-ética medica. Academia Nacional de Medicina de Perú. Visible en: [http://www.acadnacmedicina.org.pe/publicaciones/Anales%202011/liderazgo\\_etica\\_medica.pdf](http://www.acadnacmedicina.org.pe/publicaciones/Anales%202011/liderazgo_etica_medica.pdf)
- Maxwell, J. (1996). Desarrolle el líder que está en usted. Editorial Caribe. Nashville. EE.UU.
- Maxwell, J. (2007). El talento nunca es suficiente. E. U: Grupo Nelson Inc.
- Memoria del XXXII Congreso Nacional de la SEMI, España. Visible en: <https://www.fesemi.org/sites/default/files/documentos/ponencias/xxxii-congreso-semi/35-%20Losa%20Garcia.pdf>
- Mesonero, A. (2009). Hacia una cultura de la prevención del estrés: La educación en recursos personales. International Journal of Developmental and Educational Psychology, 2 (1), 165-173.
- Oriol-Bosch, A. (2012). Resiliencia. Educación Médica, 15(2), 77-78. Visible en: [http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1575-18132012000200004&lng=es&tlng=es](http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1575-18132012000200004&lng=es&tlng=es).

- Ortega-González M., Méndez-Rodríguez J., y López-López F. (2009). Medicina defensiva, su impacto en las instituciones de salud. *Revista CONAMED*, Vol. 14, enero – marzo.
- Pardo, A. (2011). La ética en la medicina. *Persona y Bioética*, 15 (2), 166-183.
- Quijano, M. (2005). Del liderazgo. *Revista de la Facultad de Medicina UNAM* Vol.48 No.1 Enero-Febrero.
- Ramírez Y., Parra, A., Balcázar, L. (2017). Medicina defensiva: evaluación de su práctica en unidades de medicina familiar de Tuxtla Gutiérrez, Chiapas, México. *Revista atención familiar* vol. 24, núm. 2 abril-junio. 24:62-6.
- Reglamento de procedimientos para la atención de quejas médicas y gestión pericial de la Comisión Nacional de Arbitraje Médico. México. Visible en: <http://www.salud.gob.mx/unidades/cdi/nom/compi/re210103.html>
- Rodríguez, H. (2006). De la medicina defensiva a la medicina asertiva. *Revista médica del Uruguay*, 22: 167 -168. Visible en: <http://www.rmu.org.uy/revista/2006v3/art1.pdf>
- Ruiz-Speare J. (2014). Liderazgo y medicina. Historia y filosofía de la medicina. *Anales médicos*. Vol. 59, núm. 3, jul-sept 2014, p. 219-227. Visible en: <http://www.medigraphic.com/pdfs/abc/bc-2014/bc143k.pdf>
- Sánchez, E. y Rodríguez, A. (2010). 40 Años de la teoría del liderazgo situacional: una revisión. *Revista latinoamericana de psicología*. Volumen 42. No. 1. Pp. 25-39. Visible en: <http://www.scielo.org.co/pdf/rlps/v42n1/v42n1a03.pdf>
- Sánchez-González, J., Tena-Tamayo, C., y Campos-Castolo, E., & Hernández-Gamboa, L., & Rivera-Cisneros, A. (2005). Medicina defensiva en México: una encuesta exploratoria para su caracterización. *Cirugía y Cirujanos*, 73 (3), 199-206.
- Santa-Bárbara, E. y Rodríguez Fernández, A. (2010). 40 Años de la teoría del liderazgo situacional: una revisión. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 42 (1), 25-39. Visible en: <http://www.redalyc.org/pdf/805/80515880003.pdf>
- Tena C. y Sánchez J. (2005). Medicina asertiva: una propuesta contra la medicina defensiva. *Rev. Ginecol-Obstet. Mex.* 2005;73:553-9. Visible en: <http://www.medigraphic.com/pdfs/ginobsMex/gom-2005/gom0510g.pdf>
- Thorndike, E. (1920). Intelligence and its uses. *Harper's Magazine*, 140: 227-235.
- Trancredi L. (1978). The problem of defensive medicine. *Science* 1978; 200(4344):879-8.

- Valdez, J. y Olivares, S. (2017). Aprendizaje Centrado en el Paciente: Cuatro perspectivas para un abordaje integral. Editorial medica panamericana.
- Valencia, G. (2001). La Lex Artis. Aspectos de Responsabilidad. Visible en [http://www.médicolegal.com.co/pdf/esp/2001/7/3/asp\\_resp\\_2\\_v7\\_r3.pdf](http://www.médicolegal.com.co/pdf/esp/2001/7/3/asp_resp_2_v7_r3.pdf)
- Villanueva, M. (s.f). El liderazgo del médico. Revista Galenus 07. Puerto Rico. Visible en: <http://www.galenusrevista.com/?El-liderazgo-del-médico>
- Young P., Finn B., Pellegrini D. y otros. (2012). Síndrome clínico judicial. Medicina. 72 - Nº 2, 2012. pp. 184.187. Buenos Aires.
- Zarate, R. y Matviuk, S. (2012). Inteligencia emocional y prácticas de liderazgo en las organizaciones colombianas. Cuadernos de Administración. Universidad del Valle, volumen 28, No. 47, enero - junio de 2012. Visible en: <http://www.scielo.org.co/pdf/cuadm/v28n47/v28n47a08.pdf>



## 6. LIDERAZGO PERIODÍSTICO Y DE OPINIÓN: UNA COMPETENCIA QUE SE GESTA EN LAS AULAS

**AGUSTÍN SERNA ZAMARRÓN**

Universidad Autónoma de Nuevo León,  
Facultad de Ciencias de la Comunicación.

### **Resumen**

El mundo de la información, con los cambios tecnológicos que avanzan a pasos agigantados y las redes sociales en crecimiento, requiere de profesionales del ramo, tanto en el aspecto periodístico como en el educativo. Los líderes periodísticos y educativos deben de prepararse con el dominio del idioma inglés, el buen uso de las tecnologías y estar en contacto permanente con todas las plataformas de comunicación e información que tengan disponibles a su alcance. La nueva era de la noticia digital ofrece una forma de fundamentar los estudios de enseñanza y aprendizaje en las aulas, con lo que se conciben nuevos escenarios que deberán enfrentar los estudiantes que logren llegar a un liderazgo educativo y periodístico. En el presente trabajo se analiza el liderazgo periodístico y su relación con la formación académica de quienes ejercerán esta profesión. El objetivo se centra en encontrar cuáles son las características y competencias que debe tener el futuro periodista para desempeñarse con éxito en el mundo de las noticias. Para Kapuscinski (2003, p. 13), el periodista era una persona admirada y de alta importancia, que desempeñaba una profesión de respeto y dignidad, misma que, según Restrepo (2016, p. 14), ante los cambios actuales (redes sociales e internet), se convierte en todo un desafío. Dentro del proceso de esta investigación se realizaron 4 entrevistas con periodistas, académicos, investigadores y maestros universitarios. De estas charlas salieron algunos hallazgos que se detallan en las conclusiones.

**Palabras clave:** Periodismo; información; educación, liderazgo educativo.

### **Abstract**

The information age, with the technological changes and the growing social networks, requires professionals of the industry, both in the journalistic and educational aspects. Journalistic and educational leaders must prepare to be fluent both in their mother language and in English, the good use of technologies and being in permanent contact with all the communication and information platforms that are available. This information age offers new perspectives for teaching and learning in the classroom, which also brings new scenarios for students and requires from them a whole new leadership profile.

In this analysis, journalistic and opinion leadership and their relationship are analyzed with the academic training of those who will practice this profession. The objective focuses on finding what are the characteristics and competences that the future journalist must have to perform successfully in the news world. For Kapuscinski (2003, p. 13), the journalist was a person admired and of high importance; Whom had a respected profession and dignity, and according to Restrepo (2016, p. 14), before the current changes (social networks and internet) and the Internet generation, opinion leadership becomes a challenge. Within the process of this investigation, various interviews were conducted with journalists, academics, researchers and university teachers. From these talks came some findings that we will detail in the conclusions.

**Key words:** journalism; information; education, educational leadership.

### **Introducción**

En México, como en todas las sociedades del mundo, la información se convierte en un elemento vital para la ciudadanía. Contar con esta información permite que los ciudadanos cuenten con datos de hechos de toda índole, mismos que le permitirán tomar decisiones en su vida cotidiana.

En ese sentido, el periodista se convierte en uno de los personajes clave. Cuando este ejerce su profesión de manera correcta, se erige como un líder de opinión, capaz de ayudar a que la información fluya de manera objetiva, veraz y sin obstáculos. Es decir, su trabajo y su liderazgo son parte esencial de la cadena de producción y generación de las noticias en

cualquier plataforma en la que se encuentre trabajando.

Por tal motivo, la preparación de académica de quienes se dedicarán de manera profesional al manejo de la información resulta determinante. A través de esta formación serán capaces de producir y transmitir notas, entrevistas, crónicas, reportajes de investigación y cualquier clase de texto en los géneros periodísticos. Cuando se dominan estas competencias, los periodistas hacen un uso eficiente de los medios que tienen a su alcance, de forma ética y comprometidos con la verdad y la libertad de expresión.

En ese sentido, los y las estudiantes que se preparan en la carrera de periodismo en la Facultad de Ciencias de la Comunicación (FCC) de la Universidad Autónoma de Nuevo León (UANL), tienen el objetivo de desarrollar las herramientas necesarias para lograr identificar los hechos noticiosos, aspecto en el que la tecnología se ha convertido en una importante herramienta.

Sin embargo, dentro de la formación de los futuros periodistas existen áreas de oportunidad, tanto de diseño curricular como del profesorado, que deben mejorar. Estas mejoras se fundamentan en la urgencia de desarrollar un vínculo entre la formación de los profesionales de la información y el mercado laboral, así como el desarrollo de un aprendizaje que resulte pertinente al momento histórico que viven los medios de comunicación: la convergencia digital. Este término se refiere a la posibilidad de tener acceso a un mismo contenido en diferentes dispositivos, gracias a la conectividad que actualmente existe en las diversas plataformas de información.

Actualmente, los jóvenes estudiantes de periodismo han cambiado sus hábitos informativos. La tecnología, a través de múltiples canales, crea oportunidades de acercamiento a la información de una manera abrumante. La cantidad de datos a los que una persona accede, provoca que no se diferencie entre la información verídica y de calidad, de los chismes y “fake news” que pueden existir en la red. Definimos las fake news como el contenido pseudo-periodístico, difundido a través de portales de noticias, prensa escrita, radio, revistas, televisión y redes sociales, y cuyo objetivo es la desinformación.

Para los futuros periodistas, este aspecto es de suma importancia, pues las fuentes de información de las que disponen son una ventaja que les permitirán desempeñar su trabajo de una mejor forma. Sin embargo, de no emplearse de forma adecuada, puede resultar en la producción de información carente de contenido, sin fundamento y que no cumplirá con los propósitos de esta profesión.

Por tal motivo, en este trabajo se analizan los hábitos de adquisición de información de los estudiantes de periodismo, específicamente de aquellos que cursan la Licenciatura en Periodismo Multimedia en la FCC de la UANL. Dentro de este análisis se incluyen variables que permiten identificar las formas en las que estos jóvenes obtienen información, así como sus medios predilectos y sus costumbres informativas.

### **Periodismo y liderazgo de opinión**

Los periodistas, por la dinámica propia de la profesión, ejercen un liderazgo; el liderazgo de opinión. Quienes ejercen este oficio adquieren el compromiso de proveer a la audiencia (lectores, televidentes o radio escuchas) de información que les permita conocer lo que sucede en su entorno social.

Un líder de opinión es una persona de la comunidad que se gana la simpatía de la población o comunidad por sus actos realizados, buscando el bien común y hablando con la verdad en todos los ámbitos.

El líder periodístico está a la vanguardia de informar a la sociedad, de manera oportuna, clara y transparente, los hechos que se registran día a día

Es percibido por sus audiencias o lectores como influyente y comprometido con la crítica de la noticia, para darla a conocer de manera transparente y directa, sin comprometer su ética y prestigio.

Generalmente, la audiencia adquiere información de personas a las que identifica como “líderes de opinión”; individuos, no necesariamente periodistas, que tienen la calidad moral, ética y profesional de analizar la información y transmitirla más adelante. En ese sentido, Rocha (2015, p. 7) afirma que “los efectos de los medios no son uniformes, poderosos ni directos; ellos son fuertemente limitados y configurados por las interacciones sociales”.

En esta interacción social, las personas buscan información fidedigna y de primera mano respecto a lo que sucede en su comunidad. En ese sentido, de forma casi innata, el periodista se convierte en el líder de opinión predilecto, un proveedor de información que brinda a los ciudadanos los datos necesarios que fundamentan la toma de decisiones. En otras palabras, y tal como sostiene Rocha (2015, p. 72), “las personas son influenciadas por otros que se han llamado líderes de opinión”.

Para el periodista bielorruso Ryzard Kapuscinski (2003, p. 53), el periodismo no es para cualquier persona. El autor sostenía que los “cínicos no pueden ser periodistas”, pues para el ejercicio de la profesión “se requiere

ser buenas personas”. Por su parte, Nuñez (2011, p.11) parafrasea a Carlos Marín y dice que “las de periodistas son grandes historias de pequeños hombres”, y recalca que un buen periodista vale por lo que valen sus fuentes. El periodismo es un oficio delicado, las palabras representan un arma de doble filo. Si utiliza las palabras de manera adecuada, puede ejercer el liderazgo de opinión y encaminar a sus lectores hacia conocer su entorno social, de lo contrario, si no usa las palabras de manera positiva, no cumplirá con las directrices del periodismo.

### **La formación académica del periodista**

La delicadeza requerida para el manejo de información periodística exige, de quienes deseen ejercer esta profesión, cuenten con una preparación académica que va más allá de seguir reglas de ortografía o de redacción. El periodista debe convertirse en una persona con liderazgo, que cuente con conocimiento de todas las aristas que componen nuestro sistema social debe contar con ética y con calidad humana que le permita el manejo adecuado de la información y, sobre todo, debe reconocer su papel ante la sociedad, como líder de opinión.

Defino periodismo como la técnica para obtener información veraz, oportuna y concisa, sobre los diversos hechos que se registran en una localidad, y que el público desea conocer, ya sean de tipo policiaco, político, social, deportivo, cultural, de espectáculos, finanzas, o de otro tema de interés general.

Actualmente, las temáticas manejadas dentro del periodismo, entre las que predominan los hechos violentos, provocan que quienes ejercen esta profesión deben manejar fuentes delicadas y complicadas; inclusive, el manejo incorrecto de esta información ha derivado en ataques a periodistas y medios de comunicación.

En ese sentido, Valdez (2014, p. 13), especializado en temas de narcotráfico y crimen organizado, afirmaba que “eso de reportear el narco es una tarea bien cabrona, intensa y llena de dolor y de asombro”. El 15 de mayo del 2017, Valdez Cárdenas fue asesinado a balazos en Culiacán, Sinaloa.

Ante tal escenario, la formación de los futuros periodistas se convierte en un aspecto toral, para que estos manejen de forma adecuada la información a su alcance. En 1995, Gabriel García Márquez (Premio Nobel de Literatura) y Jaime Abello Banfi, comenzaron a platicar con la idea de ha-

cer algo por el periodismo en Iberoamérica. Luego de muchos meses de charlas, reuniones y amplias conversaciones, acordaron la creación de la Fundación para el Nuevo Periodismo Iberoamericano (FNPI), reflexionando sobre la situación del quehacer periodístico en América Latina. Actualmente, cambió de nombre por el de Fundación Gabriel García Márquez para el Nuevo Periodismo Iberoamericano y conserva las mismas iniciales (FNPI).

Para esta organización, era necesario que se desarrollara un proyecto educativo que permitiera la formación de periodistas para adaptarse a las circunstancias del contexto latinoamericano. Abello (2012) afirmaba que:

*Lo novedoso de la iniciativa de la FNPI consistía en promover, desde una institución imparcial e independiente, un proyecto educativo internacional enfocado a la reflexión, los debates y la experimentación de laboratorio sobre el oficio periodístico.*

En ese sentido, desde la FNPI, se enfocaron en la misión de orientar el trabajo rumbo a la práctica periodística. Para ello determinaron que era necesario sacar a los estudiantes a la calle para reforzar el contenido de sus materias y aumentar sus experiencias, así como estimular el debate entre sus propios colegas sobre la diversidad de los temas.

Al respecto, Abello (2012) mencionaba que el objetivo de la FNPI no era el de convertirse en una escuela o universidad, sino que sus funciones deberían encaminarse a ser un centro de diálogo, tanto virtual como presencial, para periodistas. En su discurso inaugural de la FNPI, el 18 de marzo de 1995 en Cartagena de Indias, Colombia, Gabriel García habló de la esencia del periodista: “Un factor esencial en la defensa de la integridad de un periodista, de su independencia y hasta de su vida, es una buena formación profesional. El mejor método para la formación es el de talleres prácticos”.

La formación del periodista no debe enfocarse solamente en que aprende reglas de redacción y normas de estilo, su preparación académica debe fundamentarse en la búsqueda de la verdad, en crear un profesional con ética y que busque hacer de mejor forma su trabajo. El autor de Cien Años de Soledad afirmaba al respecto que: “Deberían salir preparados para dominar las nuevas técnicas, y es todo lo contrario: salen a rastras llevados por ellas, sin los mecanismos de participación que fortalecían el espíritu en el pasado y sin tiempo ni ánimos para pensar”.

Así mismo, Ortiz (2007, p. 52) señala que José Salgar, quien fuera maestro y descubridor de Gabriel García Márquez, indicaba que, en el periodismo, el protagonismo corresponde a la noticia, no al reportero y mucho menos al jefe de redacción; es decir, lo más importante del periodismo es la información.

### **Convergencia mediática y formación periodística**

Los medios de comunicación actuales requieren de egresados que estén comprometidos con la investigación periodística, que cuenten con una base sólida en habilidades de redacción y ortografía y que usen de forma positiva el potencial de las redes sociales; factor que impactará en la manera en la que desempeñan sus funciones. Estos elementos contribuirán a formarse para asumir el liderazgo educativo.

Ante este escenario, Ramonet (2012) indica que el periodismo está en una gran encrucijada y que la prensa está sin brújula, acosada por la revolución digital y el desarrollo vertiginoso de redes sociales como Facebook y Twitter. En ese mismo sentido, Villamil (2017) sostiene que existe una rebelión de las audiencias digitales contra los medios tradicionales. Inclusive, afirma el autor, las redes sociales (Facebook, Twitter) y algunas empresas (Google y Apple) tienen una especie de “súper poderes”, ya que no tienen miedo a los gobiernos, sino a perder audiencias y usuarios.

Esta nueva tendencia ha provocado que el flujo de información no requiera necesariamente de la presencia de un periodista o de los medios de comunicación, sino que las noticias pueden fluir, de un periodista directamente a la audiencia, o entre miembros de la audiencia que se encarguen de difundir la información. Esto es considerado por Bauman (2011) como una nueva forma de rebelión de las audiencias, es una nueva forma de enajenación social.

Las redes sociales, y el flujo inmediato de información a través de las mismas, es un factor que, en algunas circunstancias, ha sustituido el papel informativo de los medios de comunicación. Por ejemplo, Jarris (2015) menciona que las páginas informativas y los noticieros no le dieron información amplia y extensa sobre la llegada del huracán Sandy en New Jersey en el 2012, tuvo que recurrir a las mismas personas, a sus vecinos, que estaban más informados por las redes sociales en ese momento.

Por su parte, Raúl Trejo Delabre (2015) retoma el término “ciudadano monitorial”, acuñado por la Profesora Zizi Papacharis, para referirse a aque-

llas personas que usan los medios de forma desfavorable y que se convierten en sujetos meramente pasivos. Estos, en lugar de buscar información en fuentes fidedignas, la buscan en la facilidad que puede derivar de páginas web o redes sociales.

Castells (1996) sostiene que el futuro de la televisión está en las audiencias, mismas que determinarán la concentración de las empresas mediáticas, la fragmentación y la diversificación de los contenidos.

Ante este escenario, los periodistas y los futuros periodistas, enfrentan un reto sumamente importante; mantener su vigencia y su estatus de líder de opinión. Aún cuando la información puede encontrarse en otros medios o mediante formas diversas, el papel del periodista es investigar, desmenuzar el contenido, procesarlo, interpretarlo, verificarlo y contrastarlo, para posteriormente informarlo a su comunidad.

Es cierto que los medios electrónicos y las redes sociales se han convertido en un referente informativo, principalmente por la inmediatez y la capacidad de respuesta de la audiencia; sin embargo, la función periodística es y será vital para que la ciudadanía cuente con la información que requiere para comprender su entorno. En ese sentido, la convergencia mediática exige una mejor preparación de los profesionales de la información.

### **Docencia y formación periodística**

Formar periodistas no es tarea fácil. Sobre todo, cuando la realidad actual ha provocado que esta profesión se ejerza con múltiples riesgos que dificultan el quehacer diario del periodismo. En ese sentido, especialistas del ramo y líderes en distintas áreas del periodismo y de la docencia en Nuevo León, explican parte de la problemática que está pasando en el periodismo en el mundo, en México y en la entidad.

Gutiérrez Leyton (2018), profesora e investigadora de la UANL, identifica que existen áreas de oportunidad para mejorar la educación y formación de nuevos periodistas desde las aulas universitarias. Ante esta situación, la doctora en Ciencias Políticas y Sociales con especialidad en Comunicación por la Universidad Nacional Autónoma de México, e investigadora de la Facultad de Ciencias de la Comunicación, menciona que las universidades tienen la tarea de preparar a mejores estudiantes, reforzando materias como leyes, derecho internacional, panorama mundial, innovación, dominio del español y aprender el idioma inglés.

Indica que una opción para revertir esta crisis periodística, puede comenzar buscando nuevas fuentes, cotejar resultados, usar los metadatos y la verificación de las noticias, y entrar al mundo convergente y digital de la información.

Los metadatos son definidos como la información que describe el contenido, calidad, condiciones, historia, disponibilidad y otras características de los datos.

Es partidaria de la recuperación del periodismo, a través de la academia, como una forma básica de preparación de los estudiantes y futuros periodistas. Emilio Filippi, citado por Omar Raúl Martínez (2011), define al periodismo como la descripción de la realidad, la interpreta, la explica y la orienta sobre ella. Otros autores señalan que se trata de llevar información de aquí para allá, pero se debe de respetar la verdad. Unos más dicen que es pasar del dato a la información y de esta al conocimiento, lo que convierte al periodismo en una actividad de trascendencia cultural, social y política.

El periodismo puede provocar cambios con base en lo que ocurre, lo comunica e induce reacciones, rompe inercias y despierta mentes.

Por su parte, José Luis Esquivel Hernández (2018) detalla que el periodismo está “en un ambiente convulsivo” porque están poniendo en entredicho la ética del periodismo y de los periodistas; y eso es el Talón de Aquiles para los futuros periodistas. Esta convulsión, dice el doctor en periodismo por la Universidad Complutense de Madrid, se debe a la llegada de la reforma tecnológica que ha afectado a todos los medios de información.

Esquivel detalla que los reporteros son la materia prima para buscar, reportear y conseguir la información. En la actualidad, los estudiantes de periodismo carecen de una cultura general y de una buena redacción, gramática y ortografía. Califica el idioma español como vasto, ya que las nuevas generaciones de periodistas deben entenderlo y explicarlo. El docente señala que las redes sociales y algunas páginas de internet tienen “embobados y azorrillados” a los jóvenes. Además, afirma Esquivel, existe una irresponsabilidad y desconocimiento en el trabajo reporteril que impacta en lo periodístico.

Ambos especialistas señalan que hay mucho trabajo por hacer y reconocen que la escuela de periodismo Carlos Septién García y la Facultad de Ciencias de la Comunicación de la Universidad Autónoma de Nuevo León; son dos instituciones que siguen encaminando a los estudiantes al perio-

dismo. “El periodismo es una herramienta indispensable para la democracia”, enfatiza Gutiérrez Leyton y explica que “debemos preparar a los nuevos espectadores de los hechos noticiosos, competir con la convergencia digital, enseñar a los estudiantes a hacer infografías y el manejo de datos”.

Esquivel Hernández va más allá en la formación del futuro periodista, declarando: “Necesitamos hacer un trabajo profundo desde las aulas, saber comunicar por la palabra oral y escrita”, ya que solo un 30% de los alumnos en un aula de clases quieren ser periodistas, mientras que los otros van a otras áreas, como publicidad o mercadotecnia. Analiza que también los maestros deben de estar preparados para enseñar, porque una cosa es saber reportear y hacer periodismo en los medios, y otra es ser buen catedrático en un salón de clases.

Esquivel Hernández menciona que el buen periodista debe ser mejor maestro en un aula de la universidad, eso lo convierte en líder educativo y en líder de opinión.

Un líder en el periodismo, manifiesta Esquivel Hernández (2018), lee, pregunta, critica, investiga, corrobora, equilibra la noticia y la presenta tal cual sin ser subjetivo; ya que ese es el papel del reportero presentar, simple y llanamente, los acontecimientos, porque los lectores formarán su opinión.

Francisco Zúñiga Esquivel (2018), reportero con más de 35 años de experiencia periodística, dice que las nuevas generaciones de periodistas no están involucradas en el nuevo entorno que hay en las redes sociales y las nuevas tendencias tecnológicas.

Algunos alumnos, menciona a título personal el también catedrático de la Facultad de Ciencias de la Comunicación de la Universidad Autónoma de Nuevo León, no tienen noción de lo que es una noticia. No saben de la jerarquización, celeridad y verificación de la información. Según la opinión del periodista, el 50% del trabajo de un líder periodista se da en las aulas universitarias y el resto se da en la práctica, en las redacciones de los medios de comunicación, ya sea periódicos, estaciones de radio, televisión o portales de internet.

Debe enseñarse a los estudiantes el camino correcto a la práctica y al ejercicio diario, porque muchos confunden los diversos géneros del periodismo. “El que mejor llegue preparado a los campos laborales va a saber lidiar de la manera adecuada. Esto es como la ley de la selva, sólo sobrevivirán los más fuertes”, expone Zúñiga (2018).

El futuro del periodismo es digital y hacia ese camino debemos de enfocarnos, porque todo será multimedia. En ese sentido, los periodistas que no tengan vocación y no estén inmersos en los cambios del periodismo tradicional al digital, no avanzarán. La adaptación, recalca el especialista, debe de tomarse en cuenta, ya que los periodistas nacen y se hacen, crean la noticia y la dan a conocer de una forma veraz.

Por su parte, Raúl Martínez González (2018), director de las ediciones policiacas del Periódico Express en Monterrey, Tampico y La Laguna, y editor de la revista Fama de espectáculos, dice que a los actuales reporteros y periodistas les falta todo: “Antes, el periodismo se hacía con alma, fuerza, corazón, todo era entrega, imaginación, investigación y la carta de recomendación de todos era su trabajo”.

Con cinco décadas de experiencias en las redacciones, principalmente en medios de corte policiaco y de la farándula, Martínez González puntualiza que acudió a una escuela de periodismo que estaba en el Club de Periodistas en la Ciudad de México, a la que llamaban “El Zarco”. Así se les denominaba por el libro escrito por Ignacio Manuel Altamirano que narraba episodios de la vida mexicana entre 1861 y 1863. Ahí los periodistas y estudiantes hablaban de los eventos del México en las últimas décadas.

En esos años, ante un suceso policiaco, acudía el fotógrafo a tomar las mejores imágenes del hecho, el reportero recolectaba datos, preguntaba e indagaba lo más que se podía, y luego, al llegar al periódico, un redactor daba los últimos toques a la noticia. Al día siguiente, un reportero investigador tenía la encomienda de visitar el lugar de los hechos, entrevistar a testigos, afectados, autoridades. Una semana después se publicaba un semanario llamado Magazine Policiaco en el periódico Excélsior, en el que varias páginas detallaban los pormenores de la noticia con una infinidad de fotos, de contexto y avances de la investigación.

Martínez (2018) dice que no se ha adaptado del todo a los nuevos cambios tecnológicos, ya que la noticia de la televisión es muy fría. El autor sostiene que “en el periódico se ocupa más carnita en la información, más detalles, más datos. El periódico impreso está por desaparecer, pero en las páginas web se puede regresar al periodismo de antaño”.

El periodista español Manuel Campos Vidal (2018), en una charla resumida en internet patrocinada por un banco español, señala que los periodistas deben de saber contar las historias, saberlas vender para que tengan la

atención de los lectores. El autor afirma que “una sola palabra puede cambiar la vida. Te alejas de una persona o te acercas a otra; lo importante es saber comunicar”. Campos Vidal (2018) menciona que han formado a los estudiantes como receptores del maestro, pero no han dado la posibilidad de asumirse como emisores. Conmina a los futuros periodistas a no improvisar, sino a prepararse de una manera profesional para saber comunicar las noticias.

La comunicación es fundamental en todos los ámbitos, sin embargo, es la asignatura que menos se enseña. Al respecto, Manuel Campo Vidal (2018) señala que “si cuentas bien las historias, te dediques a lo que te dediques, generas más confianza y tienes mejores resultados”. Los alumnos deben informarse de una manera adecuada en los tradicionales medios de comunicación, tener un gusto amplio por la lectura y conocer los pasos fundamentales para conseguir la información que esté buscando y que requiera.

### **Los medios digitales, la “extinción” de los medios tradicionales y el cuarto poder**

En los últimos años los medios tradicionales, como la televisión, la radio, los periódicos y revistas, han sido desplazados como fuentes de información originales debido a la llegada y expansión del internet, y el surgimiento de las numerosas redes sociales que existen en nuestro país y en el mundo. Facebook, Twitter, YouTube, Snapchat, Instagram, entre otros, han suplido en la forma de informarse a periódicos de gran tradición, estaciones de radio de antaño y a los poderosos canales de televisión abierta.

Esta nueva era digital que vivimos ha obligado a los medios tradicionales a transformar sus contenidos noticiosos hacia las plataformas de las diversas redes sociales, para evitar que colapsen y quedarse con un porcentaje de las audiencias, principalmente de los jóvenes. A los periodistas y a los medios de comunicación se les ha denominado el “Cuarto Poder”, debido a que son indispensables en la sociedad como lo son los poderes Ejecutivo, Legislativo y Judicial.

Desde el siglo pasado, Marshal McLuhan (1996) daba ya una idea de lo importante que eran y serían los medios de comunicación, acuñó la frase de la Aldea Global, en donde todos estaríamos comunicados por los medios de comunicación y la tecnología, que en ese entonces eran incipientes. En otras palabras, la naturaleza del hombre estaba siendo traducida rápidamente en sistemas de información que producirían una enorme sen-

sibilidad global y ningún secreto. Como siempre, el hombre no se percataba de la transformación.

Esquivel Hernández (2013) dice, en un artículo que escribió en la *Revista Mexicana de la Comunicación*, que Edmund Burke, al reconocer el poder de los periódicos en su época, acuñó la denominación al periodismo que muchos han malinterpretado para aferrarse a privilegios fatuos. “Vosotros sois el cuarto poder”, les decía a los representantes de la prensa británica en la Cámara de los Comunes. El mismo autor menciona que: “Sin embargo, con la aparición de internet y de las redes sociales, lo que estamos viviendo es que el verdadero ‘cuarto poder’ está en la opinión pública”.

Esquivel Hernández va más allá en la aplicación de este concepto: “Por lo menos en México la discusión se centra en el malestar que causa el abuso de Televisa, con su aliada Televisión Azteca, en la producción de leyes a modo a través de la coacción de sus directivos, o de lo que se conoce como su “Telebancada”, en el Congreso de la Unión”.

*Los medios, señala Esquivel Hernández, han sido y son –como su nombre lo indica– solamente intermediarios para tender puentes comunes entre la realidad y los receptores, quienes confían en la interpretación de esa realidad y en la calidad moral de los periodistas al traducir técnicamente dicha realidad en historias y relatos de alta credibilidad.*

Los futuros periodistas deben pensar en ser los nuevos líderes de opinión de las generaciones venideras en el país. Los estudiantes universitarios y un grupo de la sociedad, principalmente los organismos no gubernamentales, han reprochado a los medios informativos su falta de objetividad, censura y forma de cobertura en algunos hechos noticiosos sucedidos en los últimos años y meses, a nivel local, regional, nacional e internacional.

De pronto, estas redes sociales han penetrado en el sistema de información de los estudiantes, han dejado de oír la radio, ver la televisión, leer el periódico y analizar a profundidad la diversa problemática que se presenta día a día. Algunos de ellos dicen tener poca o nula credibilidad en los medios de información tradicional y recurren a las redes sociales como sus principales fuentes de información.

Después del Tercer Milenio, el auge de las redes sociales ha traído como consecuencia que los jóvenes menores de 25 años, y hasta la población de

adultos jóvenes, emigren hacia una era digital en la cual las fuentes de información tradicionales son desplazadas por información de diversas redes no periodísticas, Aquí, la imprecisión, las noticias falsas, y no pocas versiones calumniosas, son difundidas como si fuesen verdades absolutas.

### **Hábitos de consumo de internet en México**

De acuerdo al Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), a través de la Encuesta Nacional sobre disponibilidad y uso de Tecnología de la Información en Hogares (ENDUTIH), en nuestro país en 2016 había 65.5 millones de personas usuarias de internet, casi arriba del 50% del total de la población en México. Este mismo estudio señaló que esto significa 2.1 millones más que en el año 2015. Entre el 2015 y 2016 creció, de 50.6 a 60.6 millones, el número de personas en el país con acceso a teléfonos inteligentes o smartphones. A la par de ello, se tiene un avance en el consumo de redes sociales y de internet.

Según un estudio recopilado por Animal Político (2017), el nivel desconfianza entre la población mexicana en los medios antes conocidos como tradicionales va en incremento. En enero del 2017, sólo un 19% de los mexicanos entrevistados en esta encuesta dijo tener mucha confianza en los periódicos. Un 18% tenía confianza en los noticieros de radio nacionales y un 17% expresó su confianza hacia los noticieros de televisión en el mismo lapso de tiempo.

Es decir, 8 de cada 10 mexicanos encuestados desconfiaba de las tres fuentes de información tradicionales, como lo son, o eran, la televisión, radio y periódicos.

Según esta misma empresa encuestadora, hace 15 años, en el 2002, los mexicanos confiaban un 70% en los noticieros de televisión mexicanos, un 64% en los servicios informativos de radio y un 58% en los periódicos.

A su vez, la Asociación Mexicana de Internet (2016), institución enfocada a acelerar el desarrollo y la competitividad a través del internet, también llamada AMIPCI, afirma en su Estudio sobre Hábitos de los Usuarios de Internet en México 2016, que casi el 60% de la población en México usa el internet. Esto equivale a 65 millones de personas.

Los teléfonos inteligentes (smarthphones) son los dispositivos preferidos por los consumidores, en un 77%. Este dispositivo creció en un 19% en comparación con el año anterior (2015). Quienes utilizan internet

afirmaron, en un 69%, que su principal tecnología para conectarse es una computadora portátil, mientras un 50% lo hace por una computadora de escritorio. Al día, los consumidores de internet usan la red, un promedio de 7 horas con 14 minutos, una hora y tres minutos superior al 2015.

El hogar es el lugar preferido para conectarse de los internautas en un 87%, seguido de un 52% de dispositivos móviles. El trabajo es un 38% y la escuela en un 28%, mientras que 25% es en lugares públicos. El 14% lo hace en los cibercafés. El Wifi es medio más demandado para conectarse al internet por un 27% de plan de datos, un 26% de Wifi de acceso público y un 22% de datos pre pagados.

Es el centro de México donde más se conectan, con un 26%. Cabe señalar que entre la Ciudad de México y Estado de México representan casi 20 millones de habitantes, casi el 20% de la población total en nuestro país. De ahí, le sigue el Noroeste con un 15%, el Oriente 13%, el Occidente 12%, 11% en el Noreste, el Bajío 10%, 7 % el Sur y 6% el Sureste (AMIPCI, 2016).

El programa México Conectado, dado a conocer por el gobierno federal, tiene instalaciones en todo el país. La finalidad es que no haya fronteras en la educación. Es una alternativa para llevar internet a zonas rurales, para que los alumnos y maestros tengan contacto con la banda ancha y las nuevas tecnologías de la información.

Según esta misma institución, tener acceso a internet está cambiando los hábitos de 3 de cada 4 internautas: se utiliza la vía *on line*, sobre todo, para escuchar música y ver películas. Entre los usos personales o de ocio destaca acceder a Redes Sociales (cerca del 80%), por encima de enviar/recibir mails y/o mensajes instantáneos. Otros usos destacados son ver películas/series en streaming (96%) y jugar en línea (96%) (AMIPCI, 2016).

Según AMIPCI (2016), Facebook es la red social líder en México (siendo la primera tanto en conocimiento espontáneo y sugerido, como en penetración entre los internautas, además de ser la más preferida, seguida por WhatsApp, que es la red social más usada a diario, con un promedio de 5 horas y 15 minutos

Estas estadísticas dan un panorama de los recursos digitales con los que cuentan las personas para informarse a través de medios no convencionales de información.

Incluso, antes del famoso apagón analógico (31 de diciembre de 2015), el cese de las transmisiones analógicas que fue implementándose de manera paulatina en el país, las personas optaron por recurrir a las redes so-

ciales para satisfacer sus necesidades informativas.

Una de las razones que argumentan los cibernautas es que se enteran más rápido de las noticias a través de sus teléfonos inteligentes y, salvo ciertas excepciones, recurren a la televisión como primera opción, luego a la radio y por último a los periódicos.

### **Redes sociales, fake news y manipulación de la información**

El tema de las noticias falsas es un tópico toral que incluso la Organización de Estados Americanos ha retomado. David Kaye, relator especial de las Naciones Unidas para la libertad de opinión de expresión, el pasado 3 de marzo del 2017 emitió un pronunciamiento con la Organización de Estados Americanos y la Organización para la Seguridad y la Cooperación Europea sobre la difusión de "fake news" o contenidos falsos. "Las noticias falsas (EFE, 2017) han surgido como un tema global de preocupación y existe el riesgo de que los esfuerzos para contrarrestarlas puedan conducir a la censura, la supresión del pensamiento crítico y otros enfoques contrarios al de los derechos humanos" (OEA, 2017).

Ortega (2017) menciona que el sociólogo y etnólogo mexicano Roger Bartra define la posverdad como un fenómeno basado en difundir noticias falsas o mentiras a través de la gran carretera de información del internet; específicamente por las redes sociales, ya que estas modifican las percepciones de la realidad.

Bartra, doctorado en la Sorbona de París, Francia, dice que es un patología la difusión de notas falsas para la cual no hay una cura de manera inmediata. "En la medida en que las redes sociales se extiendan más, el espacio de la mentira y de la posverdad va a seguir creciendo".

Académico, investigador y estudioso de los fenómenos sociales, Bartra explica que la condición viral de la posverdad sí se puede frenar, pero dependerá de los usuarios. El sociólogo subraya un proceso de cinco etapas necesarias para formar la "pro verdad":

1. Una persona o sitio de noticias difunde información impactante. Puede ser un deceso, un cese o un nombramiento, un ataque a un personaje, una acusación o hasta una declaración estruendosa
2. La noticia, por su condición AAA, se comparte indiscriminadamen-

te en redes sociales (Facebook y Twitter, principalmente). La triple A se refiere cuando es una información de alto impacto que involucra a personas o instituciones de alto nivel, en cualquier orden de gobierno o instituciones privadas, sociales, financieras, deportivas y culturales. También pueden ser políticos, artistas o empresarios.

3. Por el "impacto informativo", la nota sale de las redes, algunos medios la retoman y la difunden para no quedarse fuera del "trending informativo".

4. La noticia es desmentida, puede ser por una persona involucrada o alguien cercano al "protagonista" de la noticia, pero la aclaración no es tan impactante como el hecho transmitido inicialmente. Apenas una tercera parte de los que compartieron la nota falsa se entera del desmentido.

5. La aclaración no se vuelve viral y la noticia falsa queda en la mente de algunos, se convierte en una verdad a medias: una posverdad.

## **Método**

La investigación de este proyecto se realizó desde un enfoque cualitativo y cuantitativo, de carácter no experimental y descriptivo. Su objetivo se centró en analizar el tema del liderazgo educativo de los estudiantes de periodismo en la Facultad de Ciencias de la Comunicación de la Universidad Autónoma de Nuevo León, para que en su futuro laboral cuenten con las herramientas necesarias en las diversas plataformas de generación de noticias por las que se informa la sociedad de los hechos noticiosos que se registran en la ciudad, el país y el mundo. En el presente trabajo se explica el tema de liderazgo educativo previo al estudio de caso, realizado sobre la formación académica de los estudiantes de periodismo en su educación universitaria y su aproximación a la información. Se detallan los objetivos centrales que debe tener un futuro periodista en el mundo de las noticias y los medios de comunicación en todas sus plataformas de trabajo.

Primeramente, se realizó un sondeo de 48 preguntas a 95 alumnos de periodismo de 2º, 3º, 4º, 5º, 6º, 7º y 9º semestre de la Facultad de Ciencias de la Comunicación de la Universidad Autónoma de Nuevo León.

Se usaron las respuestas de la totalidad de esas preguntas, las demás

serán utilizadas en estudios posteriores, y la totalidad de ellas serán incluídas en la tesis de doctorado del autor.

Retomamos la definición de Filippi, citada por Martínez (2011), sobre el periodismo como la descripción de la realidad, la interpreta, la explica y la orienta sobre ella.

En las 15 preguntas y respuestas obtenidas de los estudiantes de periodismo, se les preguntó sobre el porqué estudiaron periodismo, cómo definen el periodismo, cuál medio o red social usan para informarse día a día, si leen periódicos, si consultan el internet y otras plataformas para su información diaria, si escuchan la radio y la televisión para informarse, si utilizan Facebook y Twitter para estar informados, los costos del servicio de internet en su teléfono móvil, si cuentan con internet en su domicilio, si han leído libros en los últimos seis meses, si tienen biblioteca en su casa, si han visitado la biblioteca en la facultad y si han utilizado bibliotecas digitales para buscar información o hacer sus tareas.

Por último, es conocer su forma de verificar la información que leen o aparece en las redes sociales.

Esa encuesta se aplicó la tercera semana de septiembre del 2017 entre los alumnos de la dependencia educativa.

Además, se hicieron cuatro entrevistas, con igual número de expertos en el periodismo y en medios de comunicación, que dieron a conocer sus puntos de vista e impresiones sobre el papel del periodista actual y de los que se están gestando en las aulas universitarias

Tres de ellos fueron del sexo masculino y una de sexo femenino. Entre los cuatro representan 170 años de experiencia en medios de comunicación y poco más de 70 años en la docencia universitaria.

También entrevistamos a cuatro especialistas en periodismo y docentes en la misma materia, todos de la facultad de Ciencias de la Comunicación de la Universidad Autónoma de Nuevo León. A ellos se les hicieron las preguntas sobre sus experiencias en el periodismo y en la docencia; cómo ven a los actuales estudiantes de periodismo de la UANL, las áreas de oportunidad por explorar, tanto en la teoría como en la práctica, para su buen desempeño académico y que logren en el futuro ser líderes periodísticos.

## Resultados

Sobre el motivo por el cual el estudiante se interesó en estudiar periodismo, un 28.4%, o sea 27 alumnos, mencionaron que para estar mejor informados e informar a los demás; un 15.8%, lo que equivale a 15 estudiantes, contestaron que para trabajar en el periodismo deportivo; 11.6% del estudiantado, que son 11, indicaron que no les interesa o les interesa otra rama; un 9.5%, que son 9 jóvenes, mencionaron por trabajar en un diario, y un número similar en porcentaje y en alumnos subrayaron que porque es una carrera interesante e importante. Un 7.4%, que equivale a 7 alumnos, contestaron que por aprender y mejorar la habilidad de redacción; un porcentaje similar mencionó por la producción de radio y de televisión. 7 estudiantes, que son el 4.2%, manifestaron que para investigar y profundizar en la información; 3.2% del alumnado, que son tres, mencionaron que para cubrir eventos y reportear la información; 2.1% no contestó y el 1.1%, un alumno, dijo que para mejorar la profesión del periodismo.

Como resultado de esta pregunta se revela el poco interés que hay en estudiar el periodismo y los que sí lo están prefieren el periodismo deportivo, no les interesa y a unos por estar en los medios.

En relación a los periodistas líderes de opinión e influyentes a nivel local, un 20.63% mencionaron al arquitecto Jesús Héctor Benavides Fernández, titular del noticiero Telediario institucional de Multimedios Estrellas de Oro. En segundo lugar contestaron que María Julia Lafuente Salinas, conductora del Telediario vespertino, con un 13.49%, y pegada a ella la periodista y conductora de Info 7 vespertino de Televisión Azteca Noreste, Leticia Benavides, con un 12.70%.

A nivel nacional, la periodista de Aristegui.com, Radio Centro, CNN y editorialista de El Norte, Carmen Aristegui es catalogada como la líder e influyente con un 31.5%, seguida, con un 23.8%, por Joaquín López Dóriga-Velandia, locutor de Radio Fórmula, editorialista en Milenio, conductor de "Si me dicen no vengo" de Foro Tv, y dueño del portal de internet lopezdoriga.com. El tercer sitio lo ocupa Carlos Loret de Mola, conductor radiofónico en Televisa Radio, Televisa y articulista de El Universal, con un 10.70%.

Sobre el medio por el cual los estudiantes se informan diariamente, un 31.5%, que equivale a 47 frecuencias, mencionaron que a través de redes sociales; un 24.8%, o sea 37 alumnos, indicaron que por internet; un 24.2%, que son 26 estudiantes, mencionaron a la televisión; un 9.4%,

que son 14 frecuencias, contestaron que por los periódicos; un 8.1%, señalaron a la radio; un 1.3% respondieron que por aplicaciones, y un 0.7%, un alumno, dijo que por los noticieros.

Lo anterior nos deduce que más del 50% se informa a través de las redes sociales y el internet, y en los medios tradicionales la cifra apenas alcanza el 18%.

Sobre los estudiantes encuestados que leen periódicos con regularidad, un 92.6%, lo que equivale a 88 frecuencias, indicaron que sí leen periódicos con regularidad, y un 7.4%, que son 7 estudiantes, contestaron que no leen periódicos con regularidad.

Las cifras detallan que los estudiantes de periodismo son muy buenos lectores de periódicos en el internet, y muy escasamente leen los periódicos de manera impresa.

Sobre los estudiantes encuestados que visitan páginas o portales de internet para informarse, un 93.7%, que equivale a 89 alumnos, respondieron que sí visitan páginas y portales; un 4.2% indicaron no visitar ni páginas ni portales, mientras que un 1.1% no contestó y un porcentaje similar detallaron que sí visitan pero no dijeron cuáles.

Los datos arriba señalados nos indican que los estudiantes usan casi al 94% los servicios de internet para informarse y estar al día con las noticias.

En relación a los estudiantes encuestados que escuchan estaciones de radio para informarse, un 53.7%, que son 51 frecuencias, contestaron que no escuchan radio; un 42.1%, que equivale a 40 alumnos, respondieron que sí escuchan radio, mientras un 4.2% sí escucha pero no indicaron que estaciones.

Estas estadísticas nos informan que la radio no es el medio de comunicación preferido por los estudiantes de periodismo para informarse, mientras que 42% mencionaron que sí se informan por este medio de comunicación.

Sobre los estudiantes que ven canales locales, nacionales e internacionales de televisión para informarse, un 91.6%, que son 87 frecuencias, contestaron que sí ven canales de televisión; un 6.3%, que equivalen a 6 estudiantes, respondieron que no ven canales de televisión y un 2.1% contestaron que sí ven canales de televisión pero no mencionaron cuáles.

Sin duda, la televisión sigue estando en los niveles preferidos de los alumnos como medio para informarse, con cifras superiores al 92%.

Sobre los estudiantes encuestados que tienen cuenta de Facebook y

la utilizan para informarse, el 91.6% manifestaron que sí tienen cuenta y la usan para informarse, ellos equivalen a 87 frecuencias; un 6.3% no tienen cuenta y un 2.1% sí tiene cuenta pero no la usa para informarse.

Se manifiesta que Facebook es una de sus herramientas indispensables para informarse de los estudiantes de periodismo en el día a día. En relación a los estudiantes encuestados que tienen cuenta de Twitter y la utilizan para informarse, un 54.7%, que son 52 frecuencias, respondieron que sí tienen cuenta de Twitter y la usan para informarse; un 41.1%, que son 39 alumnos, contestaron que no tienen cuenta, mientras que un 4.2% sí tienen cuenta pero no la usan para informarse.

Twitter es la segunda red social más incluyente en los estudiantes para informarse de las noticias, con poco más del 50%, sin embargo, casi el 40% no tienen esta red, lo que los deja alejados de su actualización informativa.

Sobre la cantidad de gasto en telefonía celular de los estudiantes encuestados, un 35.1%, que son 27 estudiantes, mencionaron que gastan entre 200 y 350 pesos mensuales; un 33.8%, que son 26 frecuencias, indicaron que gastan menos de 200 pesos mensuales; un 15.6%, que equivale a 12 estudiantes, contestaron que más de 500 pesos al mes; un 14.3% contestaron que de 350 a 500 pesos cada 30 días, y un 1.3% no contestó.

Estos números reflejan que los estudiantes usan internet en sus aparatos móviles y erogan, en promedio mensual, entre 200 y 350 pesos.

Sobre los estudiantes encuestados que tienen servicio de internet en su casa, un 97.9%, que son 93 frecuencias, indicaron sí tener internet en su hogar, mientras que un 2.1%, que equivale a dos alumnos no contestaron.

El servicio de internet en casa es un elemento vital para los estudiantes y casi el 98% de ellos sí cuentan con este medio.

En relación a los estudiantes encuestados que afirmaron haber leído libros en los últimos 6 meses, un 71.6% mencionaron que sí han leído, lo que equivale a 68 frecuencias; un 27.4%, que son 26 estudiantes, respondieron que no han leído, mientras que un 1.1% no contestaron la pregunta. Esto refleja que 7 de cada 10 alumnos sí han leído libros en los últimos 180 días.

En relación a los estudiantes encuestados que tienen una biblioteca en su hogar, un 67.4%, que suman 64 frecuencias, mencionaron que no tienen biblioteca; un 30.5%, que equivale a 29 alumnos, sostuvieron que sí tienen biblioteca, mientras que un 2.1% no contestó la pregunta.

Estos datos nos dan a conocer que parte de la cultura de un estudian-

te es leer libros y tenerlos en su casa, un elemento indispensable para la formación del alumno.

En cuanto a la cantidad de veces que los estudiantes encuestados han visitado la biblioteca de la Facultad de Ciencias de la Comunicación, un 48.4%, que son 48 estudiantes, contestaron que de 1 a 5 veces; un 22.1%, que equivale a 21 frecuencias, respondieron que no la han visitado; un 11.6%, que fueron 11 estudiantes, mencionaron que visitaron la biblioteca de 6 a 10 veces; un 9.5% subrayaron que más de 10 veces han acudido a la biblioteca, mientras que un 8.4%, que son 8 alumnos, manifestaron casi siempre ir sin decir cuánto.

Los números indican el escaso interés de los alumnos por visitar la biblioteca de la Facultad de Ciencias de la Comunicación, pues poco más del 20% ni siquiera ha acudido a ella. Además, los estudiantes que fueron encuestados y que han utilizado bibliotecas digitales, un 53.7%, que son 51 frecuencias, sostuvieron sí han usado bibliotecas digitales; mientras que un 46.3%, que son 44 alumnos, detallaron lo contrario. Los alumnos indicaron que es mejor buscar libros en internet que por la visita tradicional a una biblioteca.

Sobre los estudiantes encuestados que señalan cómo verifican la información que reciben por redes sociales para saber si son verdaderas o falsas, un 33.7%, que equivale a 32 frecuencias, mencionaron que investigan y comparan con otros medios confiables; tres cifras de 8.4% respondieron buscar en otras cuentas oficiales en redes sociales, indagar los mismos resultados en otras páginas y revisar la información en fuentes/páginas oficiales respectivamente; un 4.2% contestaron que les preguntaban a los maestros y/o periodistas; 2.1% no respondieron y 5 cifras de 1.1% mencionaron que depende del medio que se publicó, me baso en la información de la información, no verifica la información y por la forma de redactar la información, respectivamente. Sólo 3 de cada 10 alumnos verifican correctamente las noticias en medios confiables, otros más dicen hacerlo en redes sociales.

Los cuatro especialistas en periodismo y docencia universitaria que fueron entrevistados para esta investigación dieron sus puntos de vista sobre las fortalezas y debilidades de los actuales estudiantes de periodismo de la UANL. En la siguiente tabla hicimos un resumen de cada uno de ellos. A ellos se les denominó de la siguiente manera: maestra periodista, periodista de antaño, maestro y periodista y periodista de nota roja.

**Tabla 1.** Resumen de pláticas con periodistas

Maestra periodista	Periodista de antaño	Maestro y periodista	Periodista nota roja
<p>1) El periodismo está en crisis.</p> <p>2) Hay poca preparación académica.</p> <p>3) El periodismo no es negocio.</p> <p>4) El periodismo es más que las redes.</p> <p>5) Las universidades deben formar a mejores periodistas.</p> <p>6) Reforzar materias como Leyes, Derecho e Historia.</p> <p>7) Debe haber dos lenguas, el español y el inglés.</p> <p>8) Hay que dar prioridad a la verificación de datos.</p> <p>9) Aprender a usar los metadatos.</p> <p>10) No podemos evitar la convergencia digital.</p> <p>11) La academia fortalecerá al periodismo.</p> <p>12) El periodismo es necesario para la democracia.</p>	<p>1) El Talón de Aquiles en el periodismo es la ética.</p> <p>2) Debemos atender la revolución tecnológica.</p> <p>3) Las redes emboban y azorrian a los jóvenes.</p> <p>4) Falta mejorar ortografía, redacción y gramática.</p> <p>5) Carecen los alumnos de una cultura general.</p> <p>6) Debemos comunicar con las palabras.</p> <p>7) Sólo el 30% de los alumnos quieren ser periodistas.</p> <p>8) Hay que exigir maestros mejor preparados.</p> <p>9) Los alumnos no leen.</p> <p>10) No critican a los medios.</p> <p>11) No dominan los alumnos el idioma español.</p> <p>12) Los reporteros están desconectados del trabajo periodístico.</p>	<p>1) Los alumnos no saben lo que es una noticia.</p> <p>2) El 50% de los alumnos se forma en el aula.</p> <p>3) El otro 50% en las redacciones y en la calle.</p> <p>4) Se ocupa un periodismo más práctico.</p> <p>5) No saben jerarquizar la información.</p> <p>6) No verifican las noticias.</p> <p>7) El futuro es el periodismo digital.</p> <p>8) Hay que adaptarse al periodismo en los cambios tecnológicos.</p> <p>9) Confunden los géneros del periodismo.</p> <p>10) Los alumnos no están involucrados en el nuevo giro del periodismo de las redes sociales.</p> <p>11) Hay que enseñar el camino correcto a la práctica.</p>	<p>1) A los reporteros de la actualidad les falta todo.</p> <p>2) El periodismo se hacía con alma, corazón y entrega.</p> <p>3) Su carta de recomendación era su trabajo.</p> <p>4) Aún no me adapto a los cambios tecnológicos.</p> <p>5) La noticia en televisión es muy fría.</p> <p>6) En el periódico se ocupa más carnicita en la información.</p> <p>7) El periódico impreso está por desaparecer.</p> <p>8) En las páginas web se regresará al periodismo de antaño.</p> <p>9) Los reporteros deben de pedir, buscar e investigar más datos.</p>

Fuente: Elaboración propia con datos las entrevistas realizadas.

## Conclusiones y recomendaciones

A través de la presente investigación se identificaron, detectaron y registraron algunas deficiencias que servirán como área de oportunidad para los alumnos de periodismo de la Facultad de Ciencias de la Comunicación de la Universidad Autónoma de Nuevo León.

A pesar de observar esfuerzos y programas encaminados por la dependencia para formar a los futuros líderes informativos y de opinión, los alumnos enfrentan una realidad muy distinta en el campo laboral que en las aulas universitarias.

El liderazgo periodístico se forma en las aulas de clases, día a día y de manera lenta, ya que es un proceso que inicia sin tener práctica y conocimiento. Tiene como principal aliado al maestro que lo llevará de la mano, del salón a la práctica en la calle, y en las redacciones de las diversas plataformas de la información que existen en internet, periódicos, radio, revistas y televisión.

No puede existir un líder periodístico sin haber tenido experiencia en el campo laboral y tener las bases de un liderazgo educativo, arropado por los conocimientos de las unidades de aprendizaje que llevó a lo largo de su carrera universitaria.

Son el 50% la práctica y 50% el estudio en las aulas, para ser el complemento perfecto del periodista que se gesta en los salones de clase.

Por lo tanto, es recomendable hacer visitas permanentes a los diversos medios de comunicación, para que vean cómo se forma la noticia y el proceso en cada una de las plataformas informativas. Además, se deben reforzar unidades de aprendizaje para que los estudiantes sepan manejar adecuadamente el idioma español, tanto escrito como hablado; priorizar las áreas de investigación y de metodología científica, que futuros periodistas investigadores, o en vías de formación, anexen el idioma inglés por a la competencia fuerte en el campo laboral. Iniciar campañas de lecturas de libros, informes y reportes que provoquen interés en los alumnos para llegar a ser los líderes informativos del futuro.

Para esto, es recomendable usar las nuevas tecnologías como fuentes de información, incluyendo muchas noticias de la facultad, de la universidad y de nuestra sociedad, para ser entendible y digerible.

Así mismo, es necesario establecer nuevos métodos de ingreso a la institución, en los que los criterios de evaluación sean aún más exhaus-

tivos y enfocados a reconocer si el estudiante es apto o no para ejercer esta profesión. Además, de los alumnos actuales, es necesario un mecanismo que permita identificar y seleccionar a los alumnos con mejores calificaciones, hacer grupos pequeños de intercambio con los medios de comunicación, para que aprendan a realizar trabajos periodísticos de radio, internet, prensa y televisión en cada campo laboral.

Por su parte, es importante analizar las diferencias existentes, entre las opiniones de los profesionales del periodismo y aquellas emitidas por los estudiantes de licenciatura, respecto al ejercicio de esta profesión. Entre las más importantes es posible encontrar las siguientes:

- 1) Para formar nuevos espectadores deben de formarse más estudiantes de periodismo sagaces, leídos y con alto sentido de la investigación.
- 2) Verificación de fuentes, no checan las fuentes de información, creen que en las redes sociales están las respuestas y no en los medios serios y tradicionales.
- 3) Segundo idioma inglés, es fundamental aprender inglés como segundo idioma e ir pensando en un tercero.
- 4) Usar correctamente el idioma español, al no saber escribir y usar el lenguaje español se debe conocer las palabras adecuadas en cada escrito.
- 5) Resurgimiento del periodismo, dependerá de los espacios web que retomen los géneros periodísticos para que haya un revivir del periodismo.
- 6) El periodismo digital convergente, es el futuro para el periodismo y los periodistas.

En la siguiente tabla se resumen las opiniones de los profesionales de la información considerados como parte de este estudio. Algunos de ellos, además de la experiencia periodística, han tenido la posibilidad de contribuir a formar periodistas dentro de las aulas. En síntesis, coinciden en el que el periodismo se encuentra en un periodo de crisis y de trans-

formación; principalmente debido a los nuevos métodos de transmisión de información, a la presencia de las redes sociales y a que la información periodística se está convirtiendo en un producto comercial en el que se pondera la inmediatez por encima de la profundidad.

## Referencias

- Abello, J. (2012). Historia de la Fundación “Gabriel García Márquez” para el Nuevo Periodismo Iberoamericano. Recuperado de: <http://fnpi.org/es/fnpi/institucion/historia>
- Animal Político. (2017). La confianza en los diarios y noticieros de radio y televisión en su peor momento: parametría. Revista Animal Político. Recuperado de: <https://www.animalpolitico.com/2017/03/desconfianza-medios-parametria/>
- Bauman, Z. (2011). Cartas desde un mundo líquido. España: Paidós Ibérica.
- Campos, M. (2018). La comunicación es la gran asignatura pendiente que tenemos. Recuperado de: <http://www.cesnext.com/manuel-campo-vidal-la-comunicacion-es-la-gran-asignatura-pendiente/>
- Castells, M. (1996): La era de la información, vol I, Economía, sociedad y cultura. México: Siglo XXI.
- EFE. (2017). ONU, OEA y OSCE denuncian las noticias falsas pero alertan contra su censura. Recuperado de: <https://www.efe.com/efe/espana/portada/onu-oea-y-osce-denuncian-las-noticias-falsas-pero-alertan-contra-su-censura/10010-3196982>
- Entrevistador).
- Esquivel, F. Z. (19 de 10 de 2018). Renacimiento del periodismo. (A. S. Zamarrón, Entrevistador)
- Esquivel, J. (2013). ¿Adiós a la televisión?. Recuperado de Sitio Cero Sitio web: <http://sitiocero.net/2013/05/adios-a-la-television/>
- Esquivel, J. (2013b). ¿El cuarto poder? Revista Mexicana de Comunicación. Recuperado de: <http://mexicanadecomunicacion.com.mx/rmc/2013/03/26/el-cuarto-poder/>
- Martínez-González, R. (20 de 10 de 2018). Periodismo de antaño. (A. S. Zamarrón, Entrevistador)
- Esquivel-Hernández, J. L. (19 de 10 de 2018). Crisis de la ética. (A. S. Zamarrón, Entrevistador)
- Jarris, J (2015). El fin de los medios de comunicación de masas. ¿Cómo serán las noticias del futuro? Barcelona: Paidós.
- Kapuscinski, R. (2003). Los cinco sentidos del periodista (Estar, ver, oír, compartir,

- pensar). México: Fondo de Cultura Económica
- Gutiérrez Leyton, A. E. (20 de 10 de 2018). Crisis completa. (A. S. Zamarrón, Entrevistador)
- Martínez, R. (2011). Semillas del periodismo. México: Fundación Manuel Buendía.
- McLuhan, M. (1996). Comprender los medios de comunicación. México: Editorial Paidós.
- Núñez, J. (2011). Carlos Marín. Un periodista ante el espejo. México: Temas de hoy.
- Ortega, O. (26 de marzo de 2017). Posverdad: Otra forma de mentir. Periódico Reforma.
- Ortiz, M. (2007). Los maestros: Scherer, Salgar, Clóvis Rossi, Sabat. Cartagena de Indias: Fundación Nuevo Periodismo Iberoamericano-Fondo de Cultura Económica.
- Ramonet, I. (2012). Las Redes sociales según Ignacio Ramonet. Recuperado de: <https://www.contrainfo.com/3624/las-redes-sociales-segun-ignacio-ramonet/>
- Restrepo, J. (2016). El Zumbido y el Moscarrón-Volumen: consultorio de ética periodística Vol. II. Medellín: Tragaluz Editores.
- Rocha, E. (2015). Investigación y Teorías de la Comunicación Masiva. Monterrey: Pearson
- Valdez, J (2014). Con una granada en la boca. Heridas de la guerra del narcotráfico en México. México: Aguilar.
- Villamil, J. (2017). La rebelión de las audiencias. De la televisión a la era del trending topic y el like. México: Grijalbo.
- Winocur, R. (2015). Redes sociodigitales en México. México: Fondo de Cultura Económica. Recuperado de: <https://www.educal.com.mx/0300-ciencias-sociales/095398-redes-sociodigitales-en-mexico.html>



## 7. LA ENSEÑANZA DEL LIDERAZGO A TRAVÉS DEL CINE Y LAS SERIES DE TELEVISIÓN

**OSCAR EDUARDO GUERRERO SANDOVAL**

Universidad Autónoma de Zacatecas,  
Unidad Académica de Docencia Superior.

### **Resumen**

Desde los orígenes de la humanidad, se ha podido observar la existencia de sujetos que han sido capaces de sobresalir del resto de sus compañeros, destacándose principalmente por influir dentro de los grupos a los que pertenecen, llevándoles a cumplir sus objetivos y metas. Este tipo de individuos han sido notorios y se pueden encontrar en distintas épocas y lugares. Se les puede ubicar hace cientos de años dirigiendo a sus grupos, listos para cazar a su presa, llevándolos hacia nuevas tierras en búsqueda de un mejor futuro, e inclusive guiándolos hacia guerras contra otros pueblos o naciones. En todos ellos observamos siempre la misma característica, son personas con liderazgo.

Como se mencionó anteriormente, a través de la historia es posible identificar a líderes de gran relevancia, como Jesús o Buda, los cuales han sido capaces de transmitir sus conocimientos a sus discípulos y, no en pocas ocasiones, estos se han convertido en líderes también. Podemos inferir, entonces, que la enseñanza del liderazgo a otros individuos es una parte fundamental, que el guía debe completar para la transmisión de información adquirida a lo largo de los años. Esta transmisión, sin duda, ha generado cambios dentro de grupos, sociedades y naciones enteras.

**Palabras clave:** Liderazgo, enseñanza, medios audiovisuales.

**Abstract:**

From the origins of humanity, we can observe the existence of the subjects that have been able to stand out from the rest of their peers, highlighting mainly the influence within the groups to which, leading them to fulfill their objectives and goals. These types of individuals have been notorious and can be found in different times and places. It can be located hundreds of years to carry out the tasks in the search for a better future and even guiding them towards wars against other peoples or nations. In all of them we always observe the same characteristic, they are people with leadership. As already mentioned above, throughout history it is possible to identify leaders of the same importance as Jesus or Buddha, who have been able to transmit their knowledge to their disciples, and not in few occasions, these have been these become these leaders too. We can infer then that the information guide acquired over the years; This transmission has undoubtedly generated changes in groups, societies and entire nations.

**Keywords:** Leadership, teaching, audiovisual media.

**Introducción**

La enseñanza sobre liderazgo no es un tema nuevo, la podemos observar a través de la historia. Concretamente, en la antigua Grecia, con Sócrates enseñando a Platón y este, a su vez, a Aristóteles (quien sería maestro después de Alejandro Magno, líder y conquistador). Los tres fueron grandes filósofos, pero también importantes líderes que lograron transformar sus sociedades por medio de su pensamiento. De hecho, muchas de sus aportaciones definen, en gran medida, lo que es la actual cultura occidental. Un ejemplo más, sobre la enseñanza de futuros líderes, la podemos ver siglos más adelante con Friedrich Nietzsche, quien a través de sus trabajos influenció de manera trascendental al filósofo francés Michel Foucault, que a su vez compartió, por medio de sus clases magistrales (en Francia, Suecia, Túnez y Estados Unidos), sus conocimientos con discípulos de la talla de Jacques Derrida.

Puede observarse que, a través de la palabra y los escritos, podemos influir y transmitir conocimiento. Pero, ¿es posible la enseñanza del liderazgo a través de medios de comunicación como el cine y la televisión?

En los últimos años el avance de la tecnología, y concretamente de los dispositivos móviles, han obligado a los medios de comunicación a replantear su manera de producir contenidos audiovisuales y hacerlos llegar a sus audiencias.

Con estos cambios, los medios de comunicación se han convertido en los grandes narradores, a través de los cuales las audiencias pueden conocer las distintas visiones del mundo y sus historias.

Hoy en día es posible acudir a estos recursos audiovisuales; por ejemplo, para ver y escuchar el discurso más trascendental de Martín Luther King, “I Have a Dream”, realizado en Washington DC en 1963, o el discurso de Ernesto “Che” Guevara pronunciado en la ONU en 1964. En este sentido, el presente trabajo pretende observar cómo el cine y la televisión (esta última través de las series) han abordado, a través de los años, temas que aportan a la enseñanza del liderazgo.

### **La enseñanza del liderazgo a través de los medios de comunicación**

Dentro de la llamada “sociedad moderna,” los medios de comunicación ejercen una enorme influencia sobre sus audiencias, al grado de lograr incidir en los hábitos y formas de pensar de quienes los siguen. Estos medios se han convertido en formadores culturales que se encuentran constantemente impactando, por medio de sus mensajes, a sus espectadores. Autores como Befot (2011) señalan que actualmente, con la amplia variedad de tecnologías, “el conocimiento, la experiencia y la orientación de los líderes y expertos se encuentran al servicio de futuros discípulos”.

Al respecto, Belmonte & Guillamón mencionan que:

*Los medios de comunicación han adquirido en las últimas décadas un importante papel como agente socializador, ayudando a construir identidades y contribuyendo, de esta manera, a establecer los sistemas simbólicos a través de los discursos y el imaginario que transmiten. Estos medios en su dimensión histórica y social funcionan como aparatos de representación, de construcción de “la realidad” (2008, p. 116).*

De esta manera, la implementación de los medios de comunicación para la enseñanza del liderazgo tiene la ventaja de poder estimular a los individuos a través del uso de la imagen, el sonido y los efectos especiales.

Además, dentro de sus guiones, siempre será posible contar con argumentos creativos que ayuden a transmitir un mensaje, enseñanza o reflexión. Al respecto, Renau citado en Berlanga (2007), menciona que “los medios de comunicación son parte de las principales instituciones transmisoras de cultura y conocimiento, al lado de la familia y de los centros educativos”.

Actualmente, con el desarrollo de la tecnología, los medios audiovisuales han podido no solo registrar los momentos clave en la vida de grandes maestros y líderes mundiales, sino que además han utilizado estos materiales para contar sus historias a través de medios como el cine y la televisión, lo cual permite tener una mayor comprensión de sus mensajes y enseñanzas.

En este sentido, para Guillen: “Los medios son una fuente de entretenimiento, se argumenta con demasiada frecuencia. De acuerdo, pero no cabe la menor duda de que influyen de manera determinante en cómo la gente se educa y adquiere información sobre ciertos temas” (2002, p. 118).

Es importante mencionar que los líderes han estado presentes en todas las sociedades y siempre han sobresalido del resto de los individuos. Hoy en día, y después de muchas investigaciones, los estudiosos sobre el tema, apenas son capaces de explicar cómo estos individuos desarrollan las habilidades para poder influir en los grupos a los que pertenecen. La forma en que logran obtener ese conjunto de destrezas ha llamado la atención de numerosos investigadores, quienes en las últimas décadas han podido identificar algunas características. No obstante, se puede advertir que el tema es complejo, ya que, de inicio, no existe una definición universal de lo que es el liderazgo.

En la actualidad existen diferentes opiniones al respecto, pero hasta el momento no hay una sola definición aceptada. Lussier, Achua & Herrejón (2005) definen al liderazgo como “el proceso de influencia de líderes y seguidores para alcanzar los objetivos de la organización mediante el cambio”. Por su parte, Blanchard y Sánchez (2007) hablan sobre “la capacidad de influir sobre otros mediante el desencadenamiento del poder y el potencial de las personas y las organizaciones para la obtención de un bien mayor” (p. XVII).

Al respecto, puede observarse que la definición de liderazgo ha ido evolucionando a través de los años, por lo que hoy en día es posible en-

contrar opiniones muy variadas sobre lo que realmente es y cuáles son sus características.

*Un aspecto muy positivo, que está tomando mayor amplitud en la definición moderna del liderazgo, es que se lo relaciona menos con el poder de una sola persona o cargo y más con un proceso colectivo en el cual la autoridad y el poder lo comparte todo un grupo, con el mismo interés en común (Branson, 2016, p. 128).*

### **Sobre las teorías de liderazgo**

Respecto a las teorías del liderazgo, Lussier y Achua (2005) observan que “las teorías tienen un valor práctico porque se utilizan para entender, predecir y controlar mejor un liderazgo exitoso” (p. 14).

Estos autores distinguen cuatro clasificaciones principales de las teorías del liderazgo, mismas que pueden observarse en la Tabla 1:

**Tabla 1.** Clasificaciones principales de las teorías del liderazgo

<b>Teoría</b>	<b>Principales características</b>
Teoría de rasgos	Mediante el cual observan características distintivas que expliquen la eficacia del liderazgo. Los investigadores analizan rasgos físicos y psicológicos o cualidades (altos niveles de energía, cierta apariencia, agresividad, independencia, poder de persuasión o dominio).
Teoría del comportamiento de liderazgo	Esta teoría trata de explicar los estilos de los líderes eficaces y la naturaleza de su labor. Se analiza la relación entre el comportamiento del líder y las medidas de efectividad en el liderazgo.
Teoría del liderazgo por contingencia	Trata de explicar el estilo adecuado de liderazgo con base en el líder, los seguidores y la situación. Se analizan factores situacionales, el ambiente externo y las características de los seguidores.
Teoría integral del liderazgo	Trata de cambiar la teoría de rasgos del comportamiento y de contingencia para explicar por qué ciertas relaciones de influencia entre el líder y los seguidores son fructíferas.

## Estilos de liderazgo

Goleman y Mayor (2013) distinguen los estilos de liderazgo que se muestran en la Tabla 2:

**Tabla 2.** *Estilos de liderazgo.*

Estilo de liderazgo	Característica
El autoritario	Busca potenciar al máximo el compromiso en los grupos. El liderazgo <i>coach</i> cuyo estilo es el de ayudar a sus subordinados a identificar sus puntos fuertes y débiles.
El conciliador	Procura siempre que los integrantes estén contentos y exista armonía entre ellos.
El líder democrático	Escucha a los miembros de su grupo y obtiene aportaciones de ellos. El líder <i>ejemplarizante</i> que busca obtener resultados de alta calidad en un equipo motivado y competente.
El líder coercitivo	El que ejerce cambios radicales en épocas de crisis.

Fuente: Elaboración propia basada en Goleman (2017).

Al respecto, Weisbord y Janoff (2016) señalan que además de los estilos, el líder debe poseer ciertas habilidades que le ayudarán a enfrentar las diferentes situaciones que se le puedan presentar. Mencionan que un líder debe saber:

**Controlar la estructura, no a las personas;** debe ejercer el mayor control en los grupos de trabajo, equipos y comités para permitir que todos sean responsables.

**Compartir los riesgos,** debiendo incrementar la iniciativa, trabajar con las personas tal como son y evitar asumir toda la carga, con el fin de que todos se sientan más seguros.

**Considerar la ansiedad como energía bloqueada**, en donde debe manejarse a si mismo y manejar la tensión, aumentar su tolerancia en condiciones tan naturales como el desorden.

**Evitar tomárselo personalmente**, debe nadar en un mar de proyecciones de autoridad, nadie le hace nada a él.

**Interrumpir la disputa o la huida**, debe permitir que las diferencias trabajen para él, ayudar a las personas a vivir sus diferencias como algo funcional, en lugar de algo estereotipado.

**Incluir a las personas adecuadas**, debe crear las condiciones para actuar rápidamente a través de un “sistema completo”, en donde estén involucradas las personas clave para actuar si así lo desean.

**Experimentar el elefante completo**, debe actuar con decisión y pleno conocimiento, todo esta conectado con todo lo demás, la mejor manera de conocer un sistema es experimentando.

**Hacer visible los acuerdos tácitos**, encontrar afinidades donde menos lo espera, liderar a las personas en la búsqueda de puntos en común es una prioridad del liderazgo.

### **Teoría de usos y gratificaciones**

Lo anterior nos lleva hablar de la teoría de usos y gratificaciones es la necesidad que puede observarse del individuo a estar conectado y comunicado. Desde los años cuarenta se mencionaba, a través de la teoría de la motivación de Maslow, que lo que mueve a una persona es cubrir una necesidad no satisfecha, debido a que el individuo siempre trata de restablecer su equilibrio físico y psicológico.

Tomando en cuenta esta conducta humana, observamos que la teoría de usos y gratificaciones nos sugiere que las personas usan los medios de comunicación y sus diferentes contenidos para satisfacer necesidades existentes. “Los partidarios de este enfoque concluyeron que los miembros del público experimentaban una serie de necesidades (informativas, psicológicas, de orientación, de identificación personal, de eva-

sión, etcétera)” (Lozano, 2007, p. 169).

El postulado esencial de la perspectiva de usos y gratificaciones es que el uso diferencial de los medios incide sobre el proceso de los efectos. A esto va unido otro supuesto básico que sirve para explicar ese uso diferencial: los individuos son portadores de necesidades que tienden a satisfacer de diversos modos, entre los que cabe incluir la utilización de la comunicación de masas” (Roda, 1989, p. 232).

### **Teoría del aprendizaje social**

Esta teoría, con Albert Bandura como uno de sus principales teóricos, estudia los efectos de los medios de comunicación en los individuos y cómo estos van modelando sus acciones en base a lo que observan en los contenidos mediáticos. Esto la hace de gran relevancia para la presente investigación, la cual pretende demostrar que los medios de comunicación, concretamente el cine y las series de televisión, son capaces de transmitir nociones de liderazgo a sus espectadores.

Según Bandura, citado en Lozano (2007), “el aprendizaje social es un proceso complejo marcado por cuatro subprocesos: atención, retención, producción y motivación” (p. 139).

Al respecto, Perse, citado en Lozano (2007), menciona que: “dentro de la primer etapa, el individuo presta atención a ciertos comportamientos representados dentro de los medios de comunicación, la cual será selectiva y voluntaria, e irá acorde a sus metas e intereses” (p. 139). Posteriormente, desarrollará un aprendizaje sobre las conductas observadas, archivándolas en la memoria a largo plazo, lo que ayuda indudablemente a la enseñanza del liderazgo mediante los medios audiovisuales.

Como siguiente proceso se advierte la producción de las conductas observadas, las cuales, al incorporarlas al conocimiento previo, se van adecuando a las circunstancias. El cuarto proceso, el de la motivación, es el que Bandura (*ídem*) llama “*incentivos motivacionales*”, los cuales, mediante recompensas, convencen al sujeto de reproducir las conductas.

### **La series de televisión y su impacto**

Los medios de comunicación y el desarrollo de la tecnología han cambiado completamente el mundo en que vivimos. Sin duda, las formas en que pensamos e interactuamos con los demás se han visto influenciadas

por estos medios. Concretamente, la televisión tiene una gran responsabilidad al respecto, ya que lleva décadas dentro de los hogares. Para Rossellini (1979) “la televisión ha echado hondas raíces en nuestra vida cotidiana. Pese a desempeñar en todas partes un papel muy semejante, su organización varía de un país a otro” (p. 119). Por su parte, Williams señala que “la televisión tal como se concebía entre finales de la década de los sesenta y buena parte de los setenta, nada tiene ver con la con lo que es hoy” (2011, p. 5).

Al respecto, datos obtenidos en la Encuesta Nacional de Consumo de Contenidos Audiovisuales 2016, realizada por el Instituto Federal de Telecomunicaciones (IFT), revelaron que el 96% de las personas entrevistadas poseían una televisión y que el promedio de televisiones era de 1.9 por hogar. Esta información muestra que, aunque nos encontramos en tiempos de la revolución digital en donde constantemente se están generando cambios sobre los hábitos de consumo (principalmente en los jóvenes a través del uso de dispositivos móviles), la televisión sigue siendo un medio de comunicación importante para la mayoría de las personas, quienes, a pesar de contar con el Internet y dispositivos móviles, siguen prefiriendo este medio.

La televisión cumple con tres objetivos fundamentales: informar, entretener y educar. Dentro de esta última función, la enseñanza que se recibe por parte de un medio masivo, como lo es la televisión, puede llegar a través de contenidos audiovisuales presentados en diferentes géneros y formatos. Una de estas formas es a través de las series de televisión, las cuales, con la llegada, primero de los sistemas de cable, y después con la introducción de las plataformas de streaming, han experimentado un notorio auge comercial. Al respecto, Virino (2007) señala que “varios factores confluyeron en la década de los noventa: la liberación del mercado televisivo que amplió el número de cadenas, la consolidación del cable, la explosión del mercado publicitario y la integración con la industria cinematográfica” (p. 20).

Algunos ejemplos de las series de televisión donde podemos observar diferentes tipos de liderazgo son:



## **DR. HOUSE**

Creador: **David Shore**

Productor: **Paul Attanasio**

**2004**

Esta serie trata sobre Gregory House, un brillante médico que es excepcionalmente bueno diagnosticando los casos más difíciles, utilizando para ello (en no pocas ocasiones) métodos poco ortodoxos y éticos. House constantemente rompe las reglas y se enfrenta a sus colegas y jefes. Sin embargo, al tener la razón, casi siempre sale bien librado del problema. Aunque muchas veces es agredido, inclusive de forma física, por sus comportamientos egoístas y groseros, nunca pierde la capacidad de juicio y es capaz de observar los problemas de manera más amplia que el resto de sus colegas.

House muestra un liderazgo coaching, ya que se encarga de liderar el departamento de diagnóstico, donde constantemente está tratando de que su equipo llegue a las conclusiones, que el regularmente ya sabe, sobre un caso en particular. Sus estilos de liderazgo son muy variados y dependen de cada caso y miembro de su equipo, ya que puede mostrarse como un líder laissez-faire, enseñando a sus discípulos y después delegándoles responsabilidades; como un líder participativo, al momento de realizar el diagnóstico; y como un líder autocrático, que busca ejercer poder sobre sus subordinados, sobre todo a la hora de implementar sus métodos poco éticos.



## **THE CROWN**

Creador: **Peter Morgan**

Productor: **Stephen Daldry**

**2016**

Es una de las series más costosas producidas para Netflix, donde se muestra la vida de la reina Isabel II de Inglaterra, desde algunos años antes de que siquiera estuviera enterada de sus futuras responsabilidades, hasta su ascenso al trono con apenas 25 años de edad. Dentro de la serie puede observarse a una inexperta monarca que se ve obligada a convertirse rápidamente en una líder, capaz de llevar los asuntos de su nación en una época de declive político y de confrontación con algunas colonias del imperio británico.

Sin embargo, no todo son malas noticias, la monarca recibirá un gran apoyo por parte de su Primer Ministro, Winston Churchill, quien guiará a la nueva reina hasta convertirse en una líder que aprende rápidamente sobre los asuntos importantes de su reino y es capaz de tener un panorama completo de sus problemas.



### **THE WALKING DEAD**

Creador: **Robert Kirkman & Frank Darabont**

Productor: **Joly Dale, Caleb Womble, Paul Gadd y Hesther Bellson**

**2010**

Una de las series de televisión más vistas en el mundo; basada en el comic homónimo de Frank Darabont. Trata sobre un grupo de personas que intenta abrirse paso y sobrevivir dentro de un mundo en caos, casi postapocalíptico, lleno de zombies y otros grupos de humanos que se enfrentan entre ellos buscando sobrevivir y dominar a los demás. El grupo se encuentra liderado por Rick Grimes, un ex policía que le enseña al grupo a sobrevivir y a distribuir las tareas de acuerdo a las habilidades de cada persona. Igualmente, los hace entender que el grupo solo sobrevivirá si trabajan todo el tiempo en equipo.

En la serie pueden verse diferentes estilos de liderazgo en algunos personajes del grupo, pero el más claro es el de Rick, al mostrar un liderazgo participativo, transformacional y laissez- faire, aunque en ocasiones también se le ha podido observar siendo un líder autocrático.



### **SPARTACUS**

Creador: **Steven S. DeKnight**

Productor: **Chloe Smith, Charles Knight, Aaron Lam**

**2010**

La serie trata sobre la vida del histórico gladiador Espartaco, un esclavo tracio famoso por encabezar la rebelión más importante en suelo itálico, conocida como “guerra de los esclavos” o “guerra de los gladiadores”. Dentro de la serie, Espartaco nos muestra su liderazgo nato y como va desarrollándolo con el tiempo, hasta lograr convencer a los mejores gladiadores de su “ludus” de revelarse contra su propietario y señor Léntulo Batiato.

Espartaco muestra, la mayor parte del tiempo, un liderazgo participativo y carismático, al ser capaz de atraer a otros esclavos para unirse a la rebelión y permitir que los demás gladiadores opinen sobre los asuntos importantes. Aunque también, en ocasiones se muestra como un líder autocrático, sobre todo cuando existen abusos de poder por parte de otros gladiadores hacia los demás esclavos o prisioneros romanos.



## **HOUSE OF CARDS**

Creador: **Beau Willimon**

Productor: **David Fincher**

**2013**

Serie norteamericana de corte político que trata sobre la vida y ascenso de Frank Underwood, un congresista demócrata de Carolina del Sur que va siempre buscando ocupar puestos más altos dentro de su partido, sin importar el uso de métodos que no son éticamente correctos.

Underwood es un líder camaleónico, que va cambiando su estilo de acuerdo a las circunstancias del entorno. En ocasiones es un líder autocrático, ya que le gusta tener poder absoluto dentro de su equipo de trabajo, e inclusive en personas externas. Otras veces es un líder participativo, al permitir que los integrantes de su equipo político contribuyan y aporten ideas sobre los diferentes problemas que se van presentando, aunque la decisión final siempre es suya. Inclusive puede llegar a ser un líder carismático, sobre todo a la hora de hablarle a su electorado, ya que logra conectar con ellos y generarles confianza hacia su persona.

Este personaje nos muestra, conforme transcurren las temporadas, cómo salir siempre ganador dentro de un mundo lleno de corrupción e intereses creados en la política de la nación más poderosa del mundo.

## **Cine**

Hace más de un siglo que el cine llegó, de la mano de los hermanos Lumière, a nuestras sociedades, no sin antes haber atravesado todo un proceso de ensayo-error y estar precedido por inventos previos, como el kinoscopio de Thomas Alba Edison. Al respecto, De la Torre & Rajadell (1996) lo señalan como “el punto de partida de una idea que revolucionaría el arte, la cultura, las relaciones sociales, la comunicación, el tiempo libre y, con

los años, también la formación” (p.15).

Con el paso de los años, el cine ha ido evolucionando, desde sus primeras proyecciones de películas mudas, hasta actualmente estar utilizando sofisticadas tecnologías, como el ScreenX y el 4DX. Tecnologías que, sin duda, ofrecen al espectador una experiencia cada vez más real y cercana a las historias, que son narradas y presentadas de formas muy variadas dentro de los distintos géneros que el cine ofrece.

Desde esta perspectiva, para Chávez (2017):

*“el filme como objeto artístico y de comunicación forma parte de un complejo fenómeno de intercambio simbólico en el marco de una estructura social y cultural. Una preocupación de los estudiosos del cine es la relativa a la construcción del sentido. El punto de partida para la comprensión de este proceso es el conocimiento de las estructuras internas del filme”. Sin embargo, para Castellanos, citado en Chávez (Ídem), “las estructuras por sí mismas no comunican, tan solo forman parte de un proceso más complejo donde está implicado forzosamente el espectador con cierta actividad cognitiva y emotiva” (p. 251).*

Dentro de las relaciones con sus semejantes, observamos que el cine ha aprovechado la gran facilidad que tiene de “contar historias” y haciendo valer la famosa frase de que “una imagen vale más que mil palabras”, para poder nos mostrar aquellos personajes que han sobresalido sobre los demás y sus historias. Por medio del cine, el hombre ha sido capaz de comunicar y transmitir, a través de la imagen, el sonido y la argumentación, convirtiéndolo así en lo que Jean-Luc Godard catalogaría como un “instrumento de pensamiento”.

*El cine, o con más propiedad las películas, forman parte del gremio y de los medios de comunicación. Ellas nos relatan historias y nos transmiten mensajes que atribuyen a cambiar nuestras creencias y opiniones, nuestros valores, nuestros procesos de conocimientos, nuestras relaciones, etcétera (De la Torre y Rajadell, 1996, p. 24).*

Al igual que en la televisión, dentro del cine existen películas que nos brindan excelentes lecciones de liderazgo y sus diversas formas de ejercerlo, invitándonos a reflexionar sobre los procesos de formación de sus perso-

najes y demostrándonos que es muy cierta la frase de que "un líder nace y se hace"; todo esto a través de largos y complejos procesos.

Algunos ejemplos de películas donde podemos observar diferentes tipos de liderazgo son:



### **INVICTUS**

Creador: **Clint Eastwood**  
2009

Este filme nos muestra la vida del líder sudafricano Nelson Mandela (Morgan Freeman) y su lucha por la abolición del "Apartheid", motivo por el cual fue encarcelado 27 años. Al salir, y una vez que ha ganado la presidencia de Sudáfrica en 1994, Mandela se muestra como un líder participativo, que involucra a sus subordinados y empatiza rápidamente con ellos, a la vez que busca ganar su aprobación sin imponerse en ningún momento. Sin duda, todos los años que estuvo preso le sirvieron para conocer a sus adversarios y sus formas de pensar. Adopta entonces un liderazgo de estilo transformacional y busca hermanar con sus adversarios a través de lo que considera importante para ellos, es este caso, a través del Rugby, deporte que goza de gran fama entre la población de raza blanca en Sudáfrica, sobre todo para el Apartheid.

Contrario a lo que la mayoría pensaba, el presidente Mandela busca unificar la nación por medio de este deporte, ya que se jugaba el mundial de clubes el año siguiente (1995) en su país. Se reúne con el capitán de los Springboks (Francois Pienaar) para pedirle que le ayude a unificar la nación, motivando a sus jugadores para tratar de ganar el campeonato mundial. Al final, la visión de Mandela logró unificar a los dos bandos (negros y blancos) en una sola nación en torno a un equipo, en lo que fue otra victoria más de este carismático líder.



### **EL CLUB DE LOS POETAS MUERTOS**

Creador: Peter Weir  
1989

La película trata sobre un grupo de jóvenes estudiantes de la academia Welton en Estados Unidos, considerada la mejor preparatoria del país. Se

trata de una institución conservadora y estricta, que se maneja bajo códigos de conducta rigurosos y la obediencia total hacia sus profesores. Sin embargo, toda su forma de aprender y ver la vida cambia con la llegada de un nuevo profesor al plantel, John Keating (Robin Williams).

El profesor Keating les enseña en sus clases de literatura a pensar por ellos mismos y a poderlo expresar por medio de las palabras e ideas. Poco a poco logra transmitirles valiosas lecciones que van cambiando en cada uno de ellos su forma de ver la vida, convirtiéndose así en su propio guía y líder.

*“Carpe diem”* Aprovecha el momento.

Keating los invita, por medio de esta frase, a aprovechar el momento, siempre en la búsqueda de lo que quieren lograr en la vida, convirtiéndose así para ellos, no solo en su profesor, sino en un guía que va adoptándose a varios estilos de liderazgo durante el filme, como lo son el carismático, el transformacional y el estilo *laissez faire*.



## GANDHI

Creador: **Richrd Attenborough**

**1982**

Uno de los líderes más representativos del siglo XX fue Mahatma Gandhi, quien logró grandes cambios en su país (India) sin hacer uso de la violencia. La visión y el carisma que Gandhi poseía lo llevó a convertirse en el máximo líder dentro del movimiento de independencia, el cual logró, en 1947, poner fin a la presencia británica de más de 350 años.

El filme refleja la vida Mahatma Gandhi, desde su juventud hasta su asesinato, y cómo fueron las primeras experiencias y sacrificios que tuvo que hacer para poder defender la justicia y la vida de millones de personas en la India. Gandhi es considerado un líder carismático y transformacional, ya que logró inspirar a millones de personas en toda la India, al darles una nueva razón y esperanza en la búsqueda de su independencia. La sencillez y la templanza que mostraba en los momentos clave, donde se tomaban las decisiones trascendentales de su nación, lo llevaron a ser considerado “el padre de la nación”. Destacando su liderazgo, sobre todo, por su enorme poder de convocatoria y su facilidad para comunicarse con toda la gente de distintas clases sociales y religiones.



## CHURCHILL

Creador: **Jonathan Teplitzky**

2017

Considerado por muchos como el más grande británico de todos los tiempos, Winston Churchill es uno de los líderes ingleses de mayor peso dentro de la historia de esta nación. El filme nos habla de los días previos al afamado desembarque en Normandía, conocido como el día “D” en plena Segunda Guerra Mundial y de cómo se libró una guerra interna entre los aliados de Inglaterra (Francia y Estados Unidos) y el famoso Primer Ministro Churchill.

Conocido por su enorme poder de convencimiento a través de sus famosos discursos, Churchill se muestra como un líder carismático y autocrático, incapaz de soltar las riendas de la guerra contra los nazis, hasta que la única autoridad que reconoce, la del Rey Jorge VI, lo convence de dejar en manos de los aliados esta gran operación militar; concretamente, en manos del comandante supremo D. Eisenhower, quien a la postre se convertiría en el 34° presidente de Estados Unidos.

Al verse reducido en las decisiones que se toman al frente de batalla, el Primer Ministro asume entonces un estilo de liderazgo transformacional y comienza a inspirar a su pueblo y a sus soldados a través de sus discursos, en donde les prometía que la gran guerra contra la dominación nazi se ganaría y que nunca se rendiría hasta que fueran totalmente libres.



## EL DISCURSO DEL REY

Creador: **David Seidler**

2010

El filme nos muestra la historia de Alberto, duque de York, quien a la postre será el próximo rey de Inglaterra (Jorge VI), y cómo su vida se ve aquejada por una marcada tartamudez, de la cual intenta librarse mientras varios acontecimientos a su alrededor lo conducen al trono y a tener que afrontar el comienzo de la Segunda Guerra Mundial. Frente a su grave problema de lenguaje y la apremiante necesidad de convertirse en un líder capaz de comunicarse correctamente con su pueblo, el Duque de York decide acudir a terapia con el logópeda Lionel Logue, conocido por utilizar métodos poco ortodoxos con sus pacientes.

Con la abdicación al trono por parte de su hermano, el rey Eduardo VIII, el duque de York se convierte en el rey Jorge, por lo que es necesaria una mayor intervención por parte de su terapeuta Lionel. Este motiva al Rey, a través del liderazgo inspirador, para que pueda superar su tartamudez y logre convertirse en el líder que su nación necesita. Sin duda, una trama llena de lecciones sobre la autoconfianza, el crecimiento y la enseñanza del liderazgo.

### **A manera de conclusión**

Los medios de comunicación han experimentado, en las últimas décadas, una evolución exponencial que les ha colocado en el interés permanente de sus audiencias. La llegada de Internet, junto con las plataformas de streaming como Netflix, Claro Video, Blim, HBO Go y Amazon Prime, han permitido que las audiencias tengan acceso de forma relativamente sencilla a contenidos nacionales y extranjeros, como las series de televisión, documentales y películas.

Estos cambios han venido a revolucionar la forma en que los públicos consumen los contenidos audiovisuales, al grado de obligar a los medios de comunicación a modificar sus formas de producción, e inclusive, a recurrir a casas productoras externas para satisfacer la constante demanda de contenidos.

Un aspecto positivo de toda vorágine audiovisual es el hecho de que estos medios sirven también para transmitir enseñanzas y mensajes, dado la enorme influencia que ejerce la imagen, el sonido y un buen guion, sobre los espectadores. Estos aspectos, sin duda, ayudan significativamente para la enseñanza del liderazgo, al igual que la transmisión de valores y conocimientos.

Finalmente, después de la revisión de las series de televisión y el cine, se puede observar que el tema del liderazgo y su enseñanza está presente de manera recurrente en ambos casos y que, a través de sus historias, estos personajes transmiten sus enseñanzas de liderazgo a las nuevas generaciones. Se pudo observar que muchos de los líderes están relacionados entre sí, directa o indirectamente, a través del tiempo y la historia, y que han influido posteriormente sobre otros futuros líderes mundiales.

## Referencias

- Blanchard K. y Sánchez, E. (2007). Liderazgo al más alto nivel: cómo crear y dirigir organizaciones de alto desempeño. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- Branson, R., (2016). El estilo Virgin: escuchar, aprender, reír y liderar. Ciudad de México: Paidós.
- Belmonte, J. y Guillamón, S. (2008). Co-educar la mirada contra los estereotipos de género en TV. *Comunicar*, XVI (31), 115-120
- Betof, E. (2011). Líderes que forman líderes. México: Patria Oscar es mi papi
- Berlaga, A. (2007). La hipótesis del cine: pequeño tratado sobre la transmisión del cine en la escuela y fuera de ella. Barcelona: Laertes.
- Chávez, J. y Rodelo, J. (julio, 2017). La enseñanza del cine en las universidades. *Razón y palabra*. 21, 3\_98, pp. 249-275.
- De la Torre. y Rajadell, N. (1996). Cine formativo: una estrategia innovadora en la enseñanza. Barcelona: Octaedro.
- Encuesta Nacional de Consumo de Contenidos Audiovisuales 2016 recuperado de [http://www.ift.org.mx/sites/default/files/encca2016\\_vf-compressed.pdf](http://www.ift.org.mx/sites/default/files/encca2016_vf-compressed.pdf)
- Goleman, D., y Mayor, C. (2013). Liderazgo: el poder de la inteligencia emocional. Barcelona: Ediciones B.
- Guillen, F. (2002). La sala oscura: sobre cine, películas y espectadores. México: Paidós.
- Lozano, J. (2007). Teoría e investigación de la comunicación de masas. México: Pearson Education
- Lussier, R., Achua, C. y Herrejón, J. (2005). Liderazgo: teoría, aplicación, desarrollo de habilidades. México: Thomson.
- Roda, R., (1989). Medios de comunicación de masas. Madrid: CIS
- Rossellini, R. y Guarner, J. (1979). Un espíritu libre no debe aprender como esclavo: escritos sobre cine y educación. Barcelona: Gustavo Gili.
- Virino, C. (2007). La caja lista: televisión norteamericana de culto. Barcelona: Laertes.
- Williams, R., (2011). Televisión: Tecnología y forma cultural. Buenos Aires: Paidós Empresa.
- Weisbord, M. y Janoff, S. (2016). Lidere más, controle menos: ocho habilidades de liderazgo fuera de lo convencional. Ciudad de México: Paidós Empresa.

## 8. LIDERAZGO EN EL MERCADO LABORAL GLOBAL: COMPETENCIAS DEL PERFIL PROFESIONAL PARA LA GENERACIÓN DE CONOCIMIENTO

VICTORIA ALEJANDRA JURADO MONTALVO

Universidad Autónoma de Nuevo León,  
Facultad de Ciencias de la Comunicación.

### Resumen

El liderazgo y la innovación son rasgos deseables en todo profesional para identificar y resolver problemas, pero también para crear los nuevos problemas e interrogantes que llevarán a las organizaciones a nuevos horizontes de conocimiento, tecnología y servicios de valor para la sociedad. Todas las universidades tienen el reto de asumir una formación que integre estos atributos en la formación de sus egresados, para desarrollarse como líderes de proyectos en contextos multidisciplinarios y multiculturales. La Universidad Autónoma de Nuevo León, ubicada en el norte de México, tiene este objetivo en su visión educativa, a través de la cual se llevan a cabo procesos de mejora de los programas educativos con objetivos de internacionalización de la educación. Este capítulo explora las necesidades del mercado de trabajo en el estado de Nuevo León por medio de una síntesis de los aspectos que buscan los empleadores. Con el propósito de encontrar rasgos de liderazgo en los egresados universitarios, para el desarrollo exitoso de proyectos de innovación, incluye también las percepciones sobre la contribución de una educación internacional por parte de algunos de los expertos de internacionalización de la educación de la UANL.

**Palabras clave:** Liderazgo; empleabilidad; innovación; economía del conocimiento; educación internacional.

## Abstract

Innovation and leadership are desirable features in every professional to identify and solve problems but also to create the new problems and inquiries that will lead organizations toward new horizons of knowledge, technologies and valuable services to society. Every university has to face the challenge to become involved in the formation of alumni that can become project leaders in interdisciplinary and multicultural contexts. The Universidad Autónoma de Nuevo León (State University) located in north México foster this objective on its education vision; and it is through its vision that develops improvement processes educational programs such as those of international education. This chapter explores the needs of the job market in the state of Nuevo León, through a summary of the aspects that employers seek in order to find leadership traits on the university alumni that can lead successful innovation projects. It also includes the perceptions about the contributions of international education to these processes from experts of international education from the UANL.

**Key words:** Leadership; employability; innovation; knowledge economy; international education.

## Introducción

El mercado laboral es, hoy en día, compuesto por un gran número de variables ligadas al entorno globalizado, complejo y cambiante en avances tecnológicos, políticos y sociales. Es por ello que los profesionales han comenzado a diversificar sus horizontes y sus campos de acción. Las empresas ya no buscan contratar únicamente individuos de un solo lugar de origen ni con una sola clase de competencias, de manera que la competitividad laboral ha tomado tintes globales y requiere que los profesionales graduados de las universidades cuenten con un nuevo perfil que sea adecuado a este contexto.

Las características del profesionista, consideradas por las organizaciones como factores de adición de valor a los procesos de la economía global, son adaptación, aprendizaje e innovación. Estos factores, llevados a la aplicación, contribuirán a la producción del conocimiento buscado para el logro de las metas comunes. Son rasgos que las universidades deberán abordar en los planes y programas que se imparten en educación superior,

no solo a partir de la educación que instruye respecto a los conocimientos especializados de la profesión que se estudie, sino también desde la comunicación y las competencias multiculturales.

El reto de lograr una oferta educativa acorde a los retos de la economía global, que reúna atributos profesionales de incidencia en la generación de conocimiento, requiere integrar el desarrollo de la multiculturalidad como una herramienta que aporta capacidades a los líderes en las organizaciones, para que su participación en los procesos colaborativos de aprendizaje e innovación sea más efectiva y fructífera. Las universidades tienen la oportunidad de crear programas que desarrollen a los nuevos líderes profesionales, con mejores oportunidades para integrarse y crecer a partir de las habilidades obtenidas a través de la educación superior para continuar su formación en la vida profesional.

El trabajo en las empresas ha pasado, de ser unidimensional, a la necesidad de encontrar soluciones a problemas desde la actividad multidisciplinaria y las nuevas tecnologías para la economía del conocimiento. Esta se constituye a través de una sociedad en redes, en donde la capacidad y acceso a conjuntar relaciones de conocimiento y aprendizaje intensivo, darán aportes tanto individuales como colectivos. Los miembros de las organizaciones que aprenden y se transforman, determinará el nivel socio-económico de las organizaciones, tanto como de los individuos (Clarke, 2001).

Por lo tanto, la empleabilidad de profesionales depende de su capacidad para integrarse a esta dinámica del trabajo. Su permanencia en el mercado laboral dependerá de los factores relacionados al aprendizaje autónomo y colaborativo en contextos diversos. En este trabajo se explorarán las percepciones de expertos en el desarrollo de programas de internacionalización de la Universidad Autónoma de Nuevo León, situada en el noreste de México, para entender de qué manera estos programas buscan una educación superior competitiva en el contexto de la economía del conocimiento.

Las opiniones y experiencias de especialistas en temas de empleabilidad de la misma región del país, así como de otras universidades de la región y de Latinoamérica, se recabaron con el fin de comprender las necesidades del mercado de trabajo de la economía del conocimiento; los aspectos de liderazgo profesional que las empresas valoran y las percepciones acerca de las áreas de competencia que las universidades buscan

desarrollar en dirección a la internacionalización de la educación superior para mejorar la competitividad de sus egresados en el campo de trabajo.

## **Fundamentación teórica**

### **Mercado global y empleabilidad**

En la nueva dinámica de la economía en el escenario global, el proceso para la innovación, afirma la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (Clarke, 2001) ha dejado de ser un modelo lineal para tener una base en las relaciones de los distintos jugadores.

Es también necesario que el conocimiento sea considerado como recurso que, al ser público, no tiene costo por agregar usuarios a su forma abstracta. Sin embargo, lo costoso es el tiempo y recursos, el proceso en que el conocimiento se recolecta, su socialización por la gente en forma de aprendizaje, y el apropiamiento de conocimiento en forma de aplicación (Stiglitz citado por Clarke, 2001, p. 190). La innovación en el terreno profesional no podrá suceder sin la capacidad de las personas para establecer relaciones para la colaboración necesaria en la producción de conocimiento.

El desarrollo de la globalización en la economía mundial ha generado cambios en las relaciones entre los países, de forma que se han incrementado la interdependencia e integración social, cultural y política, así como los procesos económicos entre localidades, regiones, naciones y a nivel global (Starke-Meyerring, 2005).

Las diferentes implicaciones de la globalización se pueden observar en los requisitos de las ofertas de trabajo, de tal forma que el concepto de empleabilidad se ha recreado hacia una serie de atributos, que el empleador supone hallar en los profesionistas graduados de las universidades en todo el mundo.

La empleabilidad es, según Hillage y Pollard (como se citó en Brown, Hesketh y Williams, 2003, p. 110), la capacidad de obtener el empleo inicial, mantener el empleo u obtener un nuevo empleo. Las empresas ven en la empleabilidad una ventaja competitiva, según Brown y Lauder (como se citó en Brown, Hesketh y Williams, 2003, p. 107), ya que las economías desarrolladas se soportan en los negocios, impulsados por el conocimiento que será utilizado para desarrollar productos y servicios.

## **Economía del conocimiento**

El conocimiento como recurso tiene un lugar prioritario en la creación de bienes y servicios, de forma que se ha convertido en la fuente primaria para generar riqueza y una ventaja competitiva sustentable en la nueva economía, la cual es impulsada por condiciones como la dispersión geográfica asociada con la globalización de bienes, mercados abiertos de bienes, capital y tecnología; según Clarke (2001).

Debido a las nuevas tecnologías de información, a las estructuras organizacionales ramificadas y ala creciente intensidad de conocimiento de bienes y servicios, la comunicación para la educación en la economía global es una llave para atravesar las barreras que contienen el conocimiento como recurso económico.

El papel de las universidades, para el desarrollo de las economías nacionales, habrá de incidir en las habilidades que permitan generar conocimiento que abra la posibilidad de implementar y perfeccionar nuevos procesos productivos en México, y tener mejores oportunidades de lograr ventajas comparativas dinámicas frente a otros países.

Para Stiglitz y Greenwald (2015), el desarrollo de aprendizajes para lograr la competitividad en campos antes no identificados como fuertes, será fundamental para el dinamismo de las economías. En ello, las empresas multinacionales ofrecen experiencias de aprendizaje valiosas, debido a que estas empresas pueden comunicar conocimiento mas allá de las fronteras de algún país. La capitalización del conocimiento adquirido será aprovechada por los países de todos aquellos elementos altamente capacitados que participen en las actividades de estas empresas.

El conocimiento que se produce del aprendizaje dinámico requiere de la formulación de estrategias para invertir en innovación, ya que como país en desarrollo, México no alcanzará la ventaja competitiva dinámica por la imitación de patrones de países que tengan avance anterior en un determinado sector (Stiglitz y Greenwald, 2015); sino en el desarrollo de innovaciones en actividades que aporten ventajas específicas, que diversifiquen y distingan sus aportaciones.

Para establecer el aprendizaje dinámico el recurso humano proveniente de las universidades mexicanas deberán ser capaces de identificar situaciones susceptibles a la mejora para el desarrollo, y tener el liderazgo de tomar retos de innovación.

## Liderazgo e innovación

El liderazgo que conduce a la innovación se materializa a través de la ejecución de proyectos, en una empresa, distintas generaciones de profesionales trabajan para ello. La forma en que cada generación conceptualiza el trabajo tiene una incidencia directa en el liderazgo y el desempeño de los equipos de trabajo. La generación de Baby Boomers nació entre 1946 y 1964, la Generación X nació entre 1965 y 1977, la generación Millennial o Generación Y nació entre 1978 y 1996, y la Generación O que, nacida en 1997, continuará hasta la segunda década del siglo XXI (Espinoza, Ukleja, y Rusch, 2010). Cada una de las generaciones mencionadas tiene características particulares que los hacen desempeñar sus trabajos de formas distintas.

Los grupos generacionales tienen visiones particulares del mundo. Según un estudio de Sirias, Karp y Botherton (2007), es de vital importancia que, los valores y características individuales de los miembros de los grupos que trabajan en un proyecto, sean aprovechados y valorados, en lugar de forzar a los equipos a suprimir sus valores para que sean adoptados solo los valores de la organización.

Los liderazgos que serán sustentables, según Lloyd-Walker y Walker (2011, p. 390), serán los que, al estar en un momento del tiempo en manos de la generación que mayoritariamente posea estos roles, desarrollen a los individuos de la siguiente generación para los roles de liderazgo en el futuro.

Las habilidades y competencias para lograr que el liderazgo en la organización tenga continuidad, a pesar de las diferencias en las visiones generacionales, son un tema que deberá ser abordado en la formación, tanto superior como en la capacitación laboral de las empresas, para garantizar los estándares de desempeño esperados y llevar a cabo proyectos exitosos.

Las competencias del liderazgo son conocimientos, habilidades y características personales (Boyatzis, 1982; Crawford, 2003; citados en Müller y Turner, 2010, p. 438). Una lista de las competencias para un líder integral, planteadas por Dulewics y Higgs (2003, en Müller y Turner, 2010, p. 438), desde lo intelectual, emocional y en la gestión, se muestran en la Tabla 1.

**Tabla 1.** Quince competencias de liderazgo.

Grupo	Competencia
Intelectual	1. Análisis crítico
	2. Visión e imaginación
	3. Perspectiva estratégica
Administrativa	4. Comunicación que genera compromiso
	5. Gestión de los recursos
	6. Empoderamiento
	7. Desarrollo
	8. Enfoque al logro de metas y objetivos
Emocional	9. Autoconocimiento
	10. Resiliencia emocional
	11. Motivación
	12. Sensibilidad
	13. Influencia
	14. Intuición
	15. Conciencia

## Multiculturalidad, liderazgo y trabajo

### El liderazgo en la interacción multicultural

La gestión multicultural de proyectos es una actividad laboral básica que se desarrolla en tres campos: trabajo, personas y cultura (Huang, 2016, p. 77). La educación debe contribuir con experiencias multiculturales para desarrollar en los egresados de las universidades, las habilidades que favorezcan la gestión de proyectos multiculturales. Según un estudio, en grupos compuestos por integrantes de diversas culturas, Stahl, Maznevsky, Voight y Jonsen (2009) descubrieron que los miembros de equipos multiculturales dispersos están más dispuestos a resolver conflictos de manera constructiva.

### Educación universitaria: un modelo flexible que conduce al liderazgo

La globalización de la economía en la empleabilidad ha modificado notablemente el mercado laboral y ha dado paso a nuevos retos para la educación superior (Siufi, 2009; Fernández López y Ruza Sanmartín, 2004). Las universidades han reaccionado ante los retos de la globalización es a través de la internacionalización (ANUIES, 1999 citado en Siufi, 2009, p. 125), basados en el concepto de “cooperación internacional”, [...] la relación entre países que persiguen un beneficio mutuo (Siufi, 2009). Este concepto

da lugar a que las universidades abran sus espacios de colaboración para fortalecer la educación y enfrentar los desafíos de la globalización.

Para la UNESCO, en su publicación Estrategia de Educación de la UNESCO (2014):

*La capacidad de los países para competir en la economía mundial y responder a los desafíos existentes y emergentes depende cada vez más de la capacidad de sus sistemas educativos para impartir habilidades básicas, que permitan aprender más, y para impartir habilidades transversales, que fomenten la movilidad [...] El talento empresarial y la capacidad de asimilar, adaptar y aplicar el conocimiento y la tecnología son cada vez más importantes. Asimismo, el éxito económico requiere sistemas de educación y formación que transmitan capacidades amplias de resolución de problemas, así como habilidades sociales e interpersonales y las actitudes necesarias para un eficaz trabajo en equipo.*

En este contexto, las universidades han seguido en los últimos años la tendencia de ser universidades de clase mundial, “world class universities”, entendido como el camino hacia la calidad educativa obtenida a través del reconocimiento internacional (Salmi, 2009). Es por eso que, en años recientes, proliferaron las tablas de clasificación, o “rankings”, como una manera sistemática de identificar y clasificar instituciones educativas de clase mundial (IHEP, citado por Salmi, 2009), por medio de la valoración de información, tanto objetiva como subjetiva, que proveen las mismas universidades (Salmi, 2009).

Una universidad de clase mundial, según Salmi (2009), producirá graduados bien calificados que tengan alta demanda en el mercado de trabajo, que conducirán investigaciones de punta publicadas en las revistas científicas de mayor impacto y, en el caso de las instituciones orientadas a la ciencia y la tecnología, contribuirán a las innovaciones tecnológicas a través de patentes y licencias.

Más allá de pertenecer a una tabla de clasificación, el concepto de universidad de clase mundial que Salmi (2009) presenta considera la competitividad de los egresados en el mundo globalizado. De esta forma, la necesidad de que los egresados de las universidades tengan las competencias adecuadas para responder a las demandas del mercado laboral, toma par-

te en el desarrollo de planes para ser una institución de clase mundial. De la misma forma, toda estrategia que incida en la internacionalización de la universidad contribuirá a reforzar una educación que dará a sus egresados un panorama global de su ejercicio profesional.

### **México en el contexto de la educación superior de calidad**

Antes de comenzar una discusión acerca de la educación universitaria de clase mundial, es necesario contextualizar la situación que atraviesa el país en distintas áreas. En la Tabla 2 se muestran una serie de indicadores de rezago que se consideraron para el desarrollo de Visión 2030 de la Asociación Nacional de Instituciones de Educación Superior (ANUIES), publicada en 2018; en donde se establece el referente para el avance de la educación en las universidades mexicanas.

**Tabla 2.** *Indicadores de rezago en México según (ANUIES, 2018).*

<b>Indicador</b>	<b>Situación actual</b>
Índice de competitividad	México tiene la posición 51 de 137 naciones. En América Latina, Chile y Panamá ocupan el lugar 33 y 50 respectivamente.
Índice de Competitividad Global	En el componente de “educación superior y capacitación”, México ocupa el lugar 80. Los subcomponentes que muestran mayor atraso son la calidad del sistema educativo (posición 108), la calidad de la educación en matemáticas y ciencias (posición 117), y la tasa de cobertura de educación superior (posición 81) (WEF, 2017a).
Población adulta con educación superior	En México, en 2015, solamente 16% de la población mexicana entre 25 y 64 años contaba con estudios superiores, mientras que el promedio de los países miembros de la OCDE era de 36% (Canadá tenía 55% y Estados Unidos 45%) (OCDE, 2016a).  En México sólo 1% de la población cuenta con estudios de maestría, mientras que el promedio de los miembros de la OCDE es de 12%. En ambas métricas, México se ubica en el último lugar (OCDE, 2016b).

Desigualdad	Según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), en 2015 nuestro país ocupó el primer lugar en desigualdad de ingresos entre los países miembros, y el respectivo valor del índice de Gini fue de 0.47, mientras que el promedio de la OCDE fue del 0.32 (OCDE, 2018).
La inequidad de género	Un claro indicador en este rubro es el número de jóvenes entre 15 y 29 años que no estudian ni trabajan: 9% de los hombres y 35% de mujeres, frente a 12% de los hombres y 17% de las mujeres en los países miembros de la OCDE (OCDE, 2016a).
Cobertura de la educación superior	México tiene un bajo nivel de cobertura de educación superior, lo que no favorece el desarrollo y el bienestar de la población. Actualmente, nuestro país tiene una cobertura de 38.4%, diez puntos porcentuales debajo de la media de América Latina y el Caribe (48.4%). Otros países de la región han superado el 50%, como Costa Rica (54.0%), Uruguay (55.6%), Colombia (58.7%), Argentina (85.7%) y Chile (90.3%) (UNESCO, 2018).

Fuente: Elaboración propia basada en Visión 2030. (ANUIES;2018)

Para que México realice cambios estructurales para avanzar hacia la misma dirección de los países desarrollados y emergentes, la ANUIES (2018) plantea que “la educación superior deberá fortalecer su contribución a la construcción de un modelo de país que brinde mayores oportunidades a todos los mexicanos”.

En México, la educación tiene grandes retos, tanto de cobertura, como de calidad y pertinencia. Ante las circunstancias de desigualdad que experimenta la población, tener una universidad de clase mundial puede parecer un reto inalcanzable. Sin embargo, en el norte de México existen una serie de condiciones que han permitido que el estado de Nuevo León se haya convertido en un punto estratégico, donde se desarrolla gran parte de la actividad económica del país.

Según el INEGI (2016), el estado de Nuevo León ocupó el tercer lugar por el tamaño de su economía a nivel nacional, con 7.27% del total del Producto Interno Bruto, después de la Ciudad de México y el Estado de México. En el documento de INEGI, “Estructura económica de Nuevo León

en síntesis” (2016), se afirma que en la medición de la economía del Estado y la Nación, en su crecimiento de 2004 a 2014, el comportamiento de la economía estatal estuvo, en general, por arriba del promedio nacional.

El estado de Nuevo León tiene un perfil económico que se centra en la industria manufacturera, pues el PIB local es del 24.84%. Si se considera que en 2014 el promedio nacional fue de 17.70% (INEGI, 2016), el incremento del PIB local es un reflejo de la productividad del Estado que ha originado actividad de productos y servicios para dar soporte a las empresas que han llegado a operar en la región.

La industria manufacturera en Nuevo León está compuesta por subsectores, cuyas actividades económicas tienen efectos multiplicadores (INEGI, 2016). Los subsectores de mayor participación en el PIB estatal en el 2014 fueron los relacionados a la fabricación de equipo de computación, electrónico y de transporte, con el 34.3%; la industria alimentaria con el 19.61%; las industrias metálicas básicas con 18.09%, y productos derivados del petróleo y carbón con 11.32% del PIB manufacturero estatal (INEGI, 2016).

En el documento “Visión 2030” de la ANUIES, se representa el Índice de rezago social de 2015 en todos los estados de la República Mexicana, ahí se muestra que el Estado de Nuevo León cuenta con el menor índice de pobreza de la nación (CONEVAL, citado por ANUIES, 2018).

El bajo rezago social (avance de la pobreza extrema) de Nuevo León contrasta con estados como Chiapas, Guerrero, Veracruz y Oaxaca, que presentaron los mayores índices de rezago social.

Si se considera que en el índice de rezago educativo al 2016, Nuevo León fue uno de los estados más bajos, únicamente superado por la Ciudad de México (ANUIES, 2018); la oportunidad de abordar el reto de acelerar el avance social, a través de la mejora de la educación superior, es el camino esperado para la Universidad Autónoma de Nuevo León.

### **La Universidad Autónoma de Nuevo León y el liderazgo educativo para una educación de clase mundial.**

En 2017, en el Estado de Nuevo León, la matrícula de estudiantes, según las estadísticas publicadas por el Gobierno del Estado (2018) en educación superior, y las cifras de estudiantes inscritos en la Universidad Autónoma de Nuevo León en educación superior, expuestas en el Informe del Rector Mtro. Rogelio G. Garza (2017), se muestran en las Tablas 2 y 3. Las

cifras que arrojan estos reportes reflejan el rol protagónico que tiene la Universidad Autónoma de Nuevo León como la institución que más alumnado tiene como universidad pública estatal.

**Tabla 3.** *Matrícula al inicio del ciclo 2017-2018 en modalidades escolarizada y no escolarizada según estadísticas del Gobierno del estado de Nuevo León (2018).*

<b>Nivel educativo y modalidad</b>	<b>Alumnos inscritos</b>
Licenciatura escolarizada	184,523
Posgrado escolarizado	12,893
Licenciatura y posgrados no escolarizados	28,141
Total	225,557

Fuente: Elaboración propia basada en estadísticas de Educación del Gobierno del Estado de Nuevo León para el ciclo 2017-2018

**Tabla 4.** *Matrícula de la UANL en el ciclo agosto-diciembre 2017 según el Informe de actividades del Rector, Mtro. Rogelio G. Garza (2017).*

<b>Nivel educativo</b>	<b>Alumnos inscritos</b>
Licenciatura 2017 UANL	106,617
Maestría 2017 UANL	3,545
Doctorado 2017 UANL	955
Total de la matrícula 2017 UANL en educación superior	111,117

La cobertura de la UANL fue del 49% del total de alumnos inscritos en algún programa de educación superior en el Estado de Nuevo León, por lo tanto, todo avance al que se llegue en pro de la mejora de la educación universitaria tendrá un impacto significativo en la calidad de los egresados de la región.

En el esfuerzo hacia la educación superior de clase mundial, los programas educativos de licenciatura y posgrado evaluables, acreditados por algún organismo internacional de reconocido prestigio, ascienden a 44 (33 de licenciatura y 11 de posgrado), acreditados por 15 agencias internacionales. De los 95 programas educativos que la Universidad tiene

registrados en el Padrón del Programa Nacional de Posgrados de Calidad del CONACyT, actualmente once son reconocidos en Competencia Internacional (UANL, 2017).

## **Metodología**

Para este capítulo se utilizó el Método Delphi (Astigarraga, 2005) con dos ejes temáticos, uno de ellos enfocado a analizar las características del líder en el ámbito laboral, y el otro enfocado a las características del proceso de internacionalización que se busca en la Universidad Autónoma de Nuevo León. Se realizaron quince entrevistas semiestructuradas y no estructuradas con expertos en internacionalización de la educación superior, innovación, empleabilidad y emprendimiento.

Los expertos que participaron fueron miembros del equipo del área de internacionalización e innovación de la Universidad Autónoma de Nuevo León, miembros del consejo Consultivo Internacional de la misma universidad, especialistas en recursos humanos, gerentes de empresas, emprendedores originarios de Nuevo León, México, especialistas en el tema de la globalización y un maestro de la Universidad Pontificia de Chile que visitaron la ciudad de Monterrey para el Coloquio Taller Industria 4.0, organizado por la Facultad de Ingeniería Mecánica y Eléctrica de la UANL en noviembre de 2018. Se realizaron, además, dos entrevistas sobre temas de emprendimiento con empresarios del estado de Nuevo León de los ramos ganadero y dulcero.

El desarrollo de las entrevistas se realizó en torno a dos direcciones: la internacionalización de la educación y la empleabilidad. El tema de la internacionalización de la educación se abordó con el propósito de conocer la visión de internacionalización de la Universidad Autónoma de Nuevo León a través de algunas de las personas que lo llevan a cabo, así como el avance y retos del proceso. El tema de empleabilidad se abordó alrededor de la búsqueda de perfiles profesionales con rasgos de liderazgo en distintos contextos de la actividad empresarial.

Durante el proceso de entrevistas, los expertos, tanto en empleabilidad como en internacionalización, refirieron constantemente un tema de incidencia para el desarrollo de líderes, el emprendimiento. Por lo tanto, fue necesario integrar este tema en el desarrollo de las entrevistas. Los expertos compartieron experiencias, percepciones, indicadores y conoci-

miento para comprender mejor las variables involucradas en los procesos educativos y en el sector productivo o de servicios, así como referencias de los resultados de la aplicación de estrategias y evaluaciones que ellos utilizan en sus organizaciones para medir el desarrollo del liderazgo y la innovación de sus integrantes.

Todos los expertos tienen más de diez años de experiencia en sus áreas de especialidad, grados de estudio superior al de licenciatura y cuentan con reconocimientos en relación a sus competencias. En el caso de los expertos en el área académica, todos ellos forman parte de alguna institución educativa de educación superior. Mientras que los expertos del área empresarial tienen cargos que involucran la contratación y desarrollo de personal.

Las variables que se analizaron fueron las competencias para la innovación, habilidades de liderazgo, formación, la empleabilidad, las condiciones del mercado de trabajo, los atributos del perfil de egreso de educación superior, habilidades derivadas de la educación internacional con incidencia en el empleo, y la innovación.

Las categorías que se establecieron acerca de la internacionalización de la educación fueron:

1. Integración de la tecnología
2. Aprendizaje de idiomas
3. Movilidad académica/profesional
4. Liderazgo, innovación, emprendimiento
5. Acreditación y certificación

Las categorías establecidas en relación al liderazgo y la empleabilidad fueron:

1. Adaptabilidad al cambio
2. Liderazgo y *soft skills*
3. Autoconocimiento
4. Aplicación del conocimiento
5. Trabajo en equipo

## Hallazgos y resultados

Los hallazgos más importantes que se observaron en las entrevistas fueron la necesidad del mercado de trabajo de reclutar profesionistas con habilidades particulares de internacionalización, innovación, el énfasis en las habilidades socioemocionales, comúnmente eran referidas como soft-skills, así como temas de competencias tecnológicas. A continuación, se presenta un resumen de las opiniones de los expertos entrevistados.

### Universidad e internacionalización

Para la Universidad Autónoma de Nuevo León (UANL), el tema de la internacionalización es uno de los asuntos principales en su visión de proyecto educativo (UANL, 2017). El contexto de urbanización y de alta industrialización del Estado de Nuevo León es una condición que agrega importancia a este tema, ya que la exposición de los profesionales a distintas culturas nacionales y empresariales es una característica común de la región y un rasgo de calidad educativa.

### Integración de las tecnologías en los procesos de internacionalización

Acercas del tema de internacionalización, los expertos expresaron que, entre las tendencias en educación superior para hacer frente a la globalización, uno de los aspectos más importantes a incluir en la oferta educativa es integrar la tecnología en los procesos educativos (Industria 4.0) junto con el desarrollo de pensamiento crítico e intercultural.

La integración de la tecnología es una herramienta fundamental de la educación internacional, para la formación de redes de colaboración, para proyectos de investigación entre miembros de distintas instituciones educativas a nivel global, y para el desarrollo de acuerdos de movilidad entre universidades que apoyen la educación internacional.

Para los entrevistados, los procesos de internacionalización “en casa” no pueden darse sin el uso de los entornos digitales en los procesos de enseñanza y aprendizaje, especialmente en los procesos para el aprendizaje de lenguas extranjeras. Las plataformas digitales deben facilitar la creación de nuevas propuestas educativas y la gestión de la movilidad.

Respecto a la integración de las tecnologías al proceso educativo en las universidades, la opinión recabada fue que, en el sector de la educación, están apareciendo múltiples aplicaciones de largo alcance para toda

la población. Las Tecnologías de Información y Comunicación presentan un nuevo contenido, personalizado para las necesidades de los estudiantes y acorde a la velocidad de aprendizaje, que utilizan el propio aprendizaje de las máquinas para adecuar la enseñanza en línea.

Debido al cambio tecnológico acelerado, el creciente uso de la inteligencia artificial, la digitalización, y la conectividad, se demanda un cambio de estrategia económica, de ciencia y tecnología, orientado a la misión de la innovación.

### **Aprendizaje de lenguas extranjeras**

El dominio de lengua extranjera es un condicionante para el empleo pero también para el aprovechamiento de becas de movilidad. En Latinoamérica, este tema es, en general, una limitante frecuente para el acceso a las oportunidades de movilidad académica para los estudiantes universitarios.

Los expertos también indicaron que la falta de ofertas educativas para el aprendizaje de lenguas extranjeras en el currículum de forma obligatoria, es un tema que debe ser abordado, ya que el dominio de idiomas debe ser una prioridad de las instituciones como una de las principales herramientas que preparan a los estudiantes para el pensamiento intercultural.

Otro aspecto referido acerca del dominio de idiomas fue la falta de certeza de cuál es el nivel más alto de enseñanza de lenguas que pueden ofrecer las escuelas de idiomas en las universidades. Los indicadores de competencias comunicativas en lenguas extranjeras son un tema de amplio espectro, según los expertos de educación internacional. Además las universidades latinoamericanas tienden a no considerar los exámenes con reconocimiento global para medir competencias en otros idiomas.

### **Liderazgo, Innovación y emprendimiento**

En el tema de los procesos de innovación para el emprendimiento, un experto en procesos de incubación de empresas de la UANL tiene la percepción de que el emprendimiento es un proceso que requiere de habilidades para la innovación. En su opinión, los estudiantes que han tenido experiencias con individuos de otras culturas tienden a crear redes de colaboración para sus proyectos con mayor facilidad.

Un experto en cambio tecnológico y en empleo, consideró que la UANL ha reunido, a lo largo de los años, y particularmente recientemente, una

serie de ventajas institucionales, programáticas y docentes, que la hacen idealmente atractiva para la colaboración con el sector privado y público en proyectos de innovación. Para este experto, adecuar los currículos a esas necesidades y conectar los programas académicos con las necesidades del mercado laboral, son la mejor forma de favorecer el proceso de mejora educativa para la UANL.

La falta de vinculación con las empresas es un problema generalizado en las universidades de América Latina, en donde las universidades temen perder el control ante la influencia de la iniciativa privada, cosa que no sucede en las universidades europeas. El involucramiento profundo y el liderazgo del sector empresarial es indispensable en la innovación; debe ser apoyado competentemente por el Estado, por infraestructura tecnológica pública, incentivos financieros y fiscales, y proyectos público-privados, que se apoyen intensamente en el sector académico y que formen talento y recursos humanos a la altura de las demandas de la misión de innovación, consideró un experto en educación internacional.

### **Acreditaciones y evaluaciones internacionales**

Según los expertos de Internacionalización de la UANL, los aspectos en la visión de internacionalización de la UANL que ha tenido buenos resultados son: la acreditación internacional de programas de estudio para asegurar la calidad educativa con estándares internacionales, por medio de un enfoque en la participación de la institución en los rankings internacionales; la promoción de la movilidad académica al extranjero de docentes y alumnos; así como la creación de los consejos consultivos internacionales, no solo para la UANL, como administración central, sino en cada escuela o facultad.

En el tema de los retos más importantes a trabajar para el éxito de la visión de internacionalización, en la opinión de los expertos, son las Certificaciones y acreditaciones internacionales de toda la oferta educativa de la UANL, además de promover el reconocimiento de grados académicos otorgados por la UANL en otros países para fomentar la movilidad de profesiones (algo que no contempla el Tratado de Libre Comercio).

Los expertos de internacionalización de la UANL afirmaron que, para lograr el objetivo de la internacionalización que plantea la movilidad de profesiones, se trabajan las dobles titulaciones que se llevan a cabo en convenios de colaboración entre universidades. Los estudiantes que gestionen

y llenen los requisitos, llevan a cabo procesos de enseñanza y aprendizaje de contenidos de dos programas con un alto porcentaje de similitud en sus currículos de la misma licenciatura, en la UANL y en otra universidad con la que se tenga establecido un convenio de este tipo.

Según los expertos de la UANL, las acreditaciones internacionales consisten en que los programas de estudios de licenciatura sean auditados y aprobados por agencias acreditadoras, con reconocimiento global y participación en los rankings internacionales; los cuales son indicadores de avance en temas de internacionalización de la oferta educativa.

A nivel nacional, la UANL tiene el primer lugar de licenciaturas con acreditación internacional y una apertura en la variedad de agencias de acreditación. Además, la UANL tiene, en sus objetivos de internacionalización, la participación en rankings internacionales, así como retos de internacionalización de currículum, idiomas extranjeros, intercambios de estudiantes y maestros con otras instituciones y, en cuestiones administrativas, la validación de créditos equivalentes.

La visión de otro experto es que las directrices que habrá de seguir una institución, en cuanto a su participación los rankings, deberá ser definida desde el autoconocimiento institucional. Es decir que la institución deberá examinar la naturaleza de su misión y visión, así como su contexto social y cultural, para establecer su diferenciación y definir las prioridades que tomará para desarrollarse dentro de rankings específicos.

Es de esta manera que la institución podrá destinar recursos y presupuesto a definir un plan estratégico de acreditaciones y evaluaciones, ya que la educación internacional no tiene un mayor impacto sin que sea acreditable para el egresado en diferentes lugares de mundo.

Algunos expertos de internacionalización de diversas instituciones que colaboran con la institución, consideraron que los avances hacia un desarrollo importante en la estrategia de proyectar a la UANL globalmente, fue la creación de una secretaría académica para una agenda institucional de internacionalización. La continuidad de esta agenda, realizada por varios rectores, comunica determinación por parte de la institución de establecer a la UANL como una universidad con impacto global.

### **Movilidad académica y profesional**

Los expertos entrevistados consideran que las universidades o institu-

ciones de educación superior siempre han tenido un fuerte componente global. Las tendencias adoptadas, debido a la globalización, por las universidades a nivel mundial, son el incremento del número de estudiantes extranjeros, la realización de proyectos científicos o de impacto social que tengan una componente internacional, fortalecer programas de intercambio de estudiantes y, para aquellas que tienen la capacidad de hacerlo, establecer actividades educativas en el exterior.

Los expertos de Internacionalización de la UANL señalaron que la movilidad de estudiantes es un tema de gran importancia para la educación internacional. Los mecanismos por medio de los cuales se lleva a cabo en educación superior son acuerdos de movilidad, de doble titulación, estancias de investigación, y por medio de redes de colaboración de académicos. Sin embargo, la movilidad no es equitativa debido a que el dominio de lenguas extranjeras es un condicionante.

La movilidad de los docentes es clave para la educación internacional en cualquier universidad, sin embargo, se ha observado que la incidencia en intercambio de los docentes es baja debido a los términos de contrataciones. Para el impulso de la movilidad docente es necesario que las condiciones laborales de los profesores sean adecuados para regresar y reintegrarse. Si el maestro tiene planta o no tiene consecuencias para regresar de una movilidad con los mismos derechos.

La parte económica es también un factor importante para la movilidad de docentes, ya que el apoyo para la familia también es un factor. El hecho de que el docente desconoce las oportunidades, condiciones, requisitos y apoyos para que los docentes accedan a la movilidad, incide en la internacionalización en la reintegración a su labor al regresar a la UANL.

A partir del desarrollo de las comunicaciones a través de las tecnologías digitales, se han dado nuevas rutas de movilidad académica para los estudiantes, quienes no solamente solicitan intercambios académicos por medio de los convenios existentes entre universidades, sino también a través de contactos que se conforman en redes sociales de investigación o en visitas a otros países. Esta es una práctica común en la actualidad en América Latina.

Este crecimiento espontáneo de la movilidad se da de manera natural, en un proceso de maduración de los sistemas educativos de educación superior hacia una estructura más formal y beneficiosa a nivel institucio-

nal. Más que el establecimiento de contactos personales entre una facultad sin un plan institucional de crecimiento y acreditación de la movilidad de estudiantes y profesores de dos instituciones, esta debe integrar un plan integral entre las instituciones que colaboran en la movilidad para establecer los mecanismos en que esta pueda tener múltiples beneficios acreditables a largo plazo.

### **Adaptabilidad al cambio**

Los expertos en empleabilidad señalaron que las nuevas generaciones de profesionistas recién egresados tienen un bajo nivel de resiliencia, la cual se manifiesta durante la ejecución de su trabajo en forma de poca tolerancia a la frustración, una actitud desfavorable ante situaciones de incertidumbre, poco compromiso ante los retos, y apatía hacia el logro de objetivos organizacionales.

Los cambios son parte integral del día a día de los profesionistas, ya que se atienden problemas particulares de distintas áreas de las empresas.

### **Liderazgo y *soft skills***

Un experto que se dedica a la formación y desarrollo de líderes de una empresa de manufactura internacional en todos sus niveles, observó en su organización un mayor grado de tolerancia entre miembros de equipos que han sido parte de grupos multiculturales, un comportamiento de alta colaboración en equipos de trabajo para realizar proyectos en formatos presenciales y a distancia en medios digitales, y una observación de las reglas de convivencia adecuadas.

Sin embargo, en cuanto a la formación de líderes egresados de las universidades, los expertos consideran que los perfiles de egreso distan mucho de tener las características que las empresas buscan en un recién egresado para desarrollar en él un líder empresarial, por lo cual solo se busca la formación académica sólida que respalde su trabajo. La empresa, si es de clase mundial, tendrá programas de desarrollo de líderes que, de forma sistemática, aborde esta necesidad en todos los niveles de la organización.

Por lo tanto, una empresa de clase mundial se fijará en un candidato con las competencias profesionales y las “*soft skills*” que permitan capitalizar sus aprendizajes, como por ejemplo la lengua extranjera, la capacidad de adaptarse y la actitud positiva para el trabajo en equipo.

Un experto refirió que el fomento para el liderazgo que hay en la cultura de trabajo en el Estado de Nuevo León, y la cultura empresarial de la región, ha favorecido. Esta cultura se alinea a los valores organizacionales de una empresa con mayor facilidad que el de otras regiones de México, por lo que muchos líderes, originarios del estado de Nuevo León, han logrado llevar culturas empresariales a otras plazas del país por medio de proyectos de expansión de empresas y movilidades temporales de equipos de trabajo con fines de capacitación.

Para el emprendimiento, la innovación es un componente necesario. Por ejemplo, en los procesos que involucran la tecnología, el liderazgo para la innovación es difícil de encontrar en los jóvenes egresados de las universidades, ya que estas no enseñan el valor más importante para el logro de la innovación; la disciplina de trabajo y la resistencia a la frustración. Los egresados de las universidades están en una crisis de valores de trabajo y la experiencia internacional no es un indicador de liderazgo para la innovación, según opinaron los expertos empresariales.

En el tema del “soft skills” o habilidades emocionales, los expertos de emprendimiento opinaron que la universidad no prepara a los estudiantes con conocimientos para la elaboración de planes de negocio o de gestión de recursos, pero da bases sólidas en cuanto a la formación de los egresados en áreas de conocimiento científico. Por lo tanto, hoy en día hay profesionistas muy preparados en áreas de especialidad, pero con pocas habilidades para producir resultados en la “vida cotidiana” que den soluciones valiosas a los clientes.

En general, los expertos en emprendimiento han visto pasar por sus negocios profesionistas con ideas muy creativas, pero que no se ponen en marcha por no tener la capacidad de concentrar sus esfuerzos en un objetivo, o por estar esperando una “epifanía” que les traiga una idea que los haga ricos de la noche a la mañana.

En las empresas que tienen presencia en diferentes países, hay un enfoque hacia la formación de líderes por medio de programas de inducción y prácticas de innovación que se sistematizan a través de comités permanentes, dedicados a revisar la viabilidad de las nuevas ideas de los empleados. Los líderes empresariales revisan el cumplimiento de obligaciones, tanto fiscales como legales, para asegurar que toda innovación en el servicio observe el cumplimiento de la ley, según los expertos que tienen

puestos gerenciales en empresas multinacionales.

Los expertos en empleabilidad y gerentes de áreas empresariales opinaron que áreas de servicio deben considerar el contexto y las variables involucradas en los problemas de cada cliente, y que, a raíz de la búsqueda de atender a los clientes de formas que se ajusten a sus necesidades, se han gestado nuevos productos de consultoría.

La innovación empresarial de servicios tiene un proceso distinto al de la tecnología, ya que tiene restricciones legales, contractuales y se lleva a cabo mediante acuerdos entre equipos multidisciplinarios, pero realizarla, para crear soluciones a la medida, puede tener como resultado nuevos servicios para clientes con distintas problemáticas y resolver problemas relacionados a distintas áreas operativas o estratégicas.

### **Aplicación del conocimiento**

La aplicación del conocimiento es fundamental para la empleabilidad, y el desarrollo de soluciones para los clientes en el campo de la automatización. Según expertos de empleabilidad, los ingenieros, por ejemplo, deben tener conocimientos de su especialidad con bases sólidas para el desarrollo de nuevas aplicaciones que produzcan propuestas personalizadas para las necesidades de los clientes.

Para tener una mejor formación profesional, las universidades deberán tener programas de pasantía en las empresas para que los estudiantes puedan aplicar sus conocimientos en campo, consideraron los expertos. Para las empresas de “clase mundial”, los practicantes que se insertan no son considerados como solo asistentes, sino que, por medio de la formación a través del trabajo, se les van delegando responsabilidades en los equipos de trabajo conforme van adquiriendo habilidades e integrándose a los equipos multiculturales de trabajo.

Los empresarios consideran que existe una falta de continuidad en los programas de emprendimiento e innovación empresarial, para acercar a los estudiantes a empresarios con experiencia en el desarrollo de modelos de negocio. Algunos de ellos han observado que la aplicación del conocimiento se facilitó por medio de la participación en foros de emprendimiento y por medio de experiencias multiculturales derivadas de la movilidad.

Tanto los expertos con puestos de liderazgo en empresas, como los expertos de emprendimiento consideran que deberían existir foros y pro-

gramas para compartir experiencias como movilidad o el emprendimiento con estudiantes universitarios. Sin embargo, no hay un vínculo que una estos programas de forma sistemática, ni formas de que los empresarios y egresados compartan sus experiencias en el campo de los negocios.

### **Trabajo en equipo**

El rasgo más mencionado por los expertos en empleabilidad fue el trabajo en equipo. Este se definió como un rasgo que en el proceso de reclutamiento se tiene que explorar, tanto en las entrevistas como en exámenes psicométricos, para candidatos con experiencia y para candidatos recién egresados de las universidades. Este atributo es considerado por las empresas como un requisito de contratación y se define como una ventaja competitiva entre un candidato y otro.

Los expertos entrevistados de empresas internacionales refirieron el trabajo en equipo como un rasgo que se desarrolla en el recién egresado dentro de la capacitación y la cultura de la empresa. Para la inserción de nuevos miembros a la organización, se buscan estas características en los recién egresados, ya que, según los expertos en empleabilidad y emprendimiento, las empresas no esperan que los profesionistas tengan las competencias del trabajo en equipo y el liderazgo, ya que las universidades no abordan estos retos.

Dentro de los aspectos básicos para la contratación, los expertos del ámbito de la empleabilidad coincidieron en que, actualmente, para el contexto laboral del norte de México, las oportunidades de trabajo están ligadas al dominio de una lengua extranjera. Este requisito debe ser comprobado en un candidato con título profesional de licenciatura para ser considerado en un proceso de selección de personal, ya que se espera que el candidato sea articulado en la búsqueda de soluciones en un contexto global.

Los equipos son sujetos de movilidad en las empresas, según los expertos de las empresas. Un profesional que labore en una filial de un país distinto al país donde se ubican las oficinas centrales de una empresa, tiene la posibilidad de ser asignado a un puesto corporativo. Cada vez es más fácil para las empresas recibir y considerar postulaciones de candidatos de otros países y, ya que las empresas dan promociones basadas en el país de origen, las movildades se hacen en viajes que siguen la evolución programada de proyectos.

En las empresas con presencia multinacional, los equipos de trabajo se conforman por empleados locales y por empleados de otros países que han sido contratados para laborar en el estado de Nuevo León, además de empleados de Nuevo León que también han buscado reubicarse en otros países. Los expertos consideran que muchos profesionistas mexicanos han tenido poca, o nula, exposición a la multiculturalidad que les permita tener la apertura a reubicarse o tener una experiencia de trabajo en el extranjero.

Quienes están preparados para trabajar de la forma esperada suelen tener experiencias previas de trabajo en otras compañías, al mismo tiempo que hicieron sus estudios. Por lo tanto, las características que se buscan en un candidato para su contratación son: en la parte técnica, el lenguaje (lengua extranjera) es, por “default”, un requisito el dominio técnico de su profesión, soft skills, aplicación práctica del conocimiento, enfoque a proyectos, conocer las tendencias de manufactura, y capacidad para la interacción con otras culturas.

Según los expertos de empresas multinacionales, en las empresas de clase mundial, los equipos tienen que ayudar a comprender a sus miembros cuáles y cómo se dan sus contribuciones individuales en el desarrollo de buenas prácticas de en el trabajo. El trabajo en equipo deberá entenderse como un proceso formativo para los profesionales, acompañado por un modelo de instrucción por etapas, y estructurado con formas de aprendizaje que faciliten el diálogo entre lo que se aprende, lo que se hace en los equipos, la cultura de la empresa, y las características de cada una de las personas y de los grupos.

Para la integración de nuevos miembros a los equipos de trabajo, se les observa desde la dirección y se pone atención a que las buenas prácticas de trabajo puedan ser replicadas por cualquiera de sus miembros, sin importar su nivel de jerarquía. La reproducción exitosa de las buenas prácticas produce que un empleado sea promovido, esta forma de crecimiento, en un contexto global, no ha sido tan estratégica como operacional.

La experiencia laboral que ofrece un proyecto en equipo es un reto mayor, pero es también más enriquecedor en la formación profesional dentro de una empresa, consideró el experto; ya que necesita de sus participantes un entendimiento de la diversidad de estilos de trabajo de cada cultura, de sus comportamientos, su actitud de colaboración, y sus competencias

de liderazgo en las plataformas digitales, de forma que estar a la altura de cada circunstancia es un reto de aprendizaje constante.

Otra observación de los expertos de las empresas es que el grueso de los equipos de trabajo que tienen apertura a la movilidad en el campo del desarrollo de tecnología e ingeniería son hombres. Este fenómeno puede observarse en esta compañía a nivel global. En el contexto de género y de inclusión, las empresas de clase mundial han comprendido que esto tiene que cambiar para ser más exitosas; ya que los grupos de trabajo deben trabajar de forma en que se potencialice el recurso humano, sin importar su procedencia, género o condición.

Para impulsar el ambiente equitativo en la empresa, dentro del programa de capacitación de los administradores de los procesos, se busca concientizarlos sobre los prejuicios en todos los niveles, para que se creen las condiciones propicias para que, por ejemplo; las mujeres quieran tomar roles más protagónicos y se animen a trabajar no solo de manera remota en los equipos multiculturales, sino que también representen y tengan el liderazgo de proyectos que generalmente declinan por los demandantes tiempos y rutinas de viaje que implica el ritmo de trabajo para no afectar a sus familias.

Los puestos corporativos ya no tendrán sede en donde físicamente se ubica el corporativo, ya que los equipos de trabajo deberán contar con los profesionales mejor preparados dentro de la empresa, sin importar a qué filial pertenezcan. Esto es posible gracias a las tecnologías y la movilidad de juntas, proyectos y cursos de forma programada. En este contexto, algunas empresas de otros países se manejan con prejuicios raciales que bloquean a los empleados más capaces hacia el crecimiento corporativo, especialmente en América Latina.

En la visión de otro experto del ramo empresarial, es necesario que los equipos de trabajo tengan hábitos de disciplina como la puntualidad, la discreción y romper paradigmas, ya que los servicios están generando nuevos productos y servicios con la proliferación de PYMES (Pequeña y mediana empresa). Es importante en la cultura empresarial que los individuos logren la inmersión en la historia, los detalles su contexto y los riesgos que enfrentan en el ejercicio profesional.

La replicación de la estructura de trabajo, alineada a la cultura de la empresa de servicios con centro de operaciones en Nuevo León, se daba de tal forma que el equipo estaría de regreso en el corporativo hasta que

los indicadores de la nueva plaza fueran los esperados por la operación de una plaza ya establecida.

### **Adaptabilidad al cambio y autoconocimiento**

En relación a la adaptabilidad, un experto en globalización señala que las habilidades multiculturales aportan a las relaciones humanas una serie de herramientas para una mejor convivencia en el trabajo. Su automatización, en términos de las habilidades requeridas, es muy difícil, pero el valor que aportan en los nuevos mercados y su contribución son muy altas.

El apoyo a habilidades multiculturales en los sistemas de inteligencia artificial (traducción, comunicación, etc.) y digitales, en general con un alto contenido creativo y con desempeños altamente cualificados, es muy probable y deseable que perduren como factores de contribución de intangibles en las Cadenas Globales de Valor, afirmó este experto en empleabilidad y globalización.

Por su parte, los expertos empresarios explicaron la necesidad de que los jóvenes se involucren en los problemas. Sus observaciones indican que muchos de los jóvenes estudiantes universitarios tienen poco o ningún interés en comprender el funcionamiento de la operación de los negocios, y en la generación de beneficios para la localidad derivados de ellos; y preferirían no tener que contratar jóvenes con tal falta de interés.

Los empresarios coincidieron en que la resiliencia es una de sus principales aliadas para lograr sus objetivos. Consideraron fundamental el manejo del autoconocimiento, así como la autocrítica, para lograr la mejora de sus habilidades como líderes, y para saber hasta dónde se puede llegar en el trabajo. Esta competencia no se adquiere en la formación universitaria.

Para los empresarios y empleadores, para formar líderes y depositar en ellos la confianza que los empodere en la toma de decisiones y la resolución de problemas reales de la sociedad, sería importante que las universidades puedan fomentar el aumento de la vinculación de los programas educativos a las empresas.

**Tabla 5.** *Coincidencias y discrepancias*

Categoría	Expertos de la academia	Expertos de la empleabilidad
<b>Integración de la tecnología</b>	El uso de TIC en la internacionalización de la educación es una pieza clave para los procesos educativos	Las competencias digitales son claves en el desarrollo de los procesos de innovación. Las competencias y el liderazgo digitales son un rasgo deseable en los miembros de una organización.
<b>Aprendizaje de idiomas</b>	El dominio de lengua extranjera es un condicionante para la movilidad. Faltan ofertas educativas que integren contenido y lenguas. Los mecanismos de evaluación en lenguas que usan las universidades para medir a los egresados no necesariamente tienen validez internacional.	El dominio de lenguas extranjeras es un requisito indispensable para la empleabilidad y para el desarrollo de los procesos de innovación multiculturales.
<b>Movilidad académica/profesional</b>	La movilidad académica de estudiantes tiene mecanismos sistemáticos, mas no es equitativa. La movilidad de docentes es deseable para los procesos de internacionalización "en casa", pero no tiene condiciones adecuadas para la reintegración en la comunidad académica. Los beneficios de los acuerdos de movilidad deben encaminarse a programas de colaboración que favorezcan a la universidad en un conglomerado de disciplinas y no solo a una carrera o dependencia sin beneficios de colaboración a largo plazo. El reconocimiento de grados académicos, otorgados por la UANL en otros países, fomenta la movilidad de profesiones.	La movilidad profesional es un rasgo común en las empresas, pero presenta mayor incidencia en movilidad de empleados extranjeros hacia México y otros países. Los empleados mexicanos presentan menor apertura a la movilidad laboral. La mayor parte de los empleados desconocen los beneficios de la movilidad, y los que tienen una actitud favorable a la movilidad son hombres debido a la inequidad de género. Se buscará que la movilidad dentro de la empresa sea inclusiva, que haya condiciones propicias para el equilibrio laboral y personal.

<p><b>Liderazgo para la innovación y emprendimiento</b></p>	<p>El emprendimiento y la innovación son deseables en el perfil del egresado. La UANL tiene programas de emprendimiento desde su rectoría, pero no desde las facultades. Las habilidades multiculturales favorecen estas actividades.</p>	<p>El emprendimiento y la innovación se van generando a través de experiencias. El perfil del profesionista se enriquece a través de sus contribuciones grupales e individuales. Este proceso se acompaña con una cultura empresarial y un programa de formación de líderes que sea impartido en todos los niveles de la organización con criterios de evaluación.</p>
<p><b>Aprendizaje de idiomas</b></p>	<p>Las acreditaciones internacionales son un objetivo que se está trabajando en la UANL, actualmente se tiene el primer lugar nacional en este rubro. Se tienen programas de doble titulación, estancias de investigación y redes de colaboración para la investigación.</p>	<p>Ningún experto en empleabilidad hizo hincapié en este rasgo. Los expertos en empleabilidad consideran que, las habilidades multiculturales que aportan valor, solo se valoran a través de la observación del desempeño de los empleados y provienen de experiencias previas de trabajo en equipo.</p>
<p><b>Adaptabilidad al cambio</b></p>	<p>Afrontar los retos para ofrecer una educación superior de clase mundial y de la industria 4.0 (alto grado de automatización en los procesos), requiere que las universidades realicen cambios en el currículum y se impulse la internacionalización de la educación.</p>	<p>Las habilidades multiculturales inciden en la adaptabilidad al cambio y aportan valor. Una actitud abierta a nuevos aprendizajes incide en la contratación. Las nuevas generaciones requieren que esta competencia se refuerce para problematizar de forma multidisciplinaria y llegar a soluciones colaborativas en las organizaciones.</p>
<p><b>Soft skills para el liderazgo</b></p>	<p>Desarrollar pensamiento crítico e intercultural es uno de los objetivos de la internacionalización de la educación superior en la UANL.</p>	<p>La resiliencia es un rasgo altamente valorado en las organizaciones. La actitud de apertura hacia el aprendizaje, la observancia de la ley, la experiencia, la tolerancia, y unificación de los valores organizacionales a los valores personales.</p>

<b>Autoconocimiento</b>	Como institución es necesario conocerse a sí misma para definir objetivos claros para la oferta educativa de la internacionalización. La agenda institucional de internacionalización se revisa y renueva a través de una secretaría creada para este fin, que revisa y mide avances de la internacionalización de la educación.	La capacidad de un individuo para conocer las limitaciones y áreas de oportunidad de es de vital importancia para el desarrollo de innovación. Este conocimiento sirve para capitalizar las habilidades de los grupos, para la mejora continua y para el desarrollo de líderes.
<b>Aplicación del conocimiento</b>	La UANL ha logrado conformar redes de colaboración para la investigación. La innovación y el emprendimiento son apoyados por la UANL con programas dedicados a estos fines gestionados por la rectoría.	Las empresas requieren conocimientos profesionales que puedan ser capitalizados en equipos de trabajo. Para mejorar la aplicación del conocimiento, las empresas y las universidades deben vincularse a través de programas de colaboración e intercambio de conocimientos en todas las disciplinas.
<b>Trabajo en equipo</b>	Varios rectores de la UANL han dado continuidad a la agenda de internacionalización. Los consejos consultivos son parte de este proceso de forma central y a nivel facultades. Los estudiantes participan en equipos de investigación durante la movilidad.	El trabajo en equipo en las organizaciones es una condición que se mejora a través de la capacitación. El desarrollo de líderes es una responsabilidad formativa y su detección se basa en la observación de prácticas efectivas dentro de los equipos de trabajo. La UANL es atractiva para el trabajo en equipo en el sector público y privado por sus ventajas institucionales, programáticas y docentes para el proceso de mejora educativa.

Fuente: Elaboración propia

## Conclusiones y recomendaciones

La internacionalización de la educación tiene valor para la empleabilidad y para el emprendimiento a través de la innovación, en la medida en que incrementa habilidades multiculturales, de resiliencia, innovación, apertura hacia la movilidad, dominio de lenguas extranjeras, habilidades emocionales, liderazgo, competencias digitales y emprendimiento en la formación de los egresados.

La movilidad es un componente para la internacionalización de la educación que tiene una serie de condicionantes que limitan la accesibilidad de oportunidades, tal como el idioma, el financiamiento, la gestión y la sistematización. Según los expertos de la UANL se considera la internacionalización “en casa” como un curso de acción, para el cual existen retos en temas de capacitación, dominio de lenguas extranjeras y la necesidad de internacionalizar el currículum. La institución tiene claro este reto y la serie de factores que implican cambios estructurales. En cuanto a la adaptación al cambio a nivel de estrategia educativa, la UANL tiene claros los retos derivados de la economía globalizada para adaptar la propuesta educativa.

De acuerdo a los resultados, el autoconocimiento y el liderazgo para llevar a cabo proyectos en equipo no son rasgos que los estudiantes adquirieren en la formación profesional. Las empresas consideran que una actitud abierta al aprendizaje dará a un recién egresado la oportunidad de formar parte de equipos de trabajo de las organizaciones con expertos de las empresas multinacionales.

Los expertos en empleabilidad consideraron que la competencia de autoconocimiento y las habilidades emocionales se pueden desarrollar y reforzar con el acompañamiento de un sistema de capacitación bien estructurado dentro de la empresa, ya que las universidades, en general, no muestran el desarrollo de estas habilidades en sus programas.

Por otra parte, las nuevas generaciones muestran baja adaptabilidad, lo cual se ha convertido en un foco de atención de los empleadores para reforzar sus programas y ha dificultado la estabilidad laboral en muchos egresados. El principal problema observado por los expertos en empleabilidad y líderes emprendedores fue la falta de resiliencia en los recién egresados.

Tanto la adaptación al cambio dentro de un conjunto de las habilidades emocionales junto con el conocimiento técnico propio de cada licenciatura, son una necesidad para el desarrollo exitoso de la experiencia profesio-

nal. En las empresas internacionales, a esto se le debe sumar el dominio de lenguas extranjeras, el liderazgo digital y sensibilización hacia la movilidad. Las empresas han sistematizado la formación de líderes y tienen modelos organizacionales que permiten el alcance de metas medibles, en cada tipo de habilidad, para que el liderazgo profesional sea capitalizado en los equipos de trabajo. Esta es una ventaja que debe aprovechar la UANL para vincularse con este sector, para que la oferta educativa, las habilidades y los conocimientos den una mejor preparación a los egresados.

Para la innovación, es necesario que el egresado esté en contacto con su entorno. Este rasgo es necesario tanto en el emprendimiento como en la empleabilidad. La UANL tiene la ventaja de tener acceso a diferentes contextos para sus estudiantes de educación superior; desde los contextos empresariales en el sector primario, educativos, de investigación para el desarrollo de tecnologías, hasta contextos internacionales a través de acuerdos con instituciones y acreditaciones internacionales. Se requiere urgentemente acercar a los estudiantes a estos contextos, a través del currículum y de manera equitativa, para que este acercamiento tenga un impacto social medible.

El acceso que la internacionalización en casa puede brindar a los contextos multiculturales tiene un potencial mayor al que aporta actualmente el componente de movilidad, que por su limitado acceso, no tiene el alcance para crear un impacto en una mayor parte de la comunidad estudiantil y docente, ni para crear redes de trabajo académico y productivo multiculturales.

## Referencias

- ANUIES (2018). *Visión y acción 2030 Propuesta de la ANUIES para renovar la educación superior en México* Diseño y concertación de políticas públicas para impulsar el cambio institucional. Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior.
- Astirraga, E. (2005). *El Método Delphi*. Universidad de Deusto. Facultad de C.C. E. E. y Empresariales. Este
- Brown, P., Hesketh, A., & Williams, S. (2003). Employability in a Knowledge-driven Economy. *Journal of Education and Work*, 107-126.
- Clarke, T. (2001). The Knowledge economy. *Education + Training*, 189-196.
- Espinoza, C., Ukleja, M., y Rusch, C. (2010). *Managing the Millenials*. Hoboken, New Jersey. John Wiley & Sons.
- Fernández López, S., & Ruza Sanmartín, E. (2004). Los Procesos de Internacionalización y Globalización en la Educación Superior. *Revista de Educación* (335), 385-413.
- Gobierno del Estado de Nuevo León (2018). *Alumnos por municipio, desglosado por grado en el ciclo escolar 2017-2018. Concentrados e Indicadores educativos de Nuevo León*.
- Huang, Joanne (2016). The Challenge of Multicultural Management in Global Projects». *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 226. 75-81. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.06.164>.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (México). (2016). *Estructura económica de Nuevo León en síntesis*. Instituto Nacional de Estadística y Geografía. México: INEGI
- Kapsali, Maria. «Systems thinking in innovation project management: A match that works». *International Journal of Project Management* 29, n.o 4 (s. f.): 396-407. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2011.01.003>.
- Kulvik, Iiro Artto, Karlos, Poskela Jarno, y Turkulainen, Virpi. The integrative role of the project management office in the front end of innovation. *International Journal of Project Management*, 29, n.o 4 (2011): 408-21. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2011.01.008>.
- Lloyd-Walker, B., Walker, D. (2011). Authentic leadership for 21st century project delivery. *International Journal of Project Management*, 29 (4). 383-95. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2011.02.004>.
- Micheli, J. (2006). *El trabajo en la sociedad de la información. El caso ilustrativo del telemercadeo*. *Estudios Sociológicos*, XXIV (70), 197-220.

- Müller, Ralf, y Rodney Turner. (2010) Leadership competency profiles of successful project managers. *International Journal of Project Management* 28(5), pp. 437-448. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2009.09.003>.
- Offerman, L. R., Matos, K. y DeGraaf, S. B. (2014) ¿Están hablando de mí?: Challenges for multilingual organizations. *Journal of Managerial Psychology*. Vol. 29, n.o 6, pp. 644-60. <http://dx.doi.org/10.1108/JMP-10-2012-0315>.
- Salmi, J. (2009). The challenge of establishing world class universities. The World Bank.
- Scholte, J. A. (2000). *Globalization a critical introduction*. New York. Palgrave Macmillan.
- Sirias, D., Karp, H. B., Botherton, T., (2007). Comparing the levels of individualism/collectivism between baby boomers and generation X – implications for teamwork. *Management research news*. 30(10), pp. 749 - 761
- Siufi, G. (2009). Cooperación internacional e internacionalización de la educación superior. *Revista Educación Superior y Sociedad*, 119-146.
- Stahl, G. K., Maznevsky, M. L., Voight, A. y Jonsen, K. (2009). Unraveling the effects of cultural diversity in teams: A meta-analysis of research on multicultural work groups. *Journal of International Business Studies*, 41(4), pp. 690-709.
- Starke-Meyerring, D. (2005). Meeting the Challenges of Globalization. A Framework for Global Literacies in Professional Communication Programs. *Journal of Business and Technical Communication* 19(4), 468-499.
- Stiglitz, J. E., y Greenwald, B. C. (2015) *La creación de una sociedad del conocimiento*. Primera Edición. México, D. F. Ediciones Culturales Paidós.
- UNESCO. (2014) *Estrategia de Educación de la UNESCO 2014-2021*. Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura.
- Universidad Autónoma de Nuevo León. (2017) *Informe de actividades del Rector, Mtro. Rogelio G. Garza Rivera correspondiente al año 2017*. Universidad Autónoma de Nuevo León.



**BLOQUE II.  
PERSPECTIVA  
EDUCATIVA DEL  
LIDERAZGO**



## 9. EL LIDERAZGO POSITIVO EN EQUIPOS DE TRABAJO: UN ESTUDIO DESCRIPTIVO EN EL NIVEL EDUCATIVO SUPERIOR

JUAN CARLOS HUITRADO TREVIÑO

Universidad Metropolitana de Monterrey.

### Resumen

El objetivo de este capítulo es entender la función del líder dentro de las organizaciones educativas en el contexto de educación superior. Especialmente, se busca realizar un estudio descriptivo sobre los diferentes estilos de liderazgo que existen y cómo estos ayudan a realizar una correcta gestión, tanto a nivel administrativo como a nivel educativo. Se entiende por liderazgo, aquella función que busca concentrar todos los esfuerzos que se realizan en una organización con la intención de que se cumplan sus proyectos y planes con los menores costos de tiempo y esfuerzo. Este estudio pretende, justamente, hacer una descripción de la percepción de diferentes líderes educativos y administrativos de la Universidad Metropolitana de Monterrey (UMM) sobre las acciones que componen el liderazgo, para así proponer orientaciones sobre diferentes prácticas en función del logro en los diferentes departamentos y facultades de la UMM.

**Palabras clave:** Liderazgo, organización, educación superior, gestión, programas educativos.

### Abstract

The objective of this article is to understand the role of the leader within higher education institutions, especially seeking to perform a descriptive study of different styles of leaderships that exist and how they help so to apply the right management, both on administrative and educational levels.

Leadership is understood as the function that cares to gather all efforts that are made inside any organization with the purpose of fulfilling the main tasks, plans and goals with the lowest costs both of time and effort.

This research intends to make a description of the perception that different educational and administrative leaders of the Universidad Metropolitana de Monterrey (UMM) have on the actions that make up the leadership, in order to guide on different tasks depending on the achievement in the several areas and school of the UMM.

**Key words:** Leadership, organization, higher education, management, educational programs.

### **Introducción**

Durante las últimas décadas, las escuelas e institutos de educación, particularmente las de niveles superiores, han estado innovando en muchos ámbitos de su quehacer cotidiano, no sólo en la parte educativa, sino también en procesos administrativos y de gestión. Por un lado, las diferentes organizaciones consideran cambiar sus formas de impartir clase, desde los programas curriculares hasta la didáctica aplicada de sus docentes. Pasando por los planes y programas de cada una de las materias que incluyen esos planes curriculares. Por otro lado, buscan innovar en las dinámicas que se establecen para gestionar y administrar estas escuelas e institutos. En este artículo, el concepto de *escuela* incluirá cualquier tipo y nivel de esta, aunque el enfoque de este artículo es en el nivel superior.

Las escuelas realmente pueden, y deben innovar en sus procesos académicos, pero también en los administrativos, ya que, como mencionan Senge, Kleiner, Roberts, Ross y Smith (1998), las escuelas pueden reinventarse y renovarse continuamente. De hecho, deben hacerlo si quieren seguir funcionando en la sociedad. Por supuesto, como estos autores mencionan, esta renovación no surge como un decreto u orden, sino que significa que cada una de las personas tiene que tomar conciencia del sentido de la escuela. Así, cada una de las personas que forman los distintos equipos en las organizaciones escolares, deberá tomar conciencia para que, juntos, puedan desarrollar cada una de sus funciones de una mejor manera.

En otras palabras, una escuela es un ente vivo que tiene una cabeza

puesta en el líder. Será justamente el líder quien deberá desarrollar e inspirar a cada uno de los miembros de su equipo, y, la forma en que lo haga, determinará en mayor o menor medida los éxitos que se consigan por medio de su equipo de trabajo.

Por tanto, el liderazgo es una función primordial a la que se le ha puesto más atención conforme se han hecho estudios que indican que, entre mejores liderazgos existan, habrá un mejor desarrollo para las organizaciones (Albrecht, 1990). Nótese que se habla de *liderazgos* en plural, y no en singular, ya que no se puede mencionar que existe un solo tipo de liderazgo, sino que coexisten varios. En este artículo se explorará un modelo en el que se habla de una taxonomía propuesta por diferentes autores (Feijo, 2010; Lagarcha-Martínez y Sierra, 2012; Venezia, 2016).

Además, es necesario entender que recientemente se han realizado estudios que tienden a investigar la relación de la psicología y la conducta con el comportamiento de las organizaciones (Blanch, Gil, Antino y Rodríguez-Muñoz, 2016). Así nos encontramos con el campo del liderazgo positivo, el cual menciona que la función del líder es vital en el funcionamiento de una organización. Por lo tanto, la psicología organizacional proporciona elementos, cada vez mayores, para apuntalar este enfoque.

De esta forma, en las últimas décadas, han surgido cada vez más autores que han realizado análisis descriptivos de casos de éxito (Zárate y Matviuk, 2012) tanto en empresas como en universidades. Estos estudios proporcionan importantes elementos para determinar las características de aquellos líderes que han hecho aportes interesantes a los modelos y esquemas de liderazgo (Venezia, 2016).

Dentro de los estudios que se han realizado sobre el papel de los líderes en la escuela se encuentran los encabezados por Peter Senge (1990; *et al*, 1998), donde se ha entendido que la disciplina de la visión compartida es un elemento en las escuelas que permite que se tenga un propósito común, de tal manera que es el líder quien tiene que desarrollar la visión y compartirla con todas las personas que integran la escuela. Por tanto, son los maestros, así como los administradores y cualquier otro personal escolar, quienes, mediante su liderazgo, proporcionan los elementos necesarios para promover el sentido de compromiso en un grupo u organización, desarrollando la visión compartida a la que quieren llegar en un futuro determinado. Para esto, son también los líderes quienes buscan y crean

los caminos necesarios para llegar a estas metas. De esta forma, el papel del líder es, necesariamente, el que logre encausar y encaminar a su equipo en este proceso.

En estudios encabezados por Firth (2000), se menciona que existen características que son esenciales para que la persona que pretende ser el líder de la organización pueda serlo adecuadamente, estos son: involucramiento, educación, honestidad, congruencia y persistencia. En estos mismos estudios, señalados en el libro “Lo fundamental y lo más efectivo acerca del cambio” (Firth, 2000), se describen estos elementos, pero hace énfasis en que justamente la congruencia y la persistencia son dos de las mayores cualidades que tiene cualquier líder que se precie de serlo.

Por otro lado, algunos estudios encabezados por la Universidad del Zulia en Venezuela (Castro, Miquilena y Peley, 2006), demuestran que los estilos de liderazgo no son una cuestión estática e inamovible, tanto en lo personal como en lo institucional, sino que los estilos dependen de las circunstancias en que se usan o se practican. Esto es contrario a lo que anteriormente se concebía como el liderazgo, es decir, se concebía la idea de que un líder lo era siempre de la misma manera en cualquier condición. Sin embargo en estas investigaciones se demuestra que el estilo es más bien la consecuencia de las condiciones del entorno, tanto sociales, como económicas e históricas.

Por lo tanto, el liderazgo es una condición cambiante, tanto en las personas que ejercen estas características como en las instituciones. Carreras, Leaverton y Sureda (2009) mencionan que el liderazgo debe dar respuesta a las condiciones que se presentan en el entorno, de tal forma que es a través del liderazgo la manera en que las instituciones logran transformar, y transformarse, para dar respuesta a los retos y planteamientos sociales que se le imponen. Es así como se tiene una fuerte necesidad de estudiar los estilos de liderazgo, es decir, resulta importante que se entiendan los procesos mediante los cuales una persona se convierte en líder, ya que, al entender estos mecanismos se podrán utilizar estas habilidades para dar más y mejores respuestas ante los retos que la sociedad presenta.

Como se menciona en el artículo escrito por García-Solarte (2015) titulado “Formulación de un modelo de liderazgo desde las teorías organizacionales”, el interés por estudiar el tema del liderazgo se desarrolló a mediados del siglo XX, aunque, a pesar del tiempo que ha transcurrido so-

bre este tema, el término “liderazgo” aún deja muchas dudas y no existe un consenso sobre la definición del concepto. Sin embargo, esta misma autora menciona que “el liderazgo tiene una serie de elementos que deben ser considerados, tales como: influencia, líderes y seguidores, cambios y objetivos organizacionales”.

En consecuencia, las organizaciones deben prepararse para los cambios continuos que se presentan en ellas y en su entorno. La mejor manera de hacerlo es precisamente formando más y mejores líderes, por lo que, como menciona Druker (en Delgado, 2003), la principal tarea de un líder es formar nuevos líderes. Es así como se hace referencia a la función pedagógica de un líder, en otras palabras, enseñar a otras personas a desarrollar sus propias capacidades de liderazgo.

Por lo tanto, se debe plantear la teoría posicional del liderazgo, que menciona Hernández (parr. 17, 2013), la cual hace referencia a que el líder “desarrolla las cualidades prototípicas a partir de la posición de autoridad formal que ocupa”. En otras palabras, el líder es una persona que cuenta con las características y habilidades necesarias para influir en las demás, desarrollando objetivos y metas estructurales.

En suma, cualquiera de las características mencionadas anteriormente sobre el líder y el liderazgo implica que éstos deberán influir en las organizaciones en las que forman parte y, desde su posición, deberán transformar las estructuras necesarias para que se logren las metas y la institución en cuestión tenga mejores resultados.

## **Desarrollo**

En la Universidad Metropolitana de Monterrey (UMM) existen 19 programas de educación superior ubicadas en 12 facultades, cada una de las cuales cuenta con un director que encabeza todos los proyectos necesarios para que se pueda poner en marcha cada una de las licenciaturas y programas de maestrías en posgrado. Esta universidad cuenta con alrededor de 15,000 alumnos, ubicados en cuatro turnos, a saber: matutino (de 8:00 a.m. a 1:30 p.m.), vespertino (de 2:00 p.m. a 6:00 p.m.), nocturno (de 6:00 p.m. a 10:00 p.m.) y fin de semana (sábados y domingos, de 8:00 a.m. a 5:00 p.m.). Además, se cuenta con múltiples departamentos administrativos que dan servicio a cada área de la UMM, tanto a alumnos, docentes, administrativos y cualquier otro tipo de personal que labora en ella.

El alumnado es muy diverso, predominan las mujeres (60%) más que los hombres (40%), sin embargo, entre un 50% y 80% del alumnado paga sus estudios, o con recursos obtenidos por fuentes de trabajo propios, ya sea el 100% de sus cuotas o un porcentaje de ellas. Por otro lado, la UMM cuenta con alrededor de 800 maestros que atienden los cuatro turnos descritos antes. Cada uno de ellos recibe un pago por hora/clase impartida y en realidad son pocos los docentes (menos de un 10%) que cuentan con un trabajo de turno completo. Esto significa que hay catedráticos que trabajan por temporadas y luego deciden marcharse a otra institución, buscando algún lugar laboralmente más estable. Esta característica habla acerca de la gran movilidad que existe en la mayoría de los equipos de trabajo de la UMM, haciendo más complejo para los líderes formar sus equipos.

Por otro lado, los directivos de las facultades cuentan con asistentes, y coordinadores (administrativos y de academia), así como otros miembros según las necesidades de sus propias facultades con base en proyectos que tienen a su cargo, además de los docentes y alumnos con quienes trabajan día a día. Esto ocasiona que los directivos tengan una fuerte carga de trabajo diaria, incluso existen quienes tienen que acudir a sus oficinas los fines de semana para atender las carreras que tienen en estos turnos.

Todo lo anterior plantea retos interesantes para el papel de líderes que juegan las personas que encabezan facultades y/o departamentos en la UMM ¿Qué implicaciones para la consecución del logro de los diferentes proyectos tiene esta variopinta realidad en los directivos? En realidad, existen muchos retos a los que se tienen que enfrentar quienes están al frente de las facultades, pero uno muy importante es el liderazgo. Cada uno de ellos ha enfrentado retos sobre este punto, más o menos fuertes según las características propias de sus respectivas unidades de trabajo. Ante estos retos, se vuelve necesario hacer un estudio descriptivo sobre las diferentes características que tienen los directores y jefes de departamentos, los cuales, de aquí en adelante, se denominarán en este estudio como líderes, de tal manera que esto pueda servir para orientar a otras personas en situaciones similares sobre las características y funciones que tienen en estos líderes.

Así, el presente artículo busca, en primera instancia, describir el estilo de liderazgo de los directivos de algunas facultades y departamentos de la UMM, para después sugerir un modelo de liderazgo que sea más ho-

mogéneo, que esté en consonancia con los valores, misión y visión de la Universidad Metropolitana de Monterrey, y que sirva como base para crear una propuesta de capacitación en liderazgo para la consecución del logro a nivel directivo, tanto de académicos como administrativos.

### **Justificación del estudio**

Como se ha mencionado anteriormente, la UMM no cuenta con un programa de capacitación para los directivos en relación a habilidades de liderazgo. Cuando un directivo se integra a la plantilla de trabajadores de este nivel, simplemente es acompañado por otro director más orientado a funciones administrativas, tales como la creación de horarios, la organización de nóminas y cursos, entre otras más. Ninguno de estos acompañamientos es para fortalecer o crear habilidades de liderazgo, aun cuando esta función debe ser primordial para una persona de este nivel en la organización. Como menciona Senge (1996) en Shelton (ed.), se debe trabajar en construir un nuevo modelo de liderazgo, donde se incluya la participación de todas las personas de la organización, pero especialmente “liderar el aprendizaje”. Esto significa, según el mismo autor, que las condiciones que se muestran en los equipos de trabajo hacen que un líder tenga más características que el solo hecho de comprometerse con los objetivos de sus proyectos. Es decir, que liderar el aprendizaje de las organizaciones requiere que el líder se centre más en el aprendizaje junto con su equipo de trabajo que en métodos autoritarios como forma de resolver los problemas dentro y fuera de las aulas.

Además, como menciona Campo (2011), regularmente se han estudiado los efectos de las habilidades de liderazgo en los centros educativos, pero indirectamente. Es decir, se han estudiado los efectos que se tiene en los procesos propios del centro, pero pocas veces se han estudiado para crear modelos nuevos que hagan mejoras significativas en el bienestar de todas las personas que componen el centro educativo.

De esta forma, los líderes que gestionan los cambios en las organizaciones, en este caso las del ramo de la educación, deben ser líderes emprendedores (Acosta, 2012) que tengan una capacidad de dar respuestas sumamente rápidas, o incluso inmediatas, para hacer frente a los cambios que las condiciones del entorno imponen, mediante una eficiente gestión de los recursos a su disposición.

## Preguntas de investigación, supuestos y propósitos en este estudio

Por todo lo anterior, en este artículo se describen las siguientes preguntas de investigación:

- ¿Cuáles son las características de los diferentes estilos de liderazgo que se presentan en los directivos de algunas facultades y jefes de departamentos de la UMM?
- ¿A qué estilos de liderazgo corresponden cada una de ellas?
- ¿Qué modelo se propone para que se pueda realizar un liderazgo efectivo y eficiente?
- ¿Qué programa de liderazgo debe implementar la UMM para tener directivos con liderazgo para la consecución del logro?

En consecuencia, se trabajará con diferentes supuestos que aquí se enuncian:

1. Cualquier persona tiene características que lo pueden hacer un buen líder.
2. Sin embargo, el liderazgo es situacional, es decir, tiene relación directa con lo que se tiene que trabajar en un contexto determinado y con personas específicas.
3. Esto hace que no exista un solo tipo de liderazgo y que, incluso, una misma persona puede migrar de un estilo a otro según las necesidades que se presentan.

### Marco teórico

El liderazgo se define como la capacidad para transmitir ideas, sentimientos y en general, una visión de lo que se quiere lograr a los distintos miembros del equipo con el que se trabaja (Maxwel, 2009). En consecuencia, no existe un solo tipo de liderazgo, sino que en realidad existen muchos tipos. Esto se comprueba cuando se leen estudios realizados por distintos autores (Blanch et al, 2016; Ramírez, 2013) donde se mencionan que existen, al menos, los siguientes tipos de liderazgo en una organización educativa:

1. Liderazgo transformacional. Este tipo de liderazgo es aquel que esta-

blece una visión hacia dónde se quiere dirigir la organización y esta es compartida con todos los miembros. Este tipo de liderazgo “considera las diferencias individuales entre los mismos [miembros de la organización] y actúa como estímulo para la consecución de los objetivos y metas organizacionales” (Yamarino y Bass, 1990, citado en Blanch, 2016, p. 171).

**2. Liderazgo de servicio.** Enfatiza el concepto y los mecanismos que aseguran un servicio correcto hacia los clientes o usuarios de las instituciones en donde se implementa este liderazgo. Según Blanch (2016, p. 171), “el líder sirviente es aquel que sitúa las necesidades, aspiraciones e intereses de sus seguidores por encima de los suyos; su elección deliberada es servir a los demás para, de este modo, lograr su desarrollo y el éxito de la organización”.

**3. Liderazgo espiritual.** La teoría del liderazgo espiritual surge como una alternativa a los modelos de liderazgo que hasta hace poco se han nombrado y estudiado, ya que se han encontrado evidencias que estos modelos no son suficientes (Estrada, 2006). De este modo, se han identificado algunas cualidades que tienen relación con este tipo de liderazgo (Estrada, 2006; Blanch, 2016), entre ellas: convicciones morales importantes y profundamente arraigadas y, especialmente, una marcada orientación al desarrollo de valores en los demás.

**4. Liderazgo auténtico.** Según Blanch et al (2016, p. 172), “los líderes auténticos pueden describirse como aquellos dotados de profundas convicciones morales, cuyo comportamiento está firmemente inspirado por estos principios éticos para el beneficio del colectivo”.

**5. Liderazgo ético.** Diferentes autores han estudiado este tipo de liderazgo (Campo, 2011; Senge, 1990; et al 1998; Maxwell, 2009), sin embargo aún no existe un consenso ni hay suficiente evidencia empírica para establecer una definición concreta. Por otro lado, estos autores, mencionados anteriormente, han descrito la función ética como una parte muy importante del liderazgo e incluso, como menciona Maxwell (2009), es un tipo de líder diferenciado del resto de tipos. Todos estos autores concuerdan en que el liderazgo ético busca generar, a través de su conducta personal, acciones en su equipo de trabajo que estén regidas por conductas moralmente apropiadas, a través de las relaciones interpersonales y mediante una comunicación transparente.

6. Liderazgo positivo. Según Cameron (citado en Blanch, 2016), este liderazgo se fundamenta en la aplicación de los principios positivos de conducta que emergen de disciplinas como la psicología positiva. Así, este tipo de liderazgo tiene tres componentes concretos: posiciona el interés en aquellas fortalezas y habilidades de las personas que reafirman su potencial humano, pone énfasis en los resultados, y su campo de acción se concentra en las virtudes esenciales del comportamiento humano.

Es el último de estos tipos de liderazgo, el positivo, el que se aborda en este estudio descriptivo. El liderazgo positivo da la oportunidad de entender cuál es la situación y contexto con el que se está trabajando para entonces tomar las acciones y medidas que son necesarias en tal contexto y situación (Feijo, 2010; Acevedo, Linares y Cachay, 2016).

Consecuentemente, el liderazgo positivo es la cualidad que se tiene para transmitir autoridad para, a su vez, influir en el comportamiento de los demás y así conseguir las metas que se tienen propuestas en el equipo de trabajo. Por tanto, existen algunas características mencionadas con las que cuentan los que encabezan el liderazgo positivo para influir en el comportamiento de su equipo. Estos son la creación de un clima emocional cercano y cálido, la retroalimentación basada en críticas constructivas, la alta exigencia en cuanto a lo que se pide y exige a sus equipos de trabajo, así como la posibilidad de solicitar orientación y consejos por parte de los miembros del equipo hacia su líder (Campo, 2011).

Así, el liderazgo positivo es una herramienta que es altamente recomendada para trabajar con quienes encabecen equipos de alto desempeño. Además, es necesario entender que el liderazgo positivo, como se ha mencionado anteriormente, cuenta con la variable “contexto”, es decir, es un liderazgo situacional y depende tanto de las tareas que se quieran cumplir, como de la relación que se tiene con los miembros del equipo.

Subsiguientemente, cuatro cuadrantes resultan de la combinación de dos vectores. Por un lado, la consecución de las tareas que tiene impuestas un equipo de trabajo, y por otro lado, la relación que tiene el líder con los miembros de su equipo. En este sentido se describen los siguientes tipos de liderazgo, en los cuales se basa este estudio:

- Liderazgo impositivo: se trata de un liderazgo que tiene como prioridad el logro de las tareas impuestas en el equipo y no se preocupa tanto por cuidar la relación con el equipo de trabajo.
- Liderazgo persuasivo: se prefiere ofrecer una buena guía a los distintos miembros del equipo como una forma de obtener lo que se busca en ellos, por lo tanto, se cuida la buena relación entre todos, al mismo tiempo que se exige la consecución de las metas.
- Liderazgo de apoyo y soporte: este tipo de liderazgo está relacionado con dar prioridad a las relaciones sobre las tareas. En otras palabras, predomina el buen ambiente entre el equipo de trabajo antes que conseguir las metas que se han propuesto.
- Liderazgo de delegación: se denomina de esta manera al liderazgo que no busca la consecución de las metas de trabajo por la acción directa del líder, sino que se pretende que los miembros del equipo sean quienes se autoadministren sus propios esfuerzos y actividades. Además, no se busca como una prioridad establecer buenas relaciones entre los miembros del equipo.

## **Metodología**

Con base en lo anterior, es necesario señalar la metodología que se siguió para este estudio. En primera instancia se desarrolló una encuesta, la cual se divide en las siguientes secciones:

- a. Datos generales: son datos sociodemográficos y laborales, relacionados con la edad, género, ocupación, puesto de trabajo, campo de conocimiento, entre otra información (ver Tabla 1).
- b. Análisis de estilos de liderazgo: corresponden a 25 ítems en donde cada cinco de ellos están relacionados con un estilo de liderazgo, acomodados de manera aleatoria (ver Tabla 1).
- c. Análisis de acciones relacionadas con los estilos de liderazgo: se enuncian 4 verbos los cuales corresponden a un estilo de liderazgo diferente, con la finalidad que se categoricen entre los más y menos importantes en las funciones que realizan los participantes del estudio.

La encuesta fue aplicada a 10 directores de programas de la Universidad Metropolitana de Monterrey, además de seis jefes de departamento. Cada uno de los respondientes tiene a su cargo un equipo de trabajadores, los cuales varían en número de entre cinco y 50 elementos respectivamente. Como se ha mencionado anteriormente, la característica principal es que todas estas personas cuentan con una función de liderazgo en sus respectivos equipos y cada uno de ellos lo ejerce de la manera en que mejor le parezca y le de resultados correctos.

La forma de aplicación de esta encuesta fue por vía electrónica. Previamente, se les informó a los involucrados que participarían en un estudio sobre los estilos de liderazgo que ejercen en la gestión de su escuela o departamento, de tal forma que estuviesen enterados sobre el objetivo del instrumento.

Ante esto, hay una variedad de resultados que se analizarán en el apartado correspondiente en este artículo. Sin embargo, es notorio que así como hay similitudes en las respuestas también hay diferencias muy marcadas en este análisis.

## Resultados

La muestra de líderes encuestados fue de 16 personas con diferente rango de edad, preparación académica y campo de conocimiento. En la Tabla 1 se aprecia que la mayor cantidad de ellos corresponden a una edad entre los 30 y 35 años (75%), mientras que la cuarta parte restante de la población encuestada se encuentra por arriba o por debajo de esta edad.

**Tabla 1.** Rango de edades de los encuestados

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Entre 30 y 39 años	12	75%
Entre 40 y 49 años	2	13%
De 50 años en adelante	2	13%
Total	16	100%

Fuente: Instrumento de diagnóstico de estilos de liderazgo, elaborado por el autor.

Además, la mayor parte de los líderes encuestados cuentan con estudios terminados de Maestría (un 63%), mientras que los demás cuentan o con Licenciatura (25%), o Doctorado terminado (13%), como se observa en la Tabla 2.

**Tabla 2.** Nivel de estudios de los encuestados

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Licenciatura terminada	4	25%
Maestría terminada	10	63%
Doctorado terminado	2	13%
Total	16	100%

Fuente: Instrumento de diagnóstico de estilos de liderazgo, elaborado por el autor.

Cada uno de los líderes encuestados realiza sus funciones en diferentes áreas y/o campos del conocimiento, aunque la mayor parte de ellos se encuentran en facultades de ingeniería o departamentos afines. El resto de los líderes corresponden a ciencias de la salud, finanzas y/o mercadotecnia, y humanidades, pedagogía y/o ciencias sociales, según se aprecia en la Tabla 3.

**Tabla 3.** Campos de conocimiento en que se desenvuelven los encuestados

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Ciencias de la salud	2	13%
Finanzas y/o mercadotecnia	2	13%
Humanidades, pedagogía y/o ciencias sociales	2	13%
Ingenierías	10	63%
Total	16	100%

Fuente: Instrumento de diagnóstico de estilos de liderazgo, elaborado por el autor.

En cuanto a la antigüedad en el puesto de trabajo, es notorio que la mayor parte de los líderes que forman parte del estudio no tienen mucho tiempo de trabajo con sus equipos. Es decir, cerca del 40% de esta muestra apenas tiene entre uno y tres años de antigüedad, mientras que el resto de la muestra cuenta con más de cuatro años de experiencia en su equipo.

**Tabla 4.** *Antigüedad en el puesto actual*

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
De 1 a 3 años	6	38%
De 4 a 5 años	4	25%
De 5 a 10 años	4	25%
Más de 10 años	2	13%
Total	16	100%

Fuente: Instrumento de diagnóstico de estilos de liderazgo, elaborado por el autor.

En consecuencia, al preguntar sobre las distintas funciones que realizan en estos puestos, los líderes encuestados mencionan un amplio espectro de posibilidades. Sin embargo, la mayor parte de ellos consideran que una de las funciones que más realizan es la supervisión de funciones, lo cual lleva a pensar que se asocia fuertemente, la idea de revisar lo que se hace en el equipo de trabajo y el cumplimiento de tareas al pie de la letra, con el tema de liderazgo en las organizaciones. Esto también se analizará con mayor detalle en lo subsecuente.

Por supuesto, el control y cumplimiento de las normas, procedimientos y reglas se ubica como la segunda función más importante asociada al liderazgo. Esto lleva a pensar que, desde la perspectiva de la muestra, hay una relación íntima y directa entre el liderazgo y la idea de control del equipo con miras a lograr las metas propuestas.

Consecuentemente, la tercera función más asociada con el liderazgo que ejercen en sus equipos de trabajo es el cumplimiento de los cursos y sus objetivos académicos. En vista que el estudio se realiza en una escuela de educación superior, se deduce que, por obvias razones, es muy importante que se supervise el trabajo para el cumplimiento de las metas que tiene el departamento académico en cuestión, pero en relación a dos aspectos principales; por un lado la parte administrativa, que es la que más consume tiempo en los líderes del estudio, y por otro, la parte meramente académica, que es el fin de la institución en cuestión.

Después de estas tres funciones, se mencionan otras más con menor frecuencia, por ejemplo: la asignación de roles con las diferentes personas que integran su equipo de trabajo, organización de horarios, y la promoción y capacitación de los integrantes de sus equipos (véase Tabla 5).

**Tabla 5.** *Funciones que realiza en el puesto y equipo de trabajo actual*

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>
Promoción y capacitación	1
Organización de horarios	3
Asignación de roles	5
Cumplimiento de los cursos y sus objetivos académicos	5
Control y cumplimiento de las normas, procedimientos y reglas	9
Supervisión de funciones	11

Fuente: Instrumento de diagnóstico de estilos de liderazgo, elaborado por el autor.

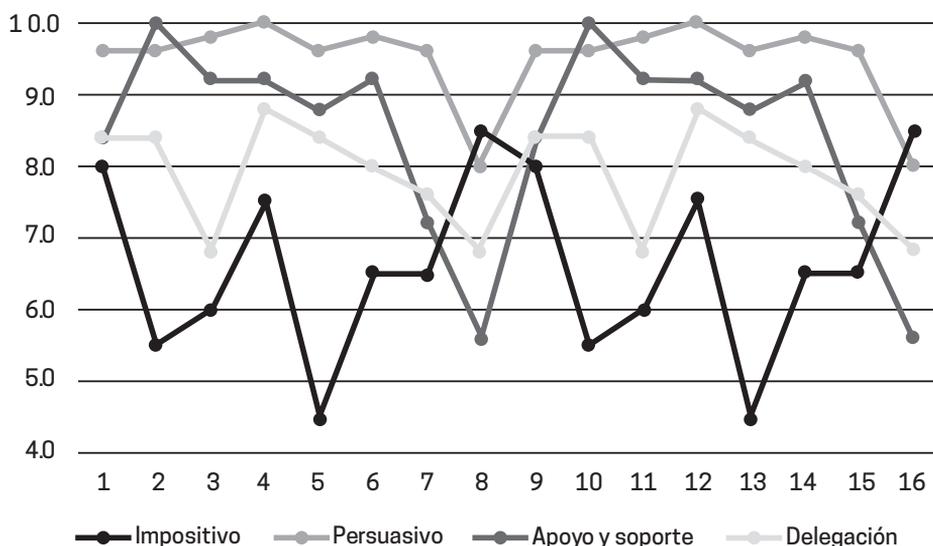
Es necesario hacer un análisis sobre los diferentes estilos de liderazgo positivo que se han mencionado en este artículo, a saber: el liderazgo positivo, el persuasivo, el de apoyo y soporte, y por último, el de delegación. Cada uno de estos liderazgos es el resultante de combinar dos factores: por una parte, la baja o alta intención de cumplir y hacer cumplir con las tareas propuestas del equipo, mientras que, por otro lado, la alta o baja importancia que se le da a la relación y cercanía con las personas del equipo.

Así, este estudio muestra la autopercepción sobre el tipo de liderazgo que se realiza en cada uno de los líderes de la muestra. No es interés de este artículo hacer una revisión puntual de cada uno de los líderes, sino más bien analizar las funciones que están asociadas, desde la perspectiva de ellos, con el liderazgo positivo y situacional dentro de una universidad específica.

También hay que mencionar que un líder no lo es siempre de la misma forma, aunque incluso se trabaje con el mismo equipo y en el mismo puesto, ya que el liderazgo es también afectado por las circunstancias temporales y eventuales que se le presentan. Esto nos lleva a concluir que, como se puede ver en la Figura 6, un líder presenta diferentes tipos de liderazgo y no sólo uno o dos de los ya mencionados. Aun así, todas las personas tienen que hacer una media, entre lo que las circunstancias demandan y lo que tienen por inclinaciones y preferencias personales en su estilo de trabajo, lo cual es producto de su experiencia, visión de equipo y otras circunstancias.

En esta misma figura se puede apreciar que la mayor parte de los líderes de este estudio refieren que se identifican con el estilo de liderazgo

persuasivo, es decir, aquel liderazgo que resulta de predominar la consecución y logro de las metas que tiene el equipo de trabajo, pero también se preocupa por la buena relación que se tiene con éste.



**Figura 6.** Preferencias de liderazgo

Fuente: Instrumento de diagnóstico de estilos de liderazgo, elaborado por el autor.

A continuación se desglosarán las funciones que, desde la percepción de los líderes encuestados, se encuentran con mayor frecuencia en sus equipos de trabajo. Se presentarán los diferentes tipos de liderazgo y las afirmaciones que demuestran las funciones que se realizan en cada uno de ellos, en orden de importancia según fueron mencionados por la muestra.

En la Tabla 7 sobre el liderazgo impositivo, es decir, funciones relacionadas con la predominancia de cumplir con trabajos y tareas impuestas al equipo sin tener un grado alto de importancia en las relaciones entre el equipo de trabajo, los líderes mencionan que es sumamente importante (media: 7.2 de 10 posible) hacer que los miembros de su equipo cumplan con las tareas y obligaciones, aunque no siempre estén de acuerdo con ellas. Esto demuestra que se sabe que el papel de un líder es hacer cumplir con los objetivos de trabajo, aún a costa de las buenas relaciones con las personas.

También resulta una media significativa para este estudio (6.8 de 10 posibles) la mención que se hace sobre la importancia de sacrificar las buenas relaciones con el equipo de trabajo con tal que se cumplan los objetivos planteados, además de la necesidad que se tiene de promover el cumplimiento de actividades del equipo sobre cualquier otra cuestión.

Es necesario puntualizar que estas funciones se encuentran fuertemente ligadas al concepto de liderazgo en este contexto situacional; es decir, se relaciona el liderazgo con las funciones de observar, cuidar y supervisar con las de dirigir y hacer cumplir las metas y objetivos del equipo.

**Tabla 7.** *Afirmaciones relacionadas con el tipo de liderazgo impositivo y el grado en que los respondientes consideran que es importante realizar esto en su trabajo. Nota: la media máxima corresponde a 10 puntos.*

<b>Respuesta</b>	<b>Media aritmética</b>
Es importante hacer que los miembros de mi equipo cumplan con sus tareas y obligaciones, aunque no siempre estén de acuerdo con ellas.	7.2
Si tengo que sacrificar las buenas relaciones con mi equipo de trabajo con tal que se cumplan los objetivos que se han planteado, lo hago.	6.8
Es necesario que se promueva el cumplimiento de las actividades del equipo sobre cualquier otra cuestión.	6.8
No se pueden aceptar excusas que expliquen por qué no se ha cumplido con los objetivos del trabajo.	5.8

Fuente: Instrumento de diagnóstico de estilos de liderazgo, elaborado por el autor.

En la Tabla 8 se aprecian las funciones relacionadas con el tipo de liderazgo persuasivo, es decir, aquel en el que es tan importante el logro de metas en el equipo de trabajo como la buena relación que se tiene con los miembros del equipo. Así, es sumamente notorio que se asocia, en alta medida (media 9.6 de 10 posibles), la función relacionada con el acompañamiento y la orientación hacia las personas del equipo. Incluso, en esta misma Tabla se observa que todas las funciones están mencionadas en una media de 8.0 de 10, lo cual también se refleja en la Figura 6.

**Tabla 8.** *Afirmaciones relacionadas con el tipo de liderazgo persuasivo y el grado en que los respondientes consideran que es importante realizar esto en su trabajo. Nota: la media máxima corresponde a 10.*

<b>Respuesta</b>	<b>Media aritmética</b>
Si una persona del equipo se equivoca, es muy importante que tenga la orientación necesaria para no volverse a equivocar.	9.6
Una palabra que define el liderazgo es el acompañamiento o coaching.	8.8
Un buen líder ofrece guía y presencia a los miembros de su equipo.	9.6
Es muy importante que se cumplan las tareas del equipo de trabajo, pero también que haya un buen ambiente en el equipo.	9.0
La persuasión por parte del líder es una función altamente importante en un equipo de trabajo.	8.0

Fuente: Instrumento de diagnóstico de estilos de liderazgo, elaborado por el autor.

Por otra parte, en la Tabla 9 se describen las funciones que se asocian con el liderazgo de apoyo y soporte, es decir, aquel que tiene por importancia la buena relación con las personas del equipo, antes que el cumplimiento de las tareas del mismo. En este sentido, se observa que están fuertemente asociadas las ideas de proporcionar consejo a los miembros del equipo (media 9.2 de 10 posibles), así como establecer buenas relaciones con ellos (media 9.2 de 10 posibles). Además, se percibe como un aspecto de mucha importancia el tener empatía con cada uno de ellos (media 9.0 de 10 posibles), mientras que las otras dos funciones se encuentran significativamente por debajo de las tres primeras, según se observa en la Tabla 9. En suma, como se puede observar en la Figura 6, este tipo de liderazgo es el que se encuentra con más frecuencia entre los líderes, después del liderazgo de tipo persuasivo, es por esto que las frecuencias de las menciones de las funciones con las que se relaciona el liderazgo son altamente significativas, como se aprecia en la Tabla 9.

**Tabla 9.** *Afirmaciones relacionadas con el tipo de liderazgo de apoyo y soporte, y el grado en que los respondientes consideran que es importante realizar esto en su trabajo. Nota: la media máxima corresponde a 10.*

Respuesta	Media aritmética
Proporcionar consejos a los miembros de mi equipo es una de las funciones más importantes como líder.	9.2
Establecer buenas relaciones en el equipo de trabajo es uno de los aspectos más importantes en un equipo.	9.2
La empatía hacia los miembros del equipo de trabajo es una de las características más importantes que debe tener un líder.	9.0
Es necesario organizar actividades para que mi equipo de trabajo recupere fuerzas y no se bloquee en sus actividades.	8.8
Es más importante que los miembros de mi equipo tengan una buena salud emocional, que cumplir con sus obligaciones.	6.0

Fuente: Instrumento de diagnóstico de estilos de liderazgo, elaborado por el autor.

En el último estilo de liderazgo, el de delegación, aquel que tiene una baja orientación hacia el cumplimiento de las tareas y al mismo tiempo, un bajo acento en la relación con las personas, precisamente por predominar la delegación de las actividades y funciones en el equipo de trabajo, los líderes encuestados mencionan que no es necesario estar presente para dar instrucciones ni controlar estrictamente.

**Tabla 10.** Afirmaciones relacionadas con el tipo de liderazgo de delegación y el grado en que los respondientes consideran que es importante realizar esto en su trabajo. *Nota:* la media máxima corresponde a 10.

Respuesta	Media aritmética
Para que un equipo de trabajo logre sus metas no es necesario contar con relaciones amistosas o de apoyo entre ellos.	6.8
Un buen líder debe saber mantenerse al margen, dando autoridad a otras personas para hacer el trabajo como lo consideren necesario.	8.2
Un buen líder sabe que los miembros de su equipo encontrarán la manera de organizarse adecuadamente, con o sin él.	8.6
Es esencial que los miembros del equipo de trabajo puedan organizarse a su propia forma.	7.8
Un buen líder no necesita estar presente para dar instrucciones o controlar estrictamente.	8.6

Fuente: Instrumento de diagnóstico de estilos de liderazgo, elaborado por el autor.

Además, cuando se observa la Tabla 11 se puede percatar que la mayoría de los líderes de la muestra mencionan que perciben características relacionadas con el liderazgo persuasivo, seguido del de apoyo y soporte, delegación y por último, impositivo. De hecho, no existe una alta desviación estándar en los resultados que se tienen entre los respondientes, como se encuentra en los liderazgos impositivos y de apoyo y soporte. Esto significa que la gran mayoría de los encuestados tienen una percepción homogénea en los liderazgos persuasivo y de apoyo y soporte, pero no es así con los otros dos.

**Tabla 11.** Calificaciones que se obtienen al preguntar sobre los diferentes estilos de liderazgo de los encuestados. **Nota:** la media máxima corresponde a 10.

Respuesta	Media aritmética	Desviación Estándar
Liderazgo impositivo	6.6	1.3
Liderazgo persuasivo	9.5	0.6
Liderazgo de apoyo y soporte	8.5	1.4
Liderazgo de delegación	7.9	0.7

Fuente: Instrumento de diagnóstico de estilos de liderazgo, elaborado por el autor.

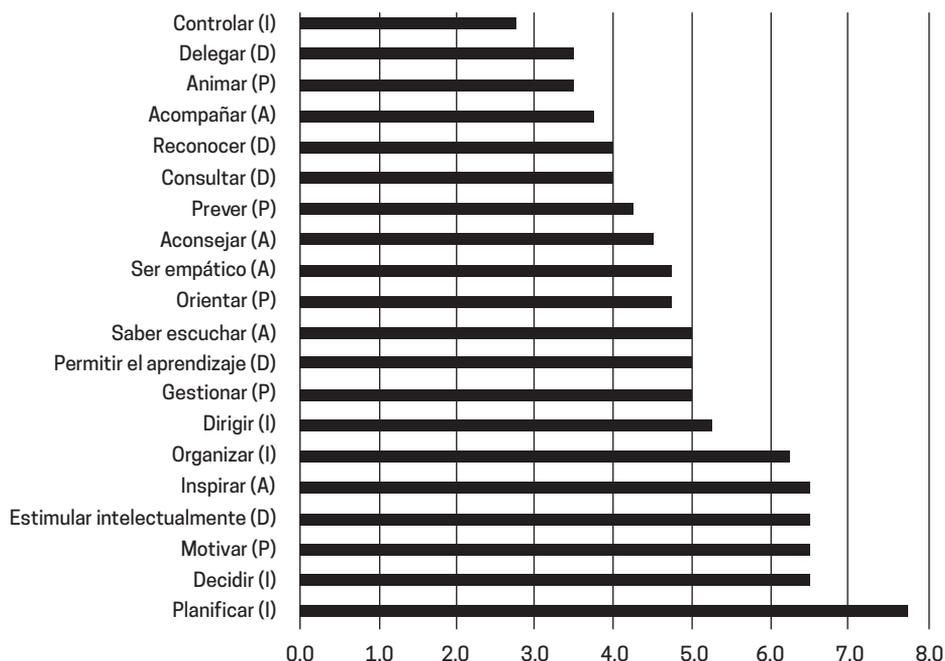
Otro aspecto importante de discusión, sobre los diferentes tipos de liderazgo, corresponde a las acciones relacionadas con cada uno de estos. Así, como se observa en la Tabla 12, al preguntar a cada uno de los líderes cuáles verbos reflejan su trabajo cotidiano, se mencionan con mayor o menor frecuencia cada uno de ellos. Los más mencionados son los que corresponden al liderazgo impositivo, seguido del persuasivo, de delegación, y finalmente, de apoyo y soporte, como se observa en esta misma tabla. Los verbos más mencionados son planificar (media de 7.8 sobre 8.0 posibles), decidir, gestionar, estimular intelectualmente e inspirar (6.5 cada uno), y organizar (6.3). Esto refleja el acento que se pone en el trabajo cotidiano por parte de los líderes, además que consideran importante las relaciones con su equipo de trabajo al mismo tiempo que el logro de las metas con ellos.

**Tabla 12.** Lista de acciones relacionadas con los diferentes tipos de liderazgo, en orden según la calificación de cada tipo. **Nota:** la media máxima corresponde a 8.0.

<b>Respuesta</b>	<b>Media aritmética</b>
Liderazgo impositivo:	
Planificar	7.8
Decidir	6.5
Organizar	6.3
Dirigir	5.3
Controlar	2.8
Liderazgo persuasivo:	
Motivar	6.5
Gestionar	5.0
Orientar	4.8
Prever	4.3
Animar	3.5
Liderazgo de delegación:	
Estimular intelectualmente	6.5
Permitir el aprendizaje	5.0
Consultar	4.0
Reconocer	4.0
Liderazgo de apoyo y soporte:	
Inspirar	6.5
Saber escuchar	5.0
Ser empático	4.8
Aconsejar	4.5
Acompañar	3.8

Fuente: Instrumento de diagnóstico de estilos de liderazgo, elaborado por el autor.

En la Figura 13 se observan cada uno de estos verbos, ordenados de menor a mayor mención, tal como se desglosa en la Tabla 12. Es notorio que el verbo menos mencionado corresponde a controlar, pues se percibe como una acción coercitiva que no ayuda a tener buenas relaciones con el equipo de trabajo, aspecto que se percibe como muy importante en la gran mayoría de las personas de la muestra.



**Figura 13.** Acciones relacionadas con los diferentes estilos de liderazgo, ordenadas según la consideración de los respondientes. El menor puntaje significa que se percibe como una función menos importante para el liderazgo, mientras que el mayor puntaje es aquel que se considera el más importante. **Nota:** las letras entre paréntesis, a lado derecho de cada acción, corresponden a: I: Liderazgo impositivo; P: liderazgo de persuasión; D: liderazgo de delegación; y A: liderazgo de apoyo y soporte.

Fuente: Instrumento de diagnóstico de estilos de liderazgo, elaborado por el autor.

## Conclusión y discusión

El concepto de liderazgo tiene muchas vertientes en las instituciones. En términos generales, el liderazgo se relaciona con funciones más administrativas y de trabajo en equipo; mientras que en términos particulares se ve directamente relacionado con la idea de inspirar y motivar a equipos de trabajo para lograr metas específicas. Asimismo, existen diferentes teorías y estudios que hablan sobre distintos estilos de liderazgo, pero todos ellos coinciden en que el liderazgo depende de un contexto y variables específicas. Es decir, el liderazgo es situacional, nunca es permanente, y depende tanto del líder, como del equipo, y los objetivos y necesidades de ambos.

En este sentido, en este estudio se habla sobre el liderazgo positivo, es decir, aquel que responde específicamente a las variables descritas anteriormente. Como es posible observar en las tablas y figuras en el apartado anterior, no existe un solo estilo de liderazgo en cada persona, sino que cada uno conjuga diferentes aspectos de liderazgos según las necesidades que se encuentren, y todos ellos tienen que responder a dos variables importantes: la consecución del logro en las tareas del equipo, y al mismo tiempo, las adecuadas relaciones que se tienen con los miembros del equipo de trabajo.

Además, una conclusión importante es que existe una serie de ideas preconcebidas acerca del liderazgo; por ejemplo, se relaciona fuertemente con inspirar y motivar al resto de la gente, y esto se menciona en cada una de las personas que se encuestaron en el estudio. Sin embargo, en la práctica, se reconoce por ellos mismos que en realidad se practican más las funciones asociadas con el control y supervisión. Es decir, históricamente y en el contexto mexicano, se educa, si es posible decirlo así, sobre la idea que el líder tiene que tener primero una autoridad moral antes que factual o coercitiva; mientras que en la práctica esto no se lleva a cabo, quizás porque la escasez de tiempo, en función de las demandas que el trabajo impone, no permita una adecuada y más cercana relación con los miembros del equipo de trabajo de cada líder, con tal de cumplir con las obligaciones del mismo.

Esto es, justamente, una línea de investigación interesante que se puede seguir; la formación sobre liderazgo que tienen los encargados de equipos de trabajo. Es decir, ¿se cuentan con planes y programas específicos

para formar líderes en las organizaciones? ¿O en realidad los líderes tienen que hacer uso de sus propias capacidades y experiencias para liderar sus equipos de trabajo? Un punto que se debe tomar en cuenta es que en México no hay una cultura organizacional adecuada que promueva la formación de líderes en las instituciones educativas, tal vez porque se conciba que esto se da *per se* y, por tanto, no es necesario invertir tiempo ni dinero en formar estos líderes.

Dentro de la UMM, institución en que se desarrolla este estudio, se puede determinar que las personas que participaron, demuestran las características necesarias y suficientes para ser consideradas un líder. Sin embargo, como se ha mencionado ya, no existe un solo modelo de liderazgo y, por lo tanto, no hay un estilo homogéneo en la institución en cuestión. Esto es una riqueza, ya que la fórmula de liderazgo que utiliza cada uno de los respondientes del instrumento, tiene relación con las necesidades que se le presentan en su departamento, puesto de trabajo o facultad. Es justamente esta, una de las características más importantes que se detectan en el estudio; el liderazgo es situacional y está supeditado a las variables ya mencionadas.

Además, se concluye que no existe un único modelo de liderazgo que se pueda sugerir para todos como si fuese algo general, sino que, como ya se ha mencionado en diferentes momentos del artículo, el tipo de liderazgo deberá responder a las necesidades que se tienen en el contexto real. Por consecuencia, se sugiere estudiar y analizar dos variables para definir modelos, en plural, de liderazgo: primero, estudiar el contexto en el que se desenvuelve la persona que pretende ser líder; segundo, las características personales de ésta. Así, la conjunción de estas dos variables podrá sugerir el estilo de liderazgo que es necesario en el contexto y situación específico.

Por último, cuando se conocen los diferentes estilos de liderazgo que se pueden presentar se tendrán ventajas, especialmente en la consecución del logro de las metas propuestas en un equipo de trabajo, simplemente porque el líder tendrá más y mejores elementos para aplicar con sus equipos de trabajo, de tal forma que sea capaz de inspirar y motivar al mismo tiempo que promueve que se cumplan las tareas específicas que se tienen propuestas.

Como una reflexión final, las instituciones, particularmente las educati-

vas, tienen una gran responsabilidad para con su entorno, por lo que éstas deben transitar hacia tener modelos de liderazgo que puedan infundirse en sus empleados. Aun cuando no hay un solo modelo, se considera necesario que existan espacios para que los empleados pongan en práctica y desarrollen las habilidades de un líder. Hacia ese lugar tienen que transitar las instituciones de educación, en este caso, de educación superior. En otras palabras, las universidades deben crear escuelas de liderazgo con programas que incidan en sus propias estructuras, pero también las de las empresas y otras instituciones sociales, de tal forma que, siguiendo el concepto de creación de conocimiento, las universidades deberán crear conocimiento alrededor de este tema para influir en mejores condiciones en la sociedad.

**Agradecimientos:**

Para la realización de este artículo fue necesario el apoyo de diferentes personas que se mostraron dispuestas a contestar el instrumento de evaluación aun cuando se debía disponer de tiempo de trabajo para hacerlo. Por eso es importante agradecerles su disposición y apoyo. Además, deseo reconocer el gran apoyo otorgado por la Dra. Lizbeth Habib Mireles y la Dra. Guadalupe Maribel Hernández, ya que sin su asesoría y apoyo puntual no sería posible la redacción de este texto.

## Referencias

- Acevedo, A., Linares, C. y Cachay, O. (2016). Modelo general de liderazgo por roles en el contexto peruano. Estudio exploratorio sobre espíritu directivo en el Perú. *Industrial Data*, 19(1), 45-58. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81650062007>
- Acosta, J. (2012). Revista de estudios avanzados de liderazgo: Liderazgo y emprendimiento innovador en nuevas empresas de base tecnológica, un estudio de casos basado en un enfoque de gestión del conocimiento. pp5-13 Recuperado de [https://www.regent.edu/acad/global/publications/real/vol1/num1/REAL\\_Vol1Num1.pdf](https://www.regent.edu/acad/global/publications/real/vol1/num1/REAL_Vol1Num1.pdf)
- Albrecht, K. (1990). La revolución del servicio. Colombia: Serie Empresarial.
- Blanch, J.; Gil, F.; Antino, M.; Rodríguez-Muñoz, A. (2006) Modelos de liderazgo positivo: marco teórico y líneas de investigación. *Papeles del psicólogo*, 37(3), 170-176. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=77847916003>
- Delgado, N.; y Delgado, D. (2003) El líder y el liderazgo: reflexiones. *Revista Interamericana de Bibliotecología*, 26(2) 75-88. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=179018081005>
- Campo, A. (2011). Herramientas para directivos escolares. España: Wolters Kluwer.
- Carreras, I.; Leaverton, A.; Sureda, M. (2009). Líderes para el cambio social. Características y competencias del liderazgo en las ONG. España: ESADE, Instituto de Innovación Social. Recuperado de [http://www.fceer.org/bdoc/recursos/Lideres\\_para\\_el\\_cambio\\_social.pdf](http://www.fceer.org/bdoc/recursos/Lideres_para_el_cambio_social.pdf)
- Castro, E.; Miquilena, E.; Peley, R. (2006). Las nuevas tendencias del liderazgo: hacia una nueva visión de las organizaciones educativas. *Omnia*, 12(19), 83-96. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=73712104>
- Estrada, S. (2006). Modelo de liderazgo en organizaciones cambiantes. *Scientia et Technica*, XII(32), 295-300. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=84911652052>
- Firth, D. (2000). Lo fundamental y lo más efectivo para el cambio. México, McGraw Hill.
- Feijo, P. (2010). El liderazgo en el proceso de enseñanza-aprendizaje. IBAI Pedagogía y formación, S. L. España. Recuperado de [https://www.sefh.es/sefhjornadas/20\\_Pilar\\_Feijoo\\_Liderazgo\\_situacional\\_Tutores\\_Hospitalaria\\_Madrid.pdf](https://www.sefh.es/sefhjornadas/20_Pilar_Feijoo_Liderazgo_situacional_Tutores_Hospitalaria_Madrid.pdf)
- García-Solarte, M. (2015). Formulación de un modelo de liderazgo desde las teorías organizacionales. *Entramado*, 11(1), 60-79. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=265440664005>

- Hernández, M. (2013). Revista de la educación superior: Liderazgo académico. Ensayo. Recuperado de [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_art-text&pid=S0185-27602013000300005](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_art-text&pid=S0185-27602013000300005)
- Largacha-Martínez, C.; Sierra, M. (2012). Revista de estudios avanzados de liderazgo: ¿Necesita poder un líder? Pp14-24. Recuperado de [https://www.regent.edu/acad/global/publications/real/vol1/num1/REAL\\_Vol1Num1.pdf](https://www.regent.edu/acad/global/publications/real/vol1/num1/REAL_Vol1Num1.pdf)
- Maxwell, J. (2009). Las 21 leyes irrefutables del liderazgo. México: Grupo Nelson.
- Ramírez, G. (2013). Universidad y empresa: Liderazgo organizacional. Un desafío permanente. 15(25) 5-11 Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=187229746001>
- Senge, P. (1990). La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje. Argentina: Vergara Granica.
- (1996). Desarrollo personal y de liderazgo, efectividad gerencial, productividad organizacional. En K. Shelton (ed.). México: Panorama.
- Senge, P.; Kleiner, A.; Roberts, C.; Ross, R.; Smith, B. (1998). La quinta disciplina en la práctica. Estrategias y herramientas para construir la organización abierta al aprendizaje. España: Granica.
- Venezia, F. (2016). Línea de investigación en liderazgo y comportamiento organizacional. Escuela de administración de la Universidad de Rosario, Argentina. Recuperado de <http://www.urosario.edu.co/Escuela-administracion/Documentos/investigacion/LINEA-DE-INVESTIGACION-EN-LIDERAZGO-Y-COMPOR-TAMIEN.pdf>
- Zárate, R.; Matviuk, S. (2012). Revista de estudios avanzados de liderazgo: La inteligencia emocional de los líderes latinoamericanos: comparación entre Chile y Colombia. Pp43-50 Recuperado de [https://www.regent.edu/acad/global/publications/real/vol1/num1/REAL\\_Vol1Num1.pdf](https://www.regent.edu/acad/global/publications/real/vol1/num1/REAL_Vol1Num1.pdf)



## 10. DIAGNÓSTICO DE LAS COMPETENCIAS DE LIDERAZGO EN ESTUDIANTES UNIVERSITARIOS: LA DIMENSIÓN DE LA PERSONA

DIANA GABRIELA SUÁREZ-SAUCEDA

Universidad Metropolitana de Monterrey.

### Resumen

Este texto presenta un diagnóstico del desarrollo de las competencias personales de liderazgo en estudiantes universitarios, obtenido a través de una investigación realizada con el alumnado que cursa los últimos niveles de programas de licenciatura en una universidad privada, haciendo énfasis en la dimensión personal e interpersonal del liderazgo transformacional. Para realizar este estudio se diseñó un instrumento que evaluó el nivel de desarrollo de las competencias personales de un líder, tales como la comunicación, gestión de conflictos, carisma, trabajo en equipo, proactividad, gestión del tiempo y de la información, entre otras. El alcance de este análisis fue exploratorio, mostrando como resultado que la habilidad de autocrítica, integridad y autocontrol se encuentran presentes en un alto nivel; sin embargo, existen competencias que requieren consolidarse en los futuros profesionistas, por ejemplo, la gestión. En conjunto, estos hallazgos demuestran un desarrollo suficiente de las competencias personales de liderazgo, pero también se sugieren algunas estrategias para potencializar la enseñanza de las mismas en el ámbito universitario, con el fin de fortalecer sus competencias directivas en el ámbito laboral.

**Palabras clave:** Liderazgo, competencias, características directivas, enseñanza superior.

## Abstract

This paper presents a diagnosis of the development of personal leadership skills of university students. A study was conducted with students who study the last two levels of higher education at a private university, emphasizing the personal and interpersonal dimension of leadership. To carry out this study, an instrument was designed to assess the level of development of competencies related to a leader such as communication, conflict management, charisma, teamwork, proactivity, time management and information management, among others. The scope of this analysis was exploratory showing as a result that self-criticism, integrity and self-control are present at a high level, however there are areas of opportunity such as management. Taken together, these findings demonstrate a sufficient development of leadership competencies, however some strategies are suggested for teaching them in the university environment.

**Keywords:** Leadership, skill requirements, managerial characteristics, higher science education.

El liderazgo como un fenómeno universal surge de la necesidad del ser humano para socializar con sus semejantes en diversos contextos: familiar, profesional y social. En consecuencia, naturalmente o de forma deliberada, se configuran grupos con diversos fines, dentro de los cuales se vuelve imperante la existencia de la figura de un líder a quien seguir. Esta persona debe ser alguien capaz de orientar al grupo hacia un objetivo común, conduciendo las actividades que sus integrantes realizan juntos, entendiendo el liderazgo como una relación de influencia entre una persona (el líder) y sus seguidores.

Ante este hecho, surge el desafío de encontrar respuestas a algunos cuestionamientos, tales como: ¿Qué significado tiene liderar? ¿Cómo enseñar a las personas a ser líderes? ¿Cómo se desarrollan competencias de liderazgo? ¿Qué tipo de liderazgo es el que llevará a un grupo a conseguir los objetivos plantados? En el contexto actual, se plantea a la Universidad el reto de reformular las metodologías de enseñanza, así como el enfoque de los contenidos, centrándose en el desarrollo de competencias que puedan aplicarse en entornos reales fuera del aula y propiciando aprendizaje significativo.

Los estudios de investigación usualmente se han centrado en la definición de las competencias disciplinarias, dejando en un segundo plano el análisis de otro tipo de competencias que en la literatura se han denominado transversales, genéricas y blandas (Díaz Barriga, 2006; Escudero, 2008 citados en Ruiz, García, Biencinto y Chantal, 2017). Estas competencias complementan la formación universitaria, dotando a los egresados de las habilidades y destrezas para desempeñarse en el mundo laboral, y comprenden capacidades como la comunicación, trabajo en equipo, liderazgo y creatividad (Ruiz, 2017).

Aunque se reconoce la importancia de la formación de estas competencias en el ámbito de la educación superior, éstas han sido objeto de atención secundaria en el diseño de los planes de estudio y experiencias de aprendizaje que las promuevan (Guitert, 2007; Martínez, 2008; Palmer, 2009 citados en Ruiz, 2017). Ahora bien, estas competencias no se pueden mejorar si no son evaluadas, por lo tanto, partiendo de esta necesidad, el problema que se plantea en este estudio es ¿cómo medir las competencias de liderazgo? Para dar respuesta a esta interrogante se realizó, en un primer momento, la definición conceptual de la competencia de liderazgo específicamente. En un segundo momento se trabajó con una revisión teórica que permitiera diseñar un instrumento para evaluarlas y, con el análisis de los resultados de las evaluaciones, se hizo la propuesta de trabajo para tomar decisiones sobre su enseñanza dentro de la institución.

Para diseñar la propuesta de un modelo de enseñanza de la competencia de liderazgo en la educación superior, fue necesario partir de un diagnóstico de estas habilidades, de tal forma que, antes de plantear soluciones, se efectuó este estudio con la finalidad de conocer el contexto en el que se presenta la problemática y determinar estrategias institucionales que permitan enseñar el liderazgo transformador para potenciar las competencias directivas en estudiantes universitarios.

El objetivo de esta investigación, que en su mayoría incluye un análisis de corte cuantitativo ha sido identificar el desarrollo de las competencias de liderazgo presentes en estudiantes universitarios, empleando el análisis de los resultados para establecer directrices del diseño de los cursos que fomenten el desarrollo de dichas competencias.

## Marco teórico

Como primer paso dentro de esta investigación, fue necesario reflexionar sobre el significado del concepto de liderazgo y las características de un líder, puesto que, aunque hay un amplio conocimiento sobre el tema, este adopta matices que lo diferencian significativamente desde la perspectiva de diferentes autores. Lorenzo (2004) asume que liderar significa “posibilitar que otros realicen el proyecto común” (p.194). En este sentido la persona que ostenta el rol de líder no solo dirige las acciones de las personas, sino que las modela y acompaña, y por lo tanto, influye en ellas. En esta concepción, un profesionista con la capacidad de liderar sería un motor para que las personas que trabajan en su equipo se muevan hacia una meta que corresponde a todos, obteniendo resultados esperados.

Siguiendo esta idea, el líder como guía es alguien que orienta a sus colaboradores, proporcionándoles el apoyo y los recursos necesarios para que no se dispersen o pierdan de su meta (Vázquez, 2014). En otras palabras, es una persona capaz de catalizar la energía de otros seres humanos para que, voluntariamente, se esfuercen por alcanzar, del modo más eficaz, las metas que se han propuesto (Gento, 2001). Por su parte, Bennis (1959) afirma que existe una diferencia muy grande entre un líder y un gerente o directivo: un verdadero líder, a diferencia de un buen administrador, es aquel que afecta la cultura organizacional, el arquitecto social de sus organizaciones, la persona que crea y mantiene los valores.

Considerando las diferencias entre ser gerente y ejercer el liderazgo como parte de la gerencia, se puede mencionar que un líder cultiva capacidades latentes para que sus seguidores crezcan, acompaña cuando es necesario, modela con el ejemplo más que dar indicaciones, se pone delante de sus seguidores al alcance de un objetivo y pide que lo sigan. Un líder habla del nosotros más que del yo, incluyendo a sus allegados y haciéndoles preguntas detonadoras para la solución de problemas. Lowney (2004) considera que un líder es la persona capaz de dotar a la gente con las destrezas para discernir por sí mismos lo que hay que hacer. Huber (2010) afirma que es alguien que orienta y moviliza a las personas hacia el cumplimiento de sus metas. En síntesis, se podría definir a un líder como la persona que por medio de la confluencia de conocimientos, habilidades y actitudes, manifiesta la capacidad para inspirar a otros, potenciando su deseo, empoderamiento y compromiso para realizar acciones eficaces

orientadas hacia una meta común.

Siguiendo con el análisis de las características de un líder, Rugarcía (2000) hace una adaptación de la información, presentada por Cornejo (1992), acerca de las características que distinguen a un líder de un administrador: Un líder es innovador, original, desarrolla nuevos caminos, se concentra en las personas, inspira confianza, tiene una visión a largo plazo e integral, pregunta para qué y por qué, desafía lo establecido cuestionando las reglas, hace lo que debe hacer, intenta lo imposible y es soñador creando soluciones inesperadas fuera del orden establecido.

Un líder no es solamente un director o administrador de un proceso, o alguien que cautiva a grandes masas de personas. Entender estos conceptos como sinónimos eliminaría la característica esencial de liderar, que es influir en las personas, no por obligación sino por inspiración, e incluso influir en uno mismo. Considerando la definición del líder, y tomando en cuenta la naturaleza de los grupos, se puede hacer referencia a las funciones que se atribuyen a la persona que ejerce este rol. Entre estas actividades se pueden enunciar tres que son clave: conseguir objetivos, desarrollar a los colaboradores y mantener la cohesión (Cardona y García, 2005).

Entre las características que se atribuyen a un buen líder, descritas en la literatura sobre liderazgo, se destacan en este escrito las que tienen que ver con las personas y sus relaciones. Se puede mencionar, por ejemplo, que un líder efectivo es capaz de inspirar confianza, ya que posee conocimiento técnico de herramientas y procesos, que conoce políticas y reglamentos, que da respuestas oportunas a cuestiones complejas, que cumple su palabra, y que sus seguidores consideran su buen criterio. Además, persevera en la consecución de objetivos, teniendo claro en lo que pone esfuerzo para conseguir, buscando mejores métodos y siendo flexible para efectuar los cambios necesarios (Cardona y García, 2005).

Otra característica que podría atribuirse a un buen líder es la de comunicarse con efectividad, puesto que es capaz de explicar objetivos de forma atractiva, fácil de comprender y escuchando activamente a su interlocutor. En cuanto a las habilidades de relación con sus colaboradores, un líder efectivo demostraría verdadero interés por las personas a su alrededor practicando la empatía. En la dimensión de su personalidad, sería una persona capaz de tomar decisiones con seguridad en sí mismo basándose en hechos y con la mayor objetividad (Cardona y García, 2005).

En referencia a la conceptualización del término de liderazgo a través del tiempo, se han realizado numerosas aportaciones en las que diversos autores han abordado perspectivas teóricas distintas. Algunas concepciones hacen alusión a las características de la persona como líder, otras se orientan a las cualidades del grupo, mientras que unas más al contexto en el que se presenta. Sin embargo, el liderazgo en el siglo XXI es concebido como un proceso con el objetivo de influir en las personas haciendo uso de las características de la personalidad, combinadas con una serie de conocimientos y habilidades que desarrollan la competencia de liderazgo.

En un recorrido histórico del concepto, realizado por Castaño (2013) a través del análisis de diversas teorías, se puede sintetizar la concepción que se ha hecho sobre el término hasta el día de hoy. Se encuentra, en un primer punto, el modelo clásico de la teoría de los rasgos (Taylor, 1911; Mayo, 1933; Maslow, 1948 y Stogdill, 1948), en la que los autores argumentan que las características de un líder están presentes desde su nacimiento y que se desarrollan en individuos con cierta personalidad.

Por otro lado, desde la perspectiva de la teoría del comportamiento, Fleishman (1960), citado también por Castaño, define tipos de liderazgo que se caracterizan por la naturaleza de las acciones que ejerce el líder en sus seguidores adoptando ciertos estilos; destacando el democrático, autocrático, *laissez faire* y de relaciones humanas. Esta perspectiva teórica y la de los rasgos ponen su foco de atención en las cualidades innatas de una persona que lo predisponen para desarrollarse como un líder potencial cuando se presenta la oportunidad.

Siguiendo esa vía, Castaño (2013) menciona los estilos de liderazgo que residen en quien dirige. Aparecen en su análisis las aportaciones de Mc. Gregor (1960), quien señala que las características del liderazgo, ya sea autocrático o democrático participativo dependerán de las personas a las que se lidera, de forma que han de adaptarse a las circunstancias del grupo y hacer énfasis en las características de los seguidores. Mientras que Blake y Mouton (1964) refieren un modelo relacionando con el interés del líder en relación a los objetivos y metas que se plantee, en este caso lo que determina la naturaleza de liderazgo es la tarea que se presenta al grupo.

Luego, Lewin (1939) identifica un modelo en el cual hace coincidir el estilo de dirección con el grado de madurez del grupo dando lugar a la teoría de liderazgo situacional desarrollada por Drucker (1980) y Hersey, et

al. (1979). Desde esta óptica se pretende que el liderazgo sería ejercido mediante la combinación afortunada de características de liderazgo en las personas, así como la dirección de los seguidores.

En teorías más recientes, dentro del recuento realizado por Castaño (2013), se desplaza la función del liderazgo hacia los seguidores, los cuales son influenciados por un adecuado ambiente situacional generado por el líder mediante un sistema de recompensas (Hollander, 1992). Por su parte, Bass, en 1991, fue más allá de una mirada externa de las personas y consideró que un líder puede ser capaz de inspirar al cambio modificando las aspiraciones e ideales personales de sus seguidores, impulsándolos a su realización más que la búsqueda de recompensas externas, dando lugar a la teoría del liderazgo transformacional.

Así mismo, el liderazgo transformacional expuesto por Bass tendrá éxito si logra cambiar la motivación del individuo, elevando su deseo de logros, superación y autorrealización, y promoviendo, de esta manera, el desarrollo del grupo y las organizaciones (Bass, 1995).

Cardona y García (2005) expresan que un líder que transforma es aquel “capaz de apreciar holísticamente el proceso, con una amplia visión de sus objetivos de vida, con una actitud positiva y sobre todo un estratega, flexible, emprendedor e innovador” (p. 61). Se considera una persona capaz de transformar la condición de las cosas o procesos, así como las mismas aspiraciones e ideales de sí mismo o de quienes lo siguen. Estas habilidades, consolidadas en una persona, le permiten hacer más de lo que esperan, produciendo cambios en los grupos, organizaciones y en la sociedad; y se acopla perfectamente en la dinámica desarrollada en las organizaciones educativas, en especial las de educación superior, donde es necesario este tipo de competencias que preparen para el contexto laboral (González, González, Ríos y León, 2013).

Los factores fundamentales que describen la teoría del liderazgo transformacional según Bass (1985) están relacionadas con una dimensión de la persona más que de las metas o de los objetos, y están presentes en los líderes, y en sus seguidores. Estos son: la influencia idealizada, motivación, inspiración, estimulación intelectual, la consideración individual y la tolerancia psicológica.

De acuerdo con González (2013), la influencia idealizada hace referencia a que el líder actúa de modo que sus seguidores se sienten inspirados

porque se transmite confianza, entusiasmo y respeto. Por otro lado, la motivación inspiracional se refiere a que el líder promueve el optimismo y crea una visión estimulante y atractiva para sus seguidores. Además, sabe comunicar su visión de modo convincente con palabras y también con su propio ejemplo. En cuanto a la estimulación intelectual, Bass (1985) afirma que es la facultad de un líder para fomentar nuevos enfoques, haciendo hincapié en la inteligencia y la racionalidad para la solución de problemas; motiva a sus seguidores a pensar el modo de realizar las actividades diferentes.

La consideración individual es entendida como la habilidad que posee un líder para tener en cuenta las necesidades de cada persona para guiar a cada una según su potencial. El líder actúa como entrenador, abriendo oportunidades de aprendizaje y creando un clima de apoyo. Es un líder que escucha y sabe delegar, dando luego una retroalimentación constructiva (González, et al, 2013).

La tolerancia psicológica, como característica personal de un líder, significa que este usa el sentido del humor para indicar equivocaciones, para resolver conflictos, para manejar momentos duros y aprender a tolerar los errores de los demás, cultivando la paciencia en la resolución de problemas (Bass, 1985).

Una aportación más reciente, sobre el liderazgo para el siglo XXI, es propuesta por Goleman (2013), quien indica que liderar implica alinear a la gente a los ideales propios de una organización o grupo, motivando e inspirando a trabajar juntos. Por otra parte, la tendencia actual en las investigaciones de este tema es el establecimiento de las diferencias entre la acción de dirigir y la competencia de dirigir grupos con liderazgo, misma que lleve a entender que esta tarea compleja no depende solamente de las cualidades de una persona, sino que, como un acto social, requiere aplicar herramientas y procesos que impacten en los grupos y en las organizaciones.

En síntesis, el liderazgo, ejercido en diversos ámbitos de la sociedad, es un tema que se ha considerado notable en los últimos años, por lo tanto, también es esencial en el ámbito de la educación superior. La formación de líderes aparece entonces, como un requerimiento indispensable para las carreras universitarias. En consecuencia, se vuelve crucial definir qué caracteriza a un líder, así como la forma en que debe llevar a cabo sus ac-

ciones para lograr un impacto significativo en los objetivos del grupo al que dirige.

Existe una interrogante que abre las discusiones académicas frente al tema: ¿Un líder nace o se hace? En otro momento, se pensaría que el liderazgo es una cualidad innata, que aparece de forma espontánea en una persona y que hay quienes nacieron con el talento. Sin embargo, aunque es claro que algunas personas extraordinarias cuentan con la habilidad para desempeñar esta función, recientemente se ha demostrado que liderar es una competencia en la que confluyen una serie de habilidades personales en desarrollo, que se aprenden y practican, dando paso a que se obtenga reconocimiento en un grupo para influir en él, y por lo tanto, se demuestre el desempeño de una competencia en este ámbito.

El concepto de liderazgo tiene componentes que, en conjunto, manifiestan la presencia del dominio de la competencia. Así mismo, el liderazgo se constituye como una función estratégica en la que el líder organiza al grupo, distribuyendo responsabilidades y permeando en su cultura. Lorenzo (2004, p. 205) lo define como “la función de dinamización de un grupo o de una organización para generar su propio crecimiento en función de una misión o proyecto compartido” al ser una función, se entiende como un proceso y, por lo tanto, se puede enseñar y aprender.

Siguiendo con el análisis del liderazgo como un proceso que dinamiza la existencia de un grupo, orientando su desarrollo hacia el cumplimiento de una meta; en la puesta en práctica de este rol, la influencia que se ejerce es importante. Esta fuerza movilizadora resulta determinada por cuatro variables: el líder o líderes del grupo, las relaciones con los seguidores, la situación o contexto que se presente, así como un proyecto compartido (Lorenzo, 2004).

La época actual está caracterizada por el cambio, la generación, difusión e intercambio abundante de información, así como la globalización de la cultura y los mercados, por enumerar algunos fenómenos sociales emergentes. Esto tiene como consecuencia la exigencia a la enseñanza superior de contar con directivos o líderes de equipos que demuestren perfiles competitivos, con habilidades de dirección y liderazgo que, a su vez, promuevan la construcción de estas competencias en los estudiantes, las cuales ya no se promueven con los modelos tradicionales de educación (Tito y Serrano, 2016).

La cuestión es encontrar qué conocimientos, habilidades y actitudes se necesita desarrollar en los futuros profesionistas para que sean capaces de responder estratégicamente a estos nuevos contextos. Goleman y Boyatzis (2002), citados en Lorenzo (2004), mencionan la conciencia de uno mismo, la autogestión, la conciencia social y la gestión de relaciones como habilidades esenciales. Mientras que Fishman (2004 citado en Lorenzo, 2004) señala como una competencia clara y necesaria, el liderazgo personal y el interpersonal.

El concepto de liderazgo ya ha sido establecido por teóricos de las diversas ciencias, sin embargo, en este momento, no existe una metodología exclusiva en el desarrollo de esta competencia en las personas, ni tampoco una definición unívoca en torno a lo que significa ser un líder y cómo se desarrolla esta capacidad en las personas.

Como ya se ha mencionado, una de las teorías acerca del liderazgo es la transformacional. Esta perspectiva, junto con un enfoque basado en competencias, es la que se ha considerado para el análisis en este estudio. Cardona y García (2005), basándose en las ideas propuestas por Bass (1985), consideran que el líder transformacional tiene amplia visión de los objetivos a lograr, motiva a la gente con actitud positiva y flexible, y es emprendedor e innovador.

El modelo por competencias de liderazgo, propuesto por Cardona y García (2005), se fundamenta que en las organizaciones hay influencias en un conjunto de fuerzas, dentro de las cuales se encuentran las personas. Actualmente, la sociedad demanda profesionistas que sean eslabones importantes de estas nuevas organizaciones y para serlo, deberán contar con un conjunto de actitudes y habilidades adicionales a de los requerimientos técnicos específicos del cargo.

El trabajo que deben realizar los profesionistas de hoy se compone cada vez de menos tareas repetitivas o individuales. En este nuevo contexto, la exigencia se orienta más a que los colaboradores sean autónomos y capaces de trabajar colaborativamente con otros. El asunto, en este apartado, es establecer los rasgos de un líder para desenvolverse exitosamente en las organizaciones del siglo XXI, de tal forma que puedan llevarse al contexto de operación, concretarse y evaluarse. Entonces, "la mejor forma de preparar la fuerza laboral del mañana se basa no solamente en el desarrollo de habilidades técnicas sino en el fortalecimiento de habilidades

interpersonales y de interacción con otros” (Tito y Serrano, 2016, p. 64); las que expertos han denominado habilidades blandas, y dentro de las que se puede incluir al liderazgo.

James y James (2004) concuerdan en que las habilidades blandas son un conjunto de cualidades personales como la comunicación, el liderazgo, y el trabajo en equipo, que le permiten a un profesional desarrollarse en su carrera. Schulz (2008) define estas destrezas como características de la personalidad y habilidades interpersonales. Respecto al desarrollo de estas, el mismo autor, referido por Tito y Serrano (2016), sugiere que los educadores tienen una responsabilidad especial en lo que concierne al desarrollo de *soft skills* -o habilidades blandas, por la traducción del término al español-, ya que, la etapa universitaria es donde se obtiene mayor impacto, siendo más sencillo formar estas habilidades en estudiantes que en empleados con experiencia.

Hay tres formas en las que las personas pueden demostrar sus aprendizajes a través de las competencias, y esto es por medio de la combinación de sus componentes: conocimientos, habilidades y actitudes. Las competencias son definidas por Alles (2008) como “características de la personalidad devenidas en comportamientos que generan un desempeño exitoso/superior en un puesto de trabajo” (p.79), teniendo como característica que pueden ser medidas y desarrolladas.

Cardona y García (2005, p. 34) definen competencia como “comportamientos observables y habituales”. Entonces, un comportamiento esporádico o que surge sin un pleno conocimiento, no se considera una competencia como tal, sino como una cualidad fortuita que rindió resultados. Ante esto, es conveniente determinar parámetros para evaluar lo que representa el dominio real de una tarea. Tobón (2010), a partir de un análisis de las diferentes definiciones, se propone conceptualizar las competencias como procesos complejos que las personas ponen en acción, actuación y creación, para resolver problemas y realizar actividades (de la vida cotidiana y del contexto profesional), aportando a la construcción y transformación de la realidad.

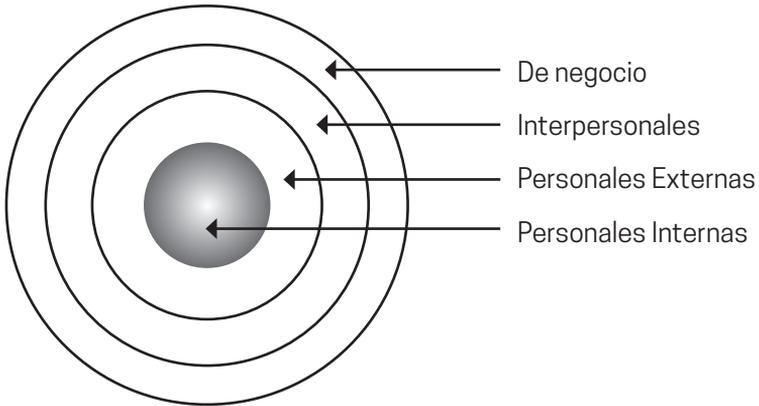
En ideas de Tobón (2010), para efectuar la acción, actuación y creación de competencias, las personas integran un saber ser que implica la automotivación, la iniciativa y el trabajo colaborativo; mientras que esto se combina con un saber conocer, en el que se observa, explica, comprende y

analiza un problema, para confluir con un saber hacer, que se traduce en el desempeño basado en procedimientos y estrategias. Teniendo en cuenta los requerimientos específicos del entorno, las necesidades personales y los procesos de incertidumbre, con autónoma intelectual, conciencia crítica, creatividad y espíritu de reto, asumiendo las consecuencias de los actos y buscando el bienestar humano. Gallego (1999 citado en Tobón 2010) refiere que las competencias están constituidas en tal perspectiva por procesos subyacentes (cognitivo-afectivos), así como por procesos públicos y demostrables, en tanto implican elaborar algo de sí para los demás con rigurosidad.

El liderazgo es una competencia básica, constituye un fundamento para vivir en sociedad y relacionarse en el mundo laboral. Significa liderar actividades y proyectos en beneficio personal y de las demás personas, con base en las posibilidades del contexto. Uno de los elementos que describen la existencia de esta competencia, y que tiene que ver con la relación de las personas, es el de motivar a otros a alcanzar metas mediante el trabajo cooperativo (Tobón, 2010)

Entendiendo el concepto de competencia como una compleja estructura de atributos necesarios para el desempeño de tareas específicas (Tito y Serrano, 2016), se pueden definir las que son esenciales para ejercer el liderazgo en una organización. Cardona y García (2005) ofrecen un directorio de competencias con directivas que afectan niveles distintos en la persona y que, por ello, requieren un proceso específico de desarrollo. Este estudio se centra en establecer el diagnóstico de estas habilidades de la dimensión personal e interpersonal.

Es importante estipular cuáles son las definiciones de cada uno de los componentes asociados a las competencias directivas relacionadas con el desarrollo del liderazgo transformacional. Estos comportamientos característicos ya han sido establecidos en un directorio de competencias de liderazgo, propuesto por Cardona y García (2005).



**Figura 1.** Niveles de competencias directivas o de liderazgo.

Fuente: Adaptado de Cardona y García (2005).

La dimensión interpersonal de este directorio está determinada por las competencias que permiten el desarrollo de las capacidades de los colaboradores y su correcta funcionalidad en el trabajo (Cardona y García, 2005, p. 45). Entre estas competencias se pueden enlistar la comunicación, la gestión de conflictos, el carisma, la delegación, el *coaching* y el trabajo en equipo.

*Por comunicación se entiende la capacidad de escuchar y transmitir ideas de forma efectiva, empleando el canal adecuado en el momento oportuno, y proporcionando los datos concretos para respaldar sus observaciones y conclusiones. Por otro lado, la gestión de conflictos se denomina como la capacidad de diagnosticar, afrontar y resolver conflictos interpersonales con prontitud y profundidad sin dañar la relación personal (Cardona y García, 2005, p. 45).*

Otro atributo de las competencias interpersonales es ser una persona con carisma, entendido, en esta investigación, como la capacidad de lograr el compromiso de los colaboradores, inspirando su confianza, dándole a cada uno un sentido dentro del trabajo, y favoreciendo la motivación en el logro de los objetivos.

Un comportamiento relacionado con la competencia interpersonal es

la capacidad de delegar, de tal forma que se posibilite que el equipo tenga los recursos necesarios para llevar a cabo la toma de decisiones con base en los objetivos (Cardona y García, 2005). En ocasiones esto se logra de la mano con el coaching, definido como la capacidad que tendría el líder para desarrollar el potencial de cada persona.

De igual forma, un criterio que se toma en cuenta, dentro del directorio de competencias propuesto por Cardona y García (2005) para determinar el nivel de competencias personales, es el trabajo en equipo, definido como la capacidad de fomentar un ambiente de colaboración, comunicación y confianza entre los miembros del equipo.

Por otro lado se encuentran las competencias personales, las cuales permiten el desarrollo de la confianza y la identificación de los colaboradores con la misión de la organización. La dimensión personal puede ser interna y externa; en la dimensión externa se incluyen capacidades como la proactividad y la gestión personal, en la dimensión interna se encuentran la mejora personal y el autogobierno (Cardona y García, 2005).

Las competencias de la dimensión personal externa dentro de la proactividad son: iniciativa, optimismo y ambición. Mientras que en las de la gestión personal se enumeran la gestión del tiempo, de la información y del estrés. La dimensión personal interna incluye la autocrítica, autocrecimiento y aprendizaje en el ámbito de la mejora personal; por otro lado, se incluye la toma de decisiones, el autocontrol, el equilibrio emocional e integridad en la parte del autogobierno.

Cada una de las competencias mencionadas, con sus comportamientos característicos y atributos, son las que se considerarán para realizar el análisis de los datos y establecer las conclusiones dentro de esta investigación.

## **Método**

Una vez que se estableció la definición del concepto de liderazgo, y las competencias directivas de liderazgo que se observaron en esta investigación, cabe resaltar que se abordaron especialmente las relaciones con el aspecto personal e interpersonal, por ser las que se orientan al desarrollo de las habilidades blandas.

El diagnóstico se realizó mediante un enfoque mayormente cuantitativo, de alcance descriptivo (Hernández, Fernández y Baptista, 2014), empleando técnicas cualitativas, como la observación, y cuantitativas, como

la aplicación de un test de autoevaluación, para la recogida de la información. El diseño se considera no experimental y de alcance exploratorio, puesto que su propósito es conocer el contexto haciendo un acercamiento desde un entorno específico y recolectando datos en un tiempo y espacio únicos para la descripción de las variables.

A partir de la observación cotidiana se determinó el diseño de un instrumento que permitiera evaluar el desarrollo de las competencias. Esta exploración tuvo como objetivo analizar la percepción de los estudiantes respecto al desarrollo de las competencias directivas relacionadas con el liderazgo a nivel personal (interno y externo) e interpersonal.

Los resultados aquí presentados fueron obtenidos del cuestionario estructurado aplicado a estudiantes que cursaban 8° y 9° tetramestre de la licenciatura, es decir, próximos a su egreso de la universidad. Para la aplicación se recurrió al uso de una herramienta digital, localizada mediante un link, y se llevó a cabo mediante la visita al salón de clases o la asignación de la actividad por medio de un mensaje en las plataformas de aprendizaje.

Las personas encuestadas son estudiantes de licenciatura que suman, en conjunto, un total de 100. De esta muestra, 39 son estudiantes hombres y 61 son estudiantes mujeres. La edad de los participantes está entre 25 y 55 años de edad (media: 25.7).

El cuestionario se nombró "Diagnóstico de desarrollo de competencias directivas", fue diseñado a partir del directorio de competencias de Cardona y García (2005), y se compone de 84 ítems de opción múltiple distribuidos en 20 secciones, una para cada dimensión de la competencia, además de las preguntas sobre datos personales y demográficos.

Cada sección del instrumento enumera los comportamientos característicos asociados a las competencias interpersonales, las cuales se refieren al trato efectivo en las relaciones personales con los colaboradores, y las personales, que involucran aspectos de la personalidad que mueven el liderazgo y la ejemplaridad del líder (Cardona y García, 2005).

Los ítems han sido diseñados a partir de las conclusiones sobre el desarrollo de las competencias de liderazgo y sus criterios de evaluación, los cuales fueron propuestos por Cardona y García (2005), mismos que establecen comportamientos asignados a cada uno de los tres grupos de competencias directivas (de negocio, interpersonales y personales).

En cada una de las preguntas que componen las 20 secciones, los es-

tudiantes valoraron, por medio de la escala Likert, la frecuencia con la que realizan un comportamiento en determinada situación de la realidad. De las opiniones se obtuvieron conclusiones respecto al nivel de desarrollo en cada aspecto de las competencias evaluadas, obteniendo porcentajes de desempeño de cada una.

Una vez que se tuvieron los resultados del diagnóstico, se procedió al análisis de los datos cuantitativos, con la finalidad de detectar aquellas áreas que requieren desarrollarse con urgencia, para proponer un modelo de enseñanza que involucre las habilidades de las que se adolecen.

## Resultados

A continuación, se presenta el análisis de los resultados obtenidos con la aplicación de la evaluación diagnóstica. La metodología propuesta generó información a partir de la cual se puede observar el nivel de desarrollo de cada competencia. Estas conclusiones podrían ser empleadas con la finalidad de hacer propuestas para mejorar la enseñanza en estas y otras áreas relacionadas con el liderazgo.

Para el análisis de datos se agruparon los atributos de las competencias dentro de sus dimensiones, el puntaje obtenido sobre 100 indica el nivel de desarrollo de cada una de las competencias y permite la toma de decisiones. Los resultados se muestran enseguida:

**Tabla 1.** Dimensión interpersonal.

**Nota:** la puntuación máxima de desarrollo de la competencia es 100.

Elemento de la competencia	Puntaje obtenido
Carisma	87
Trabajo en equipo	87
Comunicación	88
Gestión de conflictos	88
Coaching	88
Delegación	89

Elaboración propia con información del diagnóstico aplicado.

En cuanto a la dimensión interpersonal (Tabla 1), el atributo desarrollado en su mayoría es la delegación de actividades, entendida como la confianza que desarrolla el líder en los miembros de su equipo; mientras que el carisma es una de las habilidades en las que se puede hacer énfasis, así como el trabajo en equipo. El carisma incluye la capacidad para animar e ilusionar a un seguidor, destacando aspectos positivos y motivantes de un problema. Esta es la habilidad que debe desarrollarse más, puesto que se obtuvo en ella la calificación más baja. Esto implica fomentar el sentido de la profesionalidad, exigiendo primero a uno mismo y luego a los demás, ayudando a los compañeros a entender el valor y sentido de su trabajo. Así mismo, el fortalecimiento de habilidades para el trabajo equipo resaltan como necesarias.

Por otro lado, en la dimensión personal externa sobresale, por su relativamente bajo nivel de desarrollo, la competencia de la gestión, incluyendo el tiempo, la información y, sobre todo, el estrés (Tabla 2).

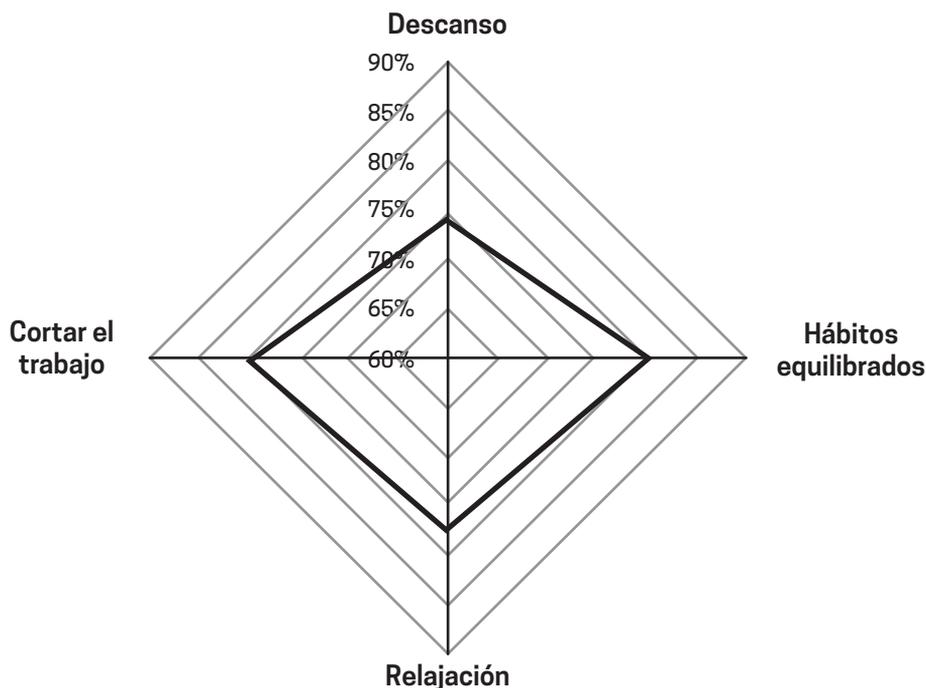
**Tabla 2.** Dimensión intrapersonal.

**Nota:** la puntuación máxima de desarrollo de la competencia es 100

<b>Elemento de la competencia</b>	<b>Puntaje obtenido</b>
Gestión del estrés	78
Gestión de tiempo	80
Proactividad	87
Ambición	89
Optimismo	89
Gestión de la información	91

Elaboración propia con información del diagnóstico aplicado.

El estudiantado reconoce que nunca dedica tiempo al descanso, no mantiene hábitos de vida equilibrado, encuentra pocos momentos de relajación y ruptura con el trabajo, y se siente incapaz de cortar el trabajo cuando está con amigos y familia (Figura 2). En los resultados se presenta un análisis de las categorías que se evaluaron en esta competencia como atributos esenciales. Se puede observar que la parte de dedicar tiempo al descanso es la que se encuentra en un nivel más bajo, por lo cual disminuye el equilibrio en la competencia de gestión del tiempo para no generar situaciones de estrés.

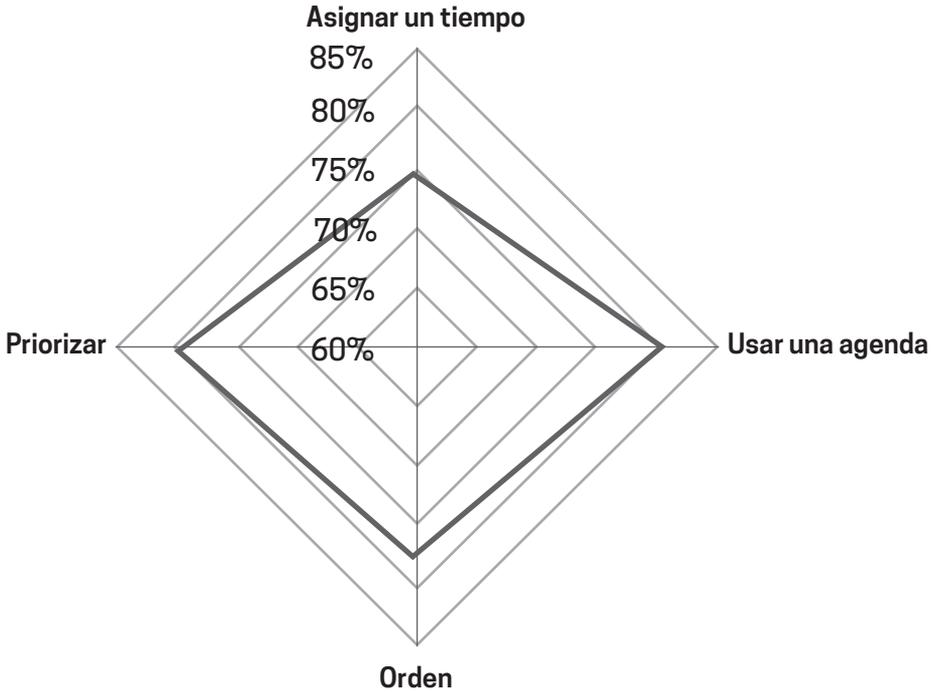


**Figura 2.** Categorías de la Gestión del estrés. *Nota:* Las categorías que componen la competencia se encuentran en los extremos de la figura, mientras que la línea resaltada es el nivel de porcentaje de desarrollo alcanzado.

Elaboración propia con datos obtenidos del instrumento aplicado.

En cuanto al uso del tiempo, resalta la necesidad de desarrollar al máximo la capacidad de concentración y determinación en una actividad constante (Figura 3). En el análisis radial de esta competencia se puede observar cómo la confluencia de los cuatro factores (asignación de tiempo, ordenamiento de actividades, agendar y priorizar tareas) genera un nivel apenas deseable en el desarrollo de esta competencia personal de liderazgo.

Por lo tanto se vuelve esencial desarrollar alguna oportunidad de formación que se enfoque en el autocuidado de la persona, para que se eviten estas carencias tratando de mejorar las habilidades del conocimiento de sí mismo, el control de las propias emociones, el establecimiento de una red de apoyo, cuidando las relaciones interpersonales profundas, desarrollando sensibilidad a los factores que producen estrés y ejerciendo la voluntad para respetar los horarios de sueño y esparcimiento.



**Figura 3.** Categorías de la Gestión del tiempo. *Nota:* Las categorías que componen la competencia se encuentran en los extremos de la figura, mientras que la línea resaltada es el nivel de porcentaje de desarrollo alcanzado.

*Elaboración propia con datos obtenidos del instrumento aplicado.*

En el desarrollo de la dimensión personal interna y relacionado con la habilidad de gestión mencionada anteriormente, resalta la carencia del equilibrio emocional como el atributo de menor desarrollo (Tabla 3). Ante esto, es importante enseñar al estudiante habilidades para analizar objetivamente el comportamiento, detectando las situaciones en las que reacciona desproporcionadamente; ayudarlo a tener un ánimo estable, con la adecuada identificación, regulación y expresión de sus propias emociones a través de la correcta educación emocional. El autoconocimiento y la toma de decisiones también destacan como habilidades necesarias en el desarrollo personal, ya que su práctica coadyuva al aumento en el desempeño de la dimensión personal interna (Tabla 3).

**Tabla 3.** Dimensión personal interna

**Nota:** La puntuación máxima de desarrollo de la competencia es 100.

<b>Elemento de la competencia</b>	<b>Puntaje obtenido</b>
Equilibrio emocional	85
Autoconocimiento	88
Toma de decisiones	88
Aprendizaje	89
Autocontrol	90
Autocrítica	93
Integridad	93

Elaboración propia con información del diagnóstico aplicado.

Esta dimensión personal externa es la habilidad de manejar los recursos personales con relación al ambiente externo. La competencia de la gestión del estrés, como se mostró anteriormente, es la que requiere mayor atención, así como la gestión del tiempo o la proactividad. Así mismo, aunque los estudiantes reconocen sus habilidades en la búsqueda de la información, esta no es suficiente para considerarla como una competencia de gestión, puesto que implica el análisis, selección y pensamiento crítico del contenido.

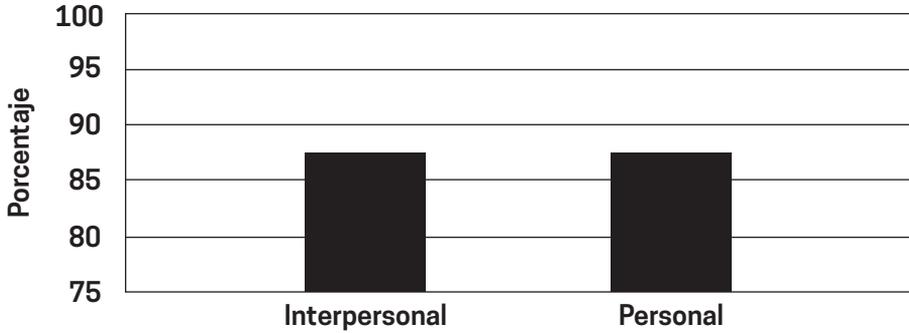
**Tabla 4.** Dimensión personal externa

**Nota:** La puntuación máxima de desarrollo de la competencia es 100.

<b>Elemento de la competencia</b>	<b>Puntaje obtenido</b>
Gestión del estrés	78
Gestión de tiempo	80
Proactividad	87
Optimismo	89
Ambición	89
Gestión de la información	91

Elaboración propia con información del diagnóstico aplicado.

En un análisis más general, el diagnóstico de la presencia de las habilidades de liderazgo en las dos dimensiones se observan como las de mayor necesidad de desarrollo. Este orden determinaría la prioridad a seguir en el desarrollo de oportunidades para la formación en las competencias (Figura 4).

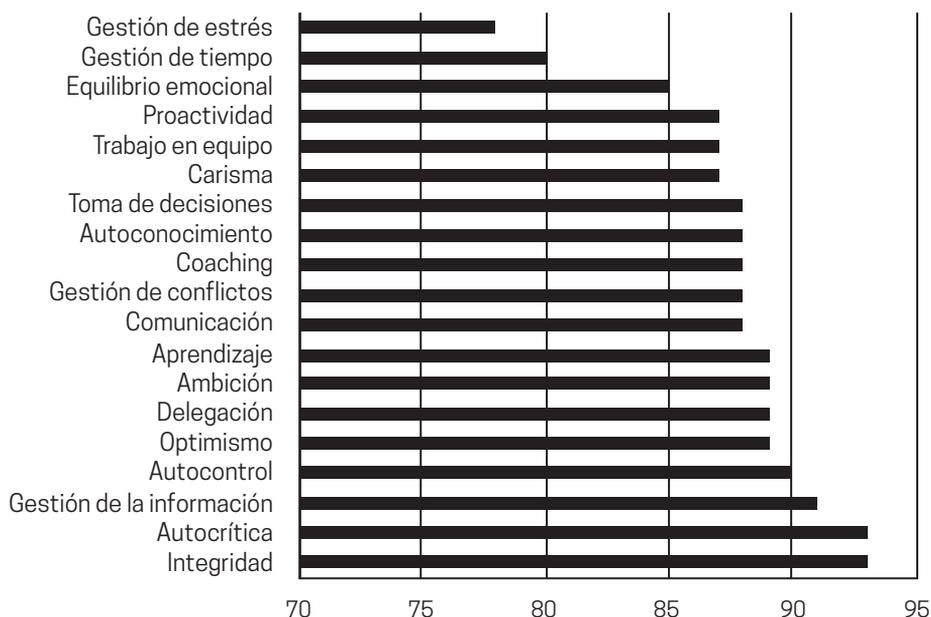


**Figura 4.** Desarrollo de las dimensiones de la competencia

Nota: elaboración propia con información del diagnóstico aplicado.

De igual forma, resultó gratificante saber que ninguna de las competencias fue evaluada por debajo de la mínima puntuación posible (70%), de tal forma que se considera un nivel de desarrollo suficiente, pero susceptible a la mejora de las competencias ya mencionadas. Aunque se observa un equilibrio, la puntuación indica que es importante el desarrollo para llegar al 100% de desempeño.

Se realizó un análisis comparativo para determinar, de menor a mayor, las competencias que se encuentran desarrolladas por los estudiantes según el diagnóstico (Figura 5). Aquí se puede observar que la necesidad más urgente es la gestión del tiempo, gestión del estrés y equilibrio emocional, las cuales son de la dimensión personal. Asimismo, la creatividad, el trabajo en equipo y el carisma. Mientras que la integridad y la autocrítica son atributos que se reconocen en los más altos porcentajes, estas pueden practicarse cada vez más con el fin de reafirmarse.



**Figura 5.** Comparativo del nivel de desarrollo de todas las habilidades

Nota: Elaboración propia con información del diagnóstico aplicado.

### Conclusiones

Los resultados del estudio fueron numéricamente superiores a los esperados por quien realizó la investigación, puesto que el nivel de desarrollo de las competencias personales de liderazgo se mantuvo entre el 75% y 100% de dominio. Sin embargo, cabe apuntar que una limitación del cuestionario es que fue realizado desde la percepción del estudiante, y esta perspectiva no basta para afirmar su dominio, aunque aporta información significativa para un primer análisis.

Se realizó un análisis comparativo para determinar, de menor a mayor, las competencias que se encuentran desarrolladas por los estudiantes según el diagnóstico (Figura 5). Aquí se puede observar que la necesidad más urgente es la gestión del tiempo, gestión del estrés y equilibrio emocional, las cuales son de la dimensión personal. Asimismo, la creatividad, el trabajo en equipo y el carisma. Mientras que la integridad y la autocrítica son atributos que se reconocen en los más altos porcentajes, estas pueden practicarse cada vez más con el fin de reafirmarse.

Por lo tanto, habrá que considerar, para futuros estudios, un alcance más integral en el que se solicite a los docentes y directivos la participación en esta evaluación, de forma que el resultado sea mucho más confiable. No obstante, por su alcance exploratorio, se concibe como una guía ante futuras acciones en el proceso de diseño de estrategias de enseñanza de las competencias de liderazgo.

El esfuerzo por determinar las características de un líder eficaz, así como el desarrollo de un modelo de enseñanza del liderazgo que se lleve a cabo desde el entorno universitario, es un tema que se ha investigado poco y en el que hay muchas oportunidades de desarrollo. Kraiger (2003) diseña un modelo para el aprendizaje de las habilidades blandas, en el que enfatiza cuatro fases: información, demostración, práctica y retroalimentación.

Es decir que, las competencias de este tipo se aprenden, en gran medida, por la presencia de contenidos enfocados, claros y relevantes, combinados con una gran cantidad de experiencia en el mundo real, así como con retroalimentación constructiva.

Un modelo de enseñanza de estas competencias partiría de que el instructor modelara la habilidad o capacidad, además de brindar información clara sobre la misma. Posteriormente, sería deseable asegurarse que existan oportunidades para la práctica en contextos reales donde se puedan poner a prueba las capacidades y, por último, brindar retroalimentación que contenga elementos que motiven y corrijan el desempeño, para comenzar el ciclo, una y otra vez, hasta que el comportamiento se haga habitual y la competencia se mantenga en dominio.

La universidad, como el espacio académico donde se capacitan los profesionistas futuros para desempeñar las competencias que el mundo laboral exige, tiene la tarea de formarlos holísticamente. El liderazgo, entendido como el proceso social que permite motivar a otros para ayudarles a lograr sus metas, tiene un papel crucial en el desarrollo de las habilidades de los grupos, además de permitir que el estudiante se desarrolle, en sus relaciones con otros, inspirando confianza. (Murillo, 2009; Haslam, 2012 y Kozolowsky, 2007) citados en (Correa-Reyes, 2017).

Rugarcía (2000) afirma que el concepto de líder depende del marco de referencia o contexto que se tome para concebirlo, no obstante del contexto que se tome, algo es constante y destaca en un sentido: la influencia. De esta manera, "el docente requiere tener una traducción de estas

cualidades en un lenguaje educativo u operativo en el aula” (Rugarcía, 2000, p. 27), como las que ya se han presentado en esta investigación. Sin embargo, se puede reflexionar que no existe un modelo único de liderazgo y, por lo tanto, cada líder educativo deberá determinar el matiz que desea darle.

Considerando como factor clave la enseñanza ejercida por el profesor universitario, es indispensable que la persona que se dedique a la enseñanza superior posea una constelación de conceptos y datos indispensables que le permitan interactuar con la sociedad de la que forma parte. Con frecuencia, se relaciona el concepto de liderazgo de los docentes con el de la calidad educativa que se proporciona en los centros de educación superior, y con el logro de los estudiantes. En esta idea, el papel del docente se constituye como una guía en la formación de las habilidades personales, además de las que implica la técnica.

Ruíz (2017) afirma que, actualmente, “Aunque en el ámbito universitario la mayor preocupación es el desarrollo de competencias específicas de la profesión, no hay duda de que las competencias genéricas destacan en los contextos profesionales actuales, principalmente se demandan competencias interpersonales o socio-comunicativas” (p.4). En ese sentido, se requieren promover experiencias de aprendizaje que acerquen a los estudiantes a la práctica de estas competencias, destacando la importancia de que los profesores desarrollen experiencias de implementación en las que los estudiantes se enfrenten a los escenarios reales relacionados con su profesión.

En definitiva, tal como afirma Correa-Reyes (2017), el perfil del profesorado universitario requiere la combinación de una serie de elementos personales, conocimientos específicos de la disciplina de enseñanza, así como los relacionados con la pedagogía. Pero, además de todo esto, el profesorado debe actuar como alguien que muestra, en sus relaciones, valores que son asociados a sus creencias y expectativas, con características de la personalidad que son atractivas para los estudiantes y que lo convierten en un modelo a seguir, en otras palabras, un líder formando líderes.

## Referencias

- Alles, M. (2008). *Desarrollo de Talento Humano*. Buenos Aires: Granica.
- Bass, B. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. The Free Press. USA.
- Bass, B. (1995). Theory of transformational leadership redux. *The Leadership Quarterly*, 6 (4), 463-478. Recuperado de: [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90021-7](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90021-7)
- Bennis, W. (1959). Leadership Theory and Administrative Behavior: The Problem of Authority. *Administrative Science Quarterly*, 4, 259-301.
- Disponible en: <http://dx.doi.org/10.2307/2390911>
- Cardona, P., y García-Lombardía, P. (2005). *Cómo desarrollar las competencias de liderazgo*. Eunsa, España.
- Castaño, S. (2013). *Un nuevo modelo de liderazgo por valores*. [Tesis doctoral] Universidad de Alcalá. Departamento de Economía y Dirección de Empresas: España. Disponible en <http://hdl.handle.net/10017/200022>
- Correa-Reyes, S. (2017). Liderazgo docente y percepción de la felicidad en estudiantes de educación superior. *Vertientes, Revista Especializada en Ciencias de la Salud* 20 (1), 20-26. Disponible en: <http://www.medigraphic.com/pdfs/vertientes/vre-2017/vre171c.pdf>
- Gento, S. (2001). *La institución educativa II. Predictores de calidad*. Buenos Aires, Paidós.
- Goleman, D. (2013). *Leadership that gets Results*. Harvard Educational Review. USA.
- González, O., González, O., Ríos, G., y León, J. (2013). Características del liderazgo transformacional presentes en un grupo de docentes universitario. *Telos*, 15 (3), 355-371. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=99328424005>
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.
- Huber, L. (2010). *Fundamentos de Liderazgo y Gestión de RH. Visión holística*. Advanced Management Training.
- James, R. y James M. (2004) Teaching career and technical skills in a mini business world. *Business Education Forum*, 59 (2), 39-41.
- Kraiger, K. (2003). Perspectives on training and development. In W. C. Borman, D. R. Ilgen, & R. J. Klimoski (Eds.), *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology*, 12, 171-192. Hoboken, NJ, US: John Wiley & Sons Inc. Disponible en: <http://psycnet.apa.org/record/2003-04689-008>

- Lorenzo, D., (2004). La función de liderazgo de la dirección escolar: una competencia transversal. *Enseñanza*, 22, 193-211. Recuperado de: [https://gredos.usal.es/jspui/bitstream/10366/70773/1/La\\_funcion\\_de\\_liderazgo\\_de\\_la\\_direccion\\_.pdf](https://gredos.usal.es/jspui/bitstream/10366/70773/1/La_funcion_de_liderazgo_de_la_direccion_.pdf)
- Lowney, C. (2004). *El Liderazgo al estilo de los Jesuitas*. México: Norma.
- Rugarcía, T. Humberto (2000). La formación de líderes en la universidad. 3(8) 26-36. Disponible en: [http://www.ingenierias.uanl.mx/8/pdf/8\\_Armando\\_Rugarcia\\_La\\_formacion\\_de.pdf](http://www.ingenierias.uanl.mx/8/pdf/8_Armando_Rugarcia_La_formacion_de.pdf)
- Ruiz-Morales, Yovanni; García-García, Mercedes; Biencinto-López, Chantal; Carpintero, Elvira (2017). Evaluación de competencias genéricas en el ámbito universitario a través de entornos virtuales: Una revisión narrativa. *Relieve*, 23(2), 1-15 Disponible en: <http://doi.org/10.7203/relieve.23.1.7183>
- Schulz, M. (2008). The Importance of Softs Skills: Education beyond academic knowledge. *NAWA Journal of Language and Communication*, 2 (1), 146-154. Disponible en: <http://www.sciepub.com/reference/220717>
- Tito M. y Serrano O. (2016). Desarrollo de soft skills, una alternativa a la escasez de talento humano. *INNOVA Research Journal*, 1 (12), 59-76. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5920579>
- Tobón, S. (2010). *Formación integral y competencias. Pensamiento complejo, currículo, didáctica y evaluación*, Centro de Investigación en Formación y Evaluación CIFE, Colombia: Ecoe Ediciones.
- Vázquez T., et al (2014). La conceptualización del liderazgo: una aproximación desde la práctica educativa. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, eficacia y cambio en Educación*, 12 (5) 79-97. Disponible en: <https://revistas.uam.es/index.php/reice/article/view/2829/3046>

## 11. LIDERAZGO DEL DOCENTE: PERCEPCIÓN DE LOS ESTUDIANTES CON RELACIÓN AL LIDERAZGO EN EL DESEMPEÑO DEL DOCENTE

**OSVALDO GUERRERO GUERRA**

Universidad Autónoma de Nuevo León,  
Centro de Investigación y Desarrollo de Educación Bilingüe.

### **Resumen**

En este capítulo se presenta un estudio cuyo objetivo general fue conocer la percepción que tienen los estudiantes del Centro de Investigación y Desarrollo de Educación Bilingüe (CIDEB) respecto a las características del liderazgo desempeñado por el docente dentro de dicha institución educativa. La presente investigación estuvo fundamentada en el modelo propuesto por Bass sobre el liderazgo transformacional, además de autores como Leithwood, Burns, Mulford, Stephen Covey, Slocum, Uribe, entre otros. Se aplicó un diseño de tipo descriptivo para poder llegar a un resultado que nos llevó a conocer la situación de lo que está sucediendo en este Centro. Para lograrlo se realizó la muestra estadística que estuvo conformada por 302 estudiantes pertenecientes a los bachilleratos ofrecidos. Los resultados obtenidos de la encuesta mostraron que los docentes del CIDEB, en forma general, cuentan con un estilo basado en el liderazgo transformacional, esto se basa en que los resultados estuvieron inclinados hacia el lado positivo del liderazgo de cada una de las variables que se analizó. Para el análisis de los resultados se realizó un contraste con los fundamentos teóricos que soportan esta investigación. De esta manera se logró definir la percepción que tienen los estudiantes, en cuanto al comportamiento de los docentes en su desempeño laboral dentro de la institución educativa, y se realizó una propuesta de capacitación en aras de que puedan mejorar esa área de oportunidad detectada.

**Palabras clave:** Educación Media Superior; Docentes; Liderazgo Transformacional; Líder.

### **Abstract**

In this chapter, we present a study whose general objective was to know the perception that students have of the Centro de Investigación y Desarrollo de Educación Bilingüe (CIDEB), regarding the characteristics of the leadership played by the teacher, and within said educational institution. The present investigation was based on the model proposed by Bass on transformational leadership, as well as authors such as Leithwood, Burns, Mulford, Stephen Covey, Slocum, Uribe, among others. A descriptive design was applied in order to arrive at a result that led us to know the situation of what is happening in this Center. To achieve this, the statistical sample was made, which consisted of 302 students belonging to the baccalaureates offered. The results obtained from the survey showed that the teachers of CIDEB, in general, have a style based on transformational leadership, this is based on the fact that the results were inclined towards the positive side of the leadership of each one of the variables that it was analyzed. For the analysis of the results, a contrast was made with the theoretical foundations that support this research, in this way it was possible to define the perception that the students have regarding the behavior of the teachers in their work performance within the educational institution, in order to recommend a training proposal with the aim of improving that area of opportunity detected.

### **Introducción**

El tema del liderazgo es considerado como uno de los pilares clave en el buen funcionamiento de cualquier institución y, precisamente por ello, las instituciones están reconociendo la necesidad de mejorar el desempeño laboral de sus docentes y desarrollando las competencias necesarias en un líder, ya que las escuelas están convencidas que, para tener un futuro exitoso, dependerán del liderazgo que se desarrolle en ellas. El docente, dentro del campo de la educación, está llamado a asumir la responsabilidad de crear oportunidades para promover el proceso educativo, de tal manera que se vuelve muy importante el desarrollo del liderazgo.

Esta reflexión ha llevado, en el presente capítulo, a tener una muestra cercana del liderazgo mostrado por el Centro de Investigación y Desarrollo de Educación Bilingüe (CIDEB). Para determinarlo, se recurrirá a un estudio descriptivo y con enfoque cuantitativo para poder contrastar los resultados con los fundamentos teóricos apropiados.

El objetivo principal de este capítulo es conocer la percepción de los estudiantes en relación al liderazgo en el desempeño del docente, así como conocer los factores que los llevan a esta percepción, y así poder realizar una propuesta de capacitación para el desarrollo de las áreas de oportunidad detectadas.

En este capítulo se presenta la hipótesis de que los docentes que imparten cátedra en el bachillerato internacional del CIDEB saldrán evaluados con un puntaje mayor que los docentes de bachillerato bilingüe y progresivo, ya que estos cuentan con una exigencia mayor de parte de la administración y por el tipo de alumno que se encuentra en este bachillerato.

Esto es justificado por los compromisos que existen por parte de los docentes y de las instituciones, de cumplir con el rol social de educar y de responder a la constante transformación social y a la globalización, la cual es un tema imperante en el ámbito educativo.

Lo anterior es de alta relevancia dado que, en el contexto de la globalización, la función docente se presenta como una oportunidad de ejercer un liderazgo que permita guiar, motivar y movilizar a los demás actores del proceso de enseñanza y aprendizaje, y promover aprendizajes significativos en sus alumnos para que alcancen su desarrollo personal y una sana convivencia con los demás.

### **Fundamentación teórica**

El liderazgo es la capacidad de influir, motivar y llevar a la acción a las personas para el logro de sus objetivos. Es una habilidad que se realiza de muchas maneras y en situaciones muy diferentes, y que está muy relacionada con el cambio y la transformación a nivel personal y colectiva. En virtud de ello, se puede definir que el liderazgo es un proceso de influencia sobre las actividades para lograr metas comunes (Uribe, 2007).

Uno de los pioneros en cuestiones de liderazgo es Stephen Covey (2005), el cual nos dice en uno de sus libros, que los líderes son personas que hacen las cosas correctas, son arquitectos de cosas mejores y, a su

vez, el liderazgo se centra en crear una visión común.

Sánchez y Barraza (2015) mencionan que deben existir ciertas condiciones para ser considerado como un líder. La primera es ser reconocido, que la gente pueda confiar en ti cada vez más; y la segunda, tener la capacidad para guiar y dirigir a los demás por buen camino.

En el mismo tenor, autores como Yarce (2007), refieren que éste busca lo mejor para su grupo, propone, motiva y comunica, además de tener carisma para seguirlo, tenga o no autoridad, aunque a veces tenga que utilizar esta última. Por otra parte, Robbins y Coulter (2010) expresan que un líder es quien tiene autoridad y puede influir en las demás personas, por consiguiente, para ellos el liderazgo es un proceso donde se sirve como guía de un grupo para alcanzar los objetivos en común. Así mismo, Kreitner (1997) define liderazgo como una visión, un estímulo para los demás, confianza, vigor, pasión, obsesión, consistencia, y que el liderazgo estará siempre presente en todos los niveles de una organización, sea de tipo gerencial, educativa o de servicio.

Sobre este mismo término, Pariente (2009) señala que el liderazgo es la acción ejercida por un líder que debe tener ciertas habilidades específicas para poder desempeñarse de la mejor manera en el ámbito profesional, debe de contar también con cierta credibilidad y reconocimiento por parte de las personas.

Como podemos observar, existen muchas definiciones de lo que es ser un líder, y en ese contexto podemos sacar como conclusión partes muy similares en la definición de varios autores sobre el liderazgo, un líder es el que influye en los demás, y así, logra conseguir metas que se tengan en común.

Las competencias docentes se vuelven muy importantes para el liderazgo. Pérez (2005) comenta cinco tipos de competencias para los docentes, estas son; las competencias comunicacionales, las competencias organizativas, las competencias científicas, las competencias de evaluación y control, y por último, las competencias de liderazgo pedagógico.

El desarrollo de competencias de carácter profesional, en la formación de los estudiantes universitarios, es uno de los pilares fundamentales de cualquier sistema educativo que pretenda contribuir a elevar el nivel de vida y a la cohesión social de un país. En México, la formación basada en competencias es un paradigma educativo necesario para poder hacer

realidad el derecho al trabajo, la libre elección de profesión y la promoción mediante el trabajo. Es por eso que, dentro de este contexto, la función docente se considera como una tarea compleja (Marcelo, 1994).

Nadie pone en duda la necesidad de tener personas capaces de realizar mejoras en los diferentes ambientes en nuestro país. Para lograr esto se requieren personas con un liderazgo que logre influir sobre los demás, que logre animar a los demás a cambiar disruptivamente su manera de pensar, ante esto, el llamado liderazgo organizativo se vuelve tan sumamente importante.

Sin embargo, el liderazgo educativo es la parte medular en el proceso, ya que todo empieza por la educación, lo que aprendemos en la escuela es lo que nos va a forjar como nuestro arquitecto. Por eso, como señala Bolívar (2000), el aprendizaje organizativo brinda la oportunidad de entender cómo los cambios cognitivos de un centro educativo son dependientes de la emergencia de nuevas estructuras organizativas y modelos mentales.

En la última década, hemos visto cómo el liderazgo organizativo se centra en el director y se ha hablado sobre la necesidad de contemplar nuevas posibilidades de liderazgo en los centros escolares, donde se distribuya de una mejor manera.

En contraste al liderazgo organizativo, basado en la figura del director, aparece el liderazgo transformacional, el cual nos dice que el trabajo del director no es controlar, sino apoyar a cada individuo a desarrollar su mejor esfuerzo para lograr los objetivos comunes. El liderazgo transformacional es, según Leithwood (2004), el más idóneo, ya que facilita la consecución de los objetivos que se tienen en común, y hace que todos los actores de una organización educativa participen. Por lo tanto, este tipo de liderazgo ha sido considerado como una parte muy importante en el desarrollo de los centros educativos.

Por ello, las instituciones educativas están reconociendo la importancia de mejorar el desempeño de sus docentes y modificando los planes de capacitación con el fin de desarrollar las competencias y habilidades necesarias para desempeñarse con liderazgo en el aula, así como en actualizaciones en metodología de enseñanza. Cabe destacar que la tarea educativa siempre ha estado relacionada con la función de liderazgo, puesto que la enseñanza es una actividad humana donde las personas ejercen su influencia de poder en otras para desarrollar todas sus poten-

cialidades (García, 2006).

Precisamente, la United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization (UNESCO), a través de un informe del Banco Mundial en el año 1998, establece la importancia de la formación del personal de educación en la construcción de una enseñanza de calidad mediante el desarrollo de competencias, dirigidas a cultivar en los alumnos habilidades hacia la toma de decisiones, el trabajo colaborativo y educación en valores (citado en Fielden, 1998). En tal sentido, se espera que los líderes educativos desarrollen la competencia de un liderazgo efectivo en busca de soluciones novedosas e innovadoras, preocupándose porque el trabajo siempre tenga un significado y un propósito para sus seguidores, logrando que el producto final tenga un significado para todos los involucrados en el proceso (Bernal, 2000).

Actualmente, se vuelve indispensable que el docente pueda crear en el aula un ambiente que se preste a construir el aprendizaje y donde su desempeño sea óptimo. Su rol no solo será el de proporcionar información y tener un control autoritario sobre los alumnos, por esto, se vuelve indispensable el responder a las demandas educativas que la sociedad necesita. Es por esto que la función docente se presenta como la oportunidad de guiar y motivar a los demás participantes del proceso enseñanza-aprendizaje, promover el aprendizaje significativo en los alumnos y así lograr que alcancen su educación integral.

El docente está llamado a asumir la responsabilidad de crear oportunidades para promover el acto educativo, por eso se vuelve muy importante el desarrollar un liderazgo eficaz. Por tal razón, un docente, en su rol de líder, es un agente de cambio que amerita toda la astucia necesaria para que el liderazgo sea efectivo y promueva cambios significativos en sus seguidores (Bernal, 2000).

El crecimiento de los centros educativos (OCDE, 2009) supone un cambio en el tipo de liderazgo, ya que los líderes educativos tienen responsabilidad y se hace necesaria la creación de un liderazgo efectivo donde sean capaces de impulsar los proyectos educativos para que se haga la mejora educativa en el centro de su trabajo, que es el desarrollo en el aula con los estudiantes. Por lo tanto, los docentes son un elemento clave, y el desarrollo profesional de los mismos es uno de los primeros objetivos a trazarse por los directivos.

En esta importancia que llega a tener el docente como forjador de los futuros líderes, se vuelve indispensable el liderazgo pedagógico, ya que es una parte medular para el logro de una mejora educativa, por lo que se debe considerar, al liderazgo del docente y su desempeño laboral, como uno de los actores principales. MacBeath y Dempster (2008) plantean este tipo de liderazgo como una visión más amplia del desarrollo del aprendizaje, como una perspectiva en la que se involucra a más actores que los estudiantes y a más objetivos que los resultados de la enseñanza; es decir, se relaciona el aprendizaje con la organización, profesionalidad y liderazgo.

Así como estos autores, Mulford (2006) apunta que el liderazgo pedagógico es una forma en la que se intenta señalar que los directivos, además de trabajar sobre cómo mejorar los resultados de los alumnos, deben de impulsar el desempeño de todos los miembros del centro educativo, en especial los docentes, ya que son los que intervienen directamente en los objetivos para la mejora. Autores como Stone- Johnson (2014) y Woods y Roberts (2017), comentan al respecto que los esfuerzos para desarrollar de una mejor manera a los docentes se deberían de centrar en construir y mantener el compromiso con la institución, además de brindarles las estrategias y herramientas necesarias para el desarrollo de su vida profesional. Por lo tanto, vemos que resulta algo preponderante que se le ofrezca al docente nuevas posibilidades para crecer personal y profesionalmente en el contexto de trabajo, asumiendo su liderazgo.

Sin embargo, James Burns (1978) y Bass (1995) coinciden en proponer un cambio del concepto de liderazgo por el de liderazgo transformacional. Este nuevo concepto habla sobre la motivación y compromiso que debe sentir la persona para la consecución de objetivos. Así mismo, los autores Hellriegel y Slocum (2004) comentan, sobre el liderazgo transformacional, que se debe de desarrollar a otros para que sean mejores líderes; el liderazgo transformacional no es exclusivo del director de una institución, sino que se puede encontrar en cualquiera de los actores partícipes de la organización.

Cardona (2005) escribe que “el liderazgo transformacional es atrayente y motiva a la gente”. Se es un líder visionario, con una actitud positiva y, sobre todo un estratega flexible, emprendedor e innovador.

El liderazgo transformacional destaca como unos de los tipos de liderazgo más adecuados para orientar las organizaciones hacia el cambio y

la innovación.

Asimismo, Covey (2005) manifiesta que el objetivo del liderazgo transformacional es transformar a la gente y a las organizaciones, es decir, cambiar su manera de pensar ampliando su visión y comprensión de las cosas, y motivando a cambios que hagan un impulso en sus seguidores; ya que ser líder de transformación requiere una serie de valores.

Trasladándolo al área educativa, en estos tiempos en los que enfrentamos diferentes cambios y reformas, el liderazgo educativo se vuelve un elemento muy importante en la conexión que se establece entre el liderazgo mostrado por los actores de los centros educativos y el aprendizaje esperado en los alumnos. Ante esto, Bernard Bass (1985, citado en Hermosilla, 2016) nos dice que debe de haber cinco características básicas o factores que se distinguen en la labor del docente para considerarlo como liderazgo transformacional.

La primera de ellas es la *influencia idealizada*, que dice que el modo de actuar del líder es en función a cómo les gusta a sus seguidores, con el fin de que lo quieran equiparar. Es decir, el líder se convierte en un modelo a seguir, en alguien carismático y con gran personalidad. Estamos hablando de que el docente debe generar un ambiente de confianza y respeto además de transmitir entusiasmo a los alumnos, tiene que ser coherente para poder ser respetado por sus acciones, es decir, tiene que ser un líder carismático.

Aquí lo importante es que la actitud que tengan los líderes va a influenciar el actuar de los demás, este es el efecto que puede tener en el cumplimiento de objetivos. Por eso, entre más alto sea el nivel de confianza que tenga el colaborador con su líder, va a hacer que los retos sean alcanzables.

La segunda característica es la *motivación inspiradora*, donde el líder se expresará de manera convincente ante sus seguidores además de ser una figura atractiva para ellos. Es decir, lo primero que tiene que demostrar el líder es un compromiso y entusiasmo, y así contagiar a los demás y hacer que lo sigan. Esta característica también se refiere al método a utilizar para generar ese compromiso; el docente deberá mostrar un alto grado de optimismo y ser partícipe activo en el logro de los objetivos de la institución. Así, logrará elevar el nivel de confianza y el nivel de responsabilidad de los participantes, aunque inspirar a los colaboradores no es una tarea fácil.

Después tenemos la tercera característica, que es el *estímulo intelectual*, donde se refiere a que el líder deberá promover nuevas ideas o maneras de resolver problemáticas. Es decir, para invitar a los alumnos a cuestionar y proponer innovaciones se debe fomentar la creatividad. En esta característica los líderes crean e innovan junto a los alumnos para desarrollar nuevas soluciones a los conflictos, en otras palabras el empoderamiento de los demás actores.

En la cuarta característica, la *consideración individual*, el líder tiene en cuenta las necesidades de cada persona para poder desarrollar todo el potencial que tienen. Es decir, crea oportunidades de aprendizaje y desarrolla un clima de apoyo a los estudiantes, ser un líder que escuche para poder dar una retroalimentación adecuada y constructiva. Es de suma importancia tener una relación sana y agradable entre el líder y los demás, prestar atención a cada uno de los actores y orientarlos, es decir, los líderes educativos deben dar ánimo y entusiasmarlos a seguir colaborando en la consecución de los objetivos.

Lo anterior implica que el líder debe dar respuestas emocionales, es decir, reafirmando la motivación y estarlos constantemente estimulando con el fin de subir su autoestima, para que se sientan seguros y confiados en poder lograr los retos que enfrenten.

La última característica es la *Tolerancia psicológica*, la cual es la habilidad desarrollada que tiene el líder para tolerar los errores de los demás, y utilizarlos de la mejor manera para mejorar y aprender de ellos. Es saber utilizar el sentido del humor para indicar equivocaciones sin hacer sentir mal a las personas, elevándoles los niveles de confianza y la autoestima, con el fin de hacerles superar sus propios intereses inmediatos en beneficio de la colectividad.

Bernard Bass (citado por Bernal, 2000) denomina esta característica como “el proceso de aprender a tolerar los errores de los demás y utilizar los propios para mejorar, ser paciente, amable, en fin, disponer de un sentido del humor que permita al docente líder crear atmósferas de trabajos adecuadas”.

Como hemos visto, la importancia del liderazgo en los docentes se vuelve indispensable en estas épocas. Es por eso que se presenta este proyecto de investigación, el cual constituye un valioso aporte teórico referencial, ya que permite ver, a través de la información recogida, la per-

cepción que tienen los estudiantes del bachillerato internacional, en relación al liderazgo desarrollado por los docentes del Centro de Investigación y Desarrollo de Educación Bilingüe (CIDEB) de la Universidad Autónoma de Nuevo León (UANL) en su desempeño laboral. Precisamente, para este estudio, utilizamos el modelo propuesto por Bass (1985) sobre el liderazgo.

## **Metodología de la investigación**

### **Objetivo de la investigación**

Conocer la percepción que tienen los estudiantes del Centro de Investigación y Desarrollo de Educación Bilingüe de la Universidad Autónoma de Nuevo León en relación con el liderazgo desempeñado por los docentes.

### **Metodología a seguir**

Para este capítulo se realizó un diseño descriptivo, el cual, según Arias (2007), consiste en la caracterización de un fenómeno con el fin de establecer su comportamiento.

Se aplicó un instrumento de evaluación (Ver Anexo 1) con una escala de Likert para conocer la percepción que tienen los estudiantes respecto a los docentes en relación a su desempeño laboral, basado en los factores del modelo propuesto por Bass (1985). Entiéndase como percepción, el proceso mediante el cual se logra dar sentido al sinnúmero de estímulos a los que está expuesto cada individuo, como lo señalan Daft y Steers (citado en López 2016).

De este modo, la percepción no necesariamente conduce a una imagen precisa del entorno, sino a una imagen única, influenciada por las necesidades, deseos, valores y disposición del perceptor.

Reafirmando lo anterior, Robbins (2004) afirma que la percepción es un proceso por el que los individuos organizan e interpretan las impresiones sensoriales con el fin de darle un sentido al entorno.

Para lograr esto se relacionaron las preguntas del instrumento con las variables y los factores antes mencionados (Ver Tabla 1), para poder sacar resultados específicos, de manera global y, con estas conclusiones, poder detectar en que rubro se encuentran las fortalezas del liderazgo mostrado por los docentes de dicho bachillerato.

**Tabla 1.** Factores por evaluar

<b>Factores</b>	<b>Variables</b>	<b>Ítems</b>
Estímulo intelectual	Innovación	8 y 10
Consideración individual	Necesidades	7, 12 y 14
Motivación inspiracional	Motivación	11 y 15
Influencia idealizada	Carisma	1, 2, 5 y 9
Tolerancia psicológica	Tolerancia a los demás	4 y 6
Percepción	Percepción del docente	3 y 13

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del modelo de Bass (1985)

### **Muestra**

El proyecto de investigación se realizó en el Centro de Investigación y Desarrollo de Educación Bilingüe de la Universidad Autónoma de Nuevo León. De acuerdo con el Departamento Escolar, el CIDEB actualmente cuenta con un total de 1,390 alumnos (ver Tabla 2) inscritos en este centro educativo.

**Tabla 2.** Población escolar

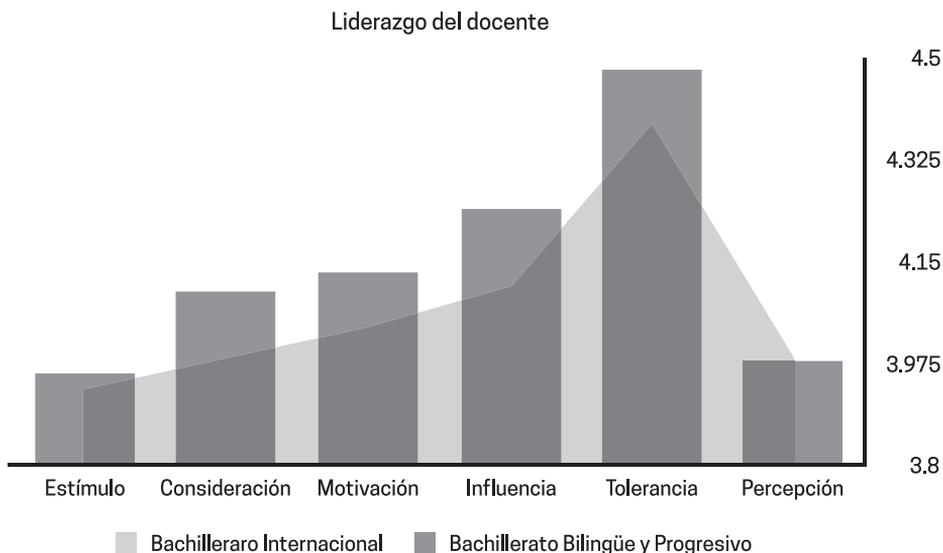
<b>Bachilleratos</b>	<b>Semestres</b>	<b>Cantidad de Alumnos</b>
Bachillerato Bilingüe	1º y 3º	1032
Bachillerato Progresivo	1º y 3º	205
Bachillerato Internacional	3º y 5º	153
Total		1390

Fuente: Elaboración a partir de datos proporcionados por el Departamento de Escolar y Archivo del CIDEB.

Para la muestra total de alumnos a encuestar, se utilizó la calculadora digital para cálculo de muestras de la compañía Netquest, un 95% en nivel de confianza, y con un margen de error de  $\pm 5$ .

### **Análisis de resultados**

En el presente apartado se analizarán los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento a los alumnos del CIDEB en relación a su percepción sobre el desempeño de los docentes (Ver Figura 2).



**Figura 2.** Percepción de los estudiantes en relación con el desempeño de los docentes. *Nota:* Se consideran las 302 encuestas aplicadas a los alumnos del CIDEB.

Elaboración propia.

Como podemos observar en la Figura 2, se encontraron algunas variaciones en cinco de los seis factores analizados. Por ejemplo, en el factor de estímulo, podemos observar que el resultado es muy similar entre ambos bachilleratos, sin embargo, existe una diferencia decimal, un índice medio de la variable de innovación categorizada en este factor; lo que demuestra que este factor está presente en los docentes del centro sin importar el bachillerato donde impartan clases.

Podemos observar que, en los factores de consideración, motivación e influencia, existe una marcada diferencia entre ambos bachilleratos, sin embargo, se encuentran presentes en un nivel medio alto según la escala utilizada.

El factor de la tolerancia muestra un índice alto de la variable de tolerancia a los demás, la cual fue categorizada para este quinto factor. En los dos grupos encuestados se encuentra elevado este valor, sin embargo, podemos ver que el bachillerato bilingüe y progresivo se encuentra un poco más alto en la escala. La última variable que se consideró fue sobre la percepción del desempeño de los docentes en el aula y, como podemos observar, se encuentran en los mismos niveles.

## Conclusiones

El objetivo principal del docente es buscar un desarrollo integral de sus alumnos, y los factores mencionados en este artículo demuestran la importancia que tienen.

Una vez terminado el análisis, se puede deducir que los resultados obtenidos del cuestionario aplicado en el Centro de Investigación y Desarrollo de Educación Bilingüe de la Universidad Autónoma de Nuevo León, revelan que los docentes de los bachilleratos bilingüe y progresivo obtuvieron una calificación superior al bachillerato internacional en cinco de los seis factores que fueron evaluados por parte de los alumnos en cuanto al liderazgo mostrado en el desempeño de los docentes de este centro educativo.

Esto refleja que la hipótesis que se tenía al principio fue contraria a los resultados, ya que los docentes que imparten cátedra en el bachillerato internacional del CIDEB no salieron evaluados con un puntaje mayor que el bachillerato bilingüe y progresivo.

Asimismo se mostró, mediante los resultados, que los docentes del CIDEB de ambos bachilleratos, con diferente medida, cuentan con un estilo basado en el liderazgo transformacional apegado a la teoría propuesta por Bernard Bass en 1985. Esto lo vemos reflejado en que las respuestas estuvieron inclinadas hacia el lado positivo del liderazgo en cada una de las variables que se analizaron, como lo son: la innovación, las necesidades individuales, la motivación, el carisma, la tolerancia a los demás, y la percepción del docente.

Como lo vimos en el análisis, se puede corroborar que los profesores buscan el desarrollo de sus alumnos motivándolos, estando al pendiente de sus problemas, y tomando en cuentas sus necesidades e intereses. Es decir, el cuestionario mostró que la mayoría de los docentes se manejan bajo los postulados planteados del liderazgo transformacional, promoviendo ambientes sanos y productivos, y buenas relaciones interpersonales. Esto quiere decir que los docentes centrados en las relaciones humanas tienden a ser más eficaces en situaciones de cambio, lo cual permite fomentar el desarrollo de un buen liderazgo transformacional.

Para finalizar, se puede decir que existe un buen desempeño laboral del docente dentro del Centro de Investigación y Desarrollo de Educación Bilingüe. Sin embargo, no se dejan de lado los factores donde el resultado fue más bajo, por lo cual se recomienda al CIDEB una capacitación sobre

liderazgo pedagógico para los docentes de ambos bachilleratos, en especial los pertenecientes al bachillerato internacional, donde adquieran nuevas formas de impartir su cátedra, nuevas ideas para el desarrollo del proceso de enseñanza y aprendizaje y habilidades socioemocionales.

## Referencias

- Arias, A. y Cantón, I. (2007). La dirección y el liderazgo: aceptación, conflicto y calidad. León (España): Universidad de León. *Revista de Educación*, 345, enero-abril 2008, 229-254. Referencia electrónica, recuperado el 24 de septiembre del 2018, de [http://www.revistaeducacion.mec.es/re345/re345\\_10.pdf](http://www.revistaeducacion.mec.es/re345/re345_10.pdf)
- Bass, B. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: The Free Press.
- Bass, B. M. (1995). Theory of transformational leadership redux. *The Leadership Quarterly*, 6(4), 463-478.
- Bernal, José. (2000) *Liderar el cambio: El liderazgo transformacional*. En *Anuario de Pedagogía*. Volumen 2 (197-230). Departamento de Ciencias de la Educación. Universidad de Zaragoza. Zaragoza.
- Bolívar, A. 2000. *Los Centros Educativos Como Organizaciones Que Aprenden*. Madrid, La Muralla.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Nueva York, Harper & Row.
- Cardona, Pablo (2005). *Las Claves del Talento: La Influencia del Liderazgo en el Desarrollo del Capital Humano*. Editorial Trilla. Colombia
- Covey, S. (2005). *El 8º hábito. De la efectividad a la grandeza*. Editorial Planeta Colombiana SA, Bogotá.
- Fielden, John (1998). "La formación del personal de la Educación Superior: una misión permanente". París: UNESCO Referencia electrónica, recuperado el 2 de octubre del 2018, de <http://www.universia.pr/pdf/unescogestion/InformeUNESCO1998.pdf>
- García, I. (2006). *La formación del clima psicológico y su relación con los estilos de liderazgo*. Granada (España): Universidad de Granada, tesis doctoral.
- Hellriegel, D. & Slocum, J. (2004). *Comportamiento organizacional (10ª Ed.)*. México, D.F.: Thomson editores.
- Hermosilla, D., Amutio, A., Costa, S. D., y Páez, D. (2016). El Liderazgo transformacional en las organizaciones: variables mediadoras y consecuencias a largo plazo. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 32(3), 135-143.
- Kreitner Robert. (1997) *Comportamiento de las Organizaciones*. Madrid: McGraw Hill. Tercera edición.
- Leithwood, K. (2004). "Liderazgo con éxito": el liderazgo educacional transformador en un mundo de políticas transaccionales. In *Dirección para la innovación: apertura de los centros a la sociedad del conocimiento* (pp. 233-248). Universidad de Deusto; Deustuko Unibertsitatea.

- López, J. A. F. (2016). Organizaciones educativas, el poder en el aula. Estudio de caso en el Instituto Tecnológico Metropolitano y en la Institución Universitaria Salazar y Herrera. *Revista Electrónica Educare*, 20(1), 23.
- MacBeath, J., & Dempster, N. (Eds.). (2008). *Connecting leadership and learning: Principles for practice*. Routledge.
- Marcelo, C. (1994). *Formación del profesorado para el cambio educativo*. Barcelona: PPU.
- Mulford, B. (2006). Liderazgo para mejorar la calidad de la educación secundaria: algunos desarrollos internacionales Profesorado. *Revista de currículum y formación del profesorado*, 10 (1). Referencia electrónica, recuperado el 28 de septiembre del 2018, de <http://www.ugr.es/~recfpro/rev101ART2.pdf>
- OCDE (2009). *Creating Effective Teaching and Learning Environments: First Results from TALIS*.
- Pariante, J. (2009). Algunas reflexiones en torno al concepto del liderazgo. *Procesos de cambio y desarrollo organizacional*. Universidad Autónoma de Aguascalientes. México.
- Pérez, J. M. (2005). La formación permanente del profesorado ante los nuevos retos del Sistema educativo universitario. XI Congreso de Formación del profesorado, Segovia 17-19 de febrero
- Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento Organizacional*. Editorial Pearson Hall. México.
- Robbins, S. y Coulter, M. (2010). *Administración* (10ª Ed.). México, D.F.: Pearson Educación.
- Sánchez y Barraza (2015). El liderazgo: deseos y realidades. Disponible en: [www.cubaeduca.cu/medias/](http://www.cubaeduca.cu/medias/)
- Stone-Johnson, C. (2014). Responsible leadership. *Educational Administration Quarterly*, 50(4), 645-674.
- Uribe Briceño, M. (2007). Liderazgo y competencias directivas para la eficacia escolar: experiencia del modelo de gestión escolar de Fundación Chile. REICE: *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*.
- Woods, P. A., & Roberts, A. (2017). Collaborative school leadership in a global society: A critical perspective. *Educational Management Administration & Leadership*, 1741143218759088.
- Yarce, J. (2007). ¿Qué es el liderazgo? Recuperado el 25 de septiembre del 2018 del sitio: [http://www.liderazgo.org.co/JorgeYarce/lider\\_va/que\\_es\\_el\\_liderazgo.pdf](http://www.liderazgo.org.co/JorgeYarce/lider_va/que_es_el_liderazgo.pdf)

## Anexo 1. CUESTIONARIO PARA ESTUDIANTES

Solicito de su colaboración para evaluar la percepción que usted tiene en relación al liderazgo mostrado por los docentes. Cabe mencionar que la encuesta es anónima.

Mujer [ ] Hombre [ ] Edad [ ] años Bachillerato: \_\_\_\_ Semestre: \_\_\_\_

Marque con una X en el cuadro la respuesta seleccionada	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
	1	2	3	4	5
1.- ¿Consideras que los docentes son amables, es decir, carismáticos?	<input type="checkbox"/>				
2.- ¿Consideras a los docentes como personas a las que les puedes confiar tus problemas?	<input type="checkbox"/>				
3.- ¿Consideras que los docentes te inspiran a lograr tus metas?	<input type="checkbox"/>				
4.- ¿Consideras que tus profesores muestran tolerancia cuando tus compañeros cometen algún error?	<input type="checkbox"/>				
5.- ¿Consideras que los docentes son amigables con los alumnos?	<input type="checkbox"/>				
6.- ¿Consideras que el docente te respeta cuando compartes alguna opinión diferente?	<input type="checkbox"/>				
7.- ¿Consideras que los docentes tienen la capacidad de escucharte cuando lo necesitas?	<input type="checkbox"/>				

8 - ¿Consideras que los docentes te inspiran a innovar o hacer propuestas?	<input type="checkbox"/>				
9 - ¿Consideras que los docentes transmiten confianza a los alumnos?	<input type="checkbox"/>				
10 - ¿Los docentes toman en cuenta las propuestas sobre nuevas ideas para las clases?	<input type="checkbox"/>				
11.- ¿Tus docentes demuestran compromiso en sus clases?	<input type="checkbox"/>				
12.- ¿Los docentes se muestran empáticos cuando les platicas alguna situación personal?	<input type="checkbox"/>				
13.- ¿Consideras que los docentes suelen ser personas inspiradoras para los demás?	<input type="checkbox"/>				
14.- ¿El docente imparte su clase de manera que todos y cada uno de los alumnos comprendan el tema?	<input type="checkbox"/>				
15.- ¿Consideras que los docentes te motivan a realizar tus actividades de la escuela?	<input type="checkbox"/>				

Gracias por su colaboración.

## 12. EL LIDERAZGO DEL DOCENTE EN EL USO DE LAS TECNOLOGÍAS COMO MÉTODO DE ENSEÑANZA

SANDRA AMÉRICA FERRIÑO LLANAS

Universidad Autónoma de Nuevo León,  
Preparatoria No.16.

### Resumen

El docente se tiene que transformar para poder desarrollar sus habilidades y estar actualizado en el cambio social y tecnológico, para poder lograrlo se requiere que el docente desarrolle las competencias, principalmente, en el uso de las tecnologías. En este trabajo se presentan los resultados obtenidos de la aplicación de un instrumento diseñado con el propósito de conocer las competencias tecnológicas y de conocimiento en su área de formación, y el uso de herramientas tecnológicas aplicadas en la enseñanza, como son comunicación-animación y el uso de las TIC. Participaron 30 docentes de nivel medio superior de una universidad pública. Los resultados muestran que el docente cuenta con el perfil de un líder transformacional, con el que es capaz de aplicar sus conocimientos, competencias y habilidades en el uso de la tecnología.

**Palabras Claves:** Liderazgo, Innovación docente, enseñanza, calidad educativa, competencias docentes.

### Abstract

The teacher has to transform to develop new skills and be updated in social and technological changes, to be able to reach these, it is necessary for the teacher to develop new competencies, mainly in the use of technologies. In this work the results are obtained from the application of an instrument

designed for this purpose, to get to know competencies needed in the use of technologies and technical knowledge in a determined area, and the use of technological tools applied in teaching, such as communication-animation and the use of TIC. Thirty high-levelled teachers from a public university participated in the research. The results show that the teacher has the profile of a transformational leader, with which they are able to apply their knowledge, competencies and skills in the use of technology.

**Keywords:** Leadership, teaching innovation, teaching, educational quality, teaching competences.

## Introducción

Para interactuar con el alumno, de forma que este aprenda significativamente y no de forma repetitiva, el docente juega un rol esencial al utilizar los recursos didácticos, y es capaz de emplearlos para que se lleve a cabo el proceso de enseñanza y aprendizaje, con el fin de lograr la máxima calidad en la formación de los estudiantes.

La utilización de las Tecnologías de la Información y Comunicación como una herramienta digital en la labor educativa, constituye una oportunidad para introducir nuevas estrategias de enseñanza en los alumnos, y el docente tiene la oportunidad de convertirse en un Líder Transformacional al aplicar las competencias necesarias para lograrlo.

Para lograr lo anterior, el docente se debe transformar para interactuar con el alumno, de forma que este aprenda significativamente y no de forma repetitiva. En ello juega un rol esencial la utilización de los recursos didácticos que sea capaz de emplear el maestro para llevar a cabo el proceso de enseñanza y aprendizaje, con el fin de lograr la máxima calidad en la formación de los estudiantes.

Tejada (2009; citado por Arrufat, Sánchez y Santiuste, 2010), en su artículo “El futuro docente ante las competencias en el uso de las tecnologías de la información y comunicación para enseñar”, define las competencias digitales de la siguiente manera:

*La competencia digital clave del futuro profesorado, entendida como capacidad de realizar actos profesionales con resultados reconocibles en el mundo de la profesión docente, es “saber utilizar e incorporar ade-*

*cuadramente en las actividades de enseñanza –aprendizaje las tecnologías de la información y la comunicación”. La formación del profesorado no puede reducirse a la adquisición de competencias digitales o destrezas tecnológicas, sino que debe basarse en su aplicación didáctica. Con carácter general el docente ha de planificar, impartir, tutorizar y evaluar acciones formativas, elaborando y utilizando medios y recursos didácticos, promoviendo la calidad de la formación y la actualización didáctica (Tejada, 2009).*

Tras repasar algunos listados de competencias en relación con el profesional de la educación (variedad que se justifica tanto por el contexto específico como el tipo de profesional al que se atiende), Tejada sintetiza la propia concepción de competencia en su doble dimensión: social y personal. En el primer caso, la dimensión social, dentro de los escenarios profesionales, alude a las “incumbencias” en las funciones que se desarrollan y le son propias a un profesional específico. En el segundo caso, la dimensión personal de la competencia nos remite al conjunto de saberes (recursos personales) para actuar competentemente. Junto a ello, es significativa la importancia del escenario, en la medida en que queda condicionada por una tecnología, una organización y una normativa, que va a circunscribir de manera específica las funciones a cometer y los recursos a activar.

En la labor educativa, la conformación de las diversas teorías señalan el desarrollo intelectual, afectivo y social que presenta el adolescente. Esto no se debe limitar a la transmisión de los contenidos de la asignatura, sino que la misma está condicionada por una serie de factores más complejos, por lo que los maestros universitarios deben convertirse en Líderes Innovadores y buscar la manera de integrar esa diversidad para preparar mejores estudiantes.

Para el autor Sánchez-Reyes (2014), en el artículo “Percepciones sobre liderazgo”, surgen las siguientes interrogantes en relación con las Instituciones formadoras y actualizadoras del docente:

¿Qué tanto el contexto de las Instituciones Formadoras y Actualizadoras de Docentes permite el ejercicio de liderazgos distribuidos o transformacionales? ¿Qué tanto el perfil de los directivos contribuye al desarrollo de este tipo de liderazgos? ¿Hasta dónde la práctica de este tipo de lide-

razgos verdaderamente contribuye a mejorar los resultados académicos? (Sánchez-Reyes, 2014).

El liderazgo transformacional ayuda al docente a modificar todas sus competencias tanto dentro del aula como en su entorno educativo:

*El Liderazgo educativo, si bien en la literatura científica se identifica el cambio hacia un tipo de liderazgo más distribuido en la organización escolar, a través de las personas entrevistadas puede verse que también existe una orientación a distribuir el liderazgo, pero no solo dentro del centro sino también fuera, logrando cambios tanto a nivel social como personal, y llegando a la comunidad (Redondo-Sama, 2015).*

La adolescencia se caracteriza por los cambios físicos y biológicos que presenta el ser humano. De acuerdo a las teorías cognoscitivas, el sello de cambio de adolescente es la aparición del pensamiento formal; se hacen susceptibles a una reflexión independiente y ajena a la realidad, empiezan a elaborar nuevas teorías, se basan en razonamientos hipotéticos deductivos. Conforme van mejorado sus habilidades cognoscitivas, los adolescentes desarrollan mayor alcance y contenido del pensamiento, capacidades que hace que se vuelvan más introspectivos y autocráticos. Por consiguiente, toma una nueva forma de egocentrismo, que tiende a disminuir cuando se adaptan a la sociedad al finalizar la adolescencia.

El docente debe orientar su enseñanza a motivar a sus alumnos, no tomar el papel de juez al juzgar y comparar resultados con otros compañeros; buscar acciones educativas para atraer la atención del alumno mediante recursos que puedan hacer más atractiva e interesante la clase. Una de las labores básicas del docente como Líder Innovador es hacer que los alumnos se transformen y alcancen la independencia personal e intelectual con el fin de formarlos con el espíritu crítico y reflexivo; basado en el interés por su crecimiento profesional, contribuir a integrarlo a la sociedad con el propósito de que aprovechen las oportunidades de trabajo que se les presentan y tengan un lugar importante en la sociedad.

Se puede obtener conocimiento a través de los medios de enseñanza, tal como lo señala Maxwell, al afirmar que el tipo de representaciones simbólicas, a través del cual se codifica el conocimiento en el medio, va en aumento:

*Aunque es verdad que alguna gente nace con dones naturales más grandes que otros, la capacidad de dirigir es en realidad una combinación de destrezas, que en su mayor parte pueden ser aprendidas y mejoradas. Pero ese proceso no tiene lugar de la noche a la mañana. El liderazgo es complejo. Tiene muchas facetas: respeto, experiencia, fuerza emocional, destreza en las relaciones con las personas, disciplina, visión, impulso, momento oportuno —y la lista sigue. Como puede ver, muchos de los factores que entran en juego en el liderazgo son intangibles. Por eso es por lo que los líderes necesitan mucha experiencia para ser eficaces (Maxwell, 2012).*

Quintana (2015), en su artículo “Potenciar la capacidad de liderazgo en la universidad”, comenta que el Desarrollo o formación de líderes requiere que ciertos individuos adquieran, desarrollen y utilicen conocimientos, habilidades y actitudes específicas que favorezcan y hagan posibles procesos de liderazgo efectivos.

El docente se tiene que transformar para poder desarrollar sus habilidades y estar actualizado en el cambio social y tecnológico que estamos enfrentando.

El alumno, cuando aborda la tarea de asimilar un nuevo conocimiento, tiene que cumplir dos funciones básicas; primero, decodificar el mensaje y, posteriormente, procesar dicha información para producir un aprendizaje significativo.

### **Fundamentación Teórica**

Salinas menciona, en su artículo "Innovación docente y uso de las TIC en la enseñanza universitaria", que cuando Morin y Seurat (1998) definen innovación como «el arte de aplicar, en condiciones nuevas, en un contexto concreto y con un objetivo preciso, las ciencias, las técnicas, etc.», están considerando que la innovación no es solamente el fruto de la investigación, sino también la asimilación, por parte de la organización, de una tecnología desarrollada, dominada y aplicada, eventualmente, en otros campos de actividad; pero cuya puesta en práctica, en su contexto organizativo, cultural, técnico o comercial, constituye una novedad.

Los docentes tienen que transformarse y actualizarse en el entorno social y tecnológico para poder generar el conocimiento, ser innovadores

y utilizar los métodos de enseñanza que utilicen las TIC.

En el ámbito educativo, las TIC pueden proporcionar un entorno de enseñanza y aprendizaje para el alumnado y profesorado que, según Cabero (2006 citado en Coscollola 2011), como menciona en su investigación “Aulas 2.0 y uso de las TIC”, en la práctica docente, las TIC configuran nuevos entornos y escenarios para la formación con unas características significativas. Por ejemplo: amplían la oferta informativa y posibilidades para la orientación y tutorización, eliminan barreras espacio-temporales, facilitan el trabajo colaborativo y el autoaprendizaje, y potencian la interactividad y la flexibilidad en el aprendizaje”.

Sobre las TIC, Marqués (2008) resalta que se añaden a los recursos que estábamos usando; por lo tanto, ahora son un recurso más disponible para los docentes. Además, tal como destaca Gairín (2010), las TIC facilitan la creación colectiva de conocimiento.

También menciona que existen investigaciones sobre el uso de los ordenadores en el aula, pero con resultados aún contradictorios sobre la contribución en la mejora de los resultados escolares. A pesar de estas discrepancias, en la escuela el ordenador va constituyendo una eficaz herramienta de trabajo, un valioso recurso informativo, y un interesante soporte para la enseñanza (Ton deur, Van Braak y Valcke, 2007).

Manzano (2013) menciona, en su artículo “Planificación estratégica, un indicador sobre el liderazgo pedagógico”, que la situación en la que se unen los centros, en relación con el nivel de planificación estratégica existente en el ámbito pedagógico, puede ofrecer un indicador del nivel de desarrollo de las formas de liderazgo instructivo y transformacional, los cuales consideramos críticos para la eficacia y la mejora de la actividad de los centros educativos.

También menciona que la situación en la que se unen los centros, en relación con el nivel de planificación estratégica existente, en el ámbito pedagógico, puede ofrecer un indicador del nivel de desarrollo de las formas de liderazgo instructivo y transformacional, que consideramos críticos para la eficacia y la mejora de la actividad de los centros educativos. (Manzano, 2013).

Según Gutiérrez (2008), en su artículo “Las TIC en la formación del maestro”, al docente le corresponde innovar e incorporar las TIC en el trabajo en el aula y reflexionar sobre el papel de estas nuevas herramientas en la edu-

cación y el aprendizaje de sus estudiantes. Sostiene que hoy se demandan nuevos modelos y nuevos paradigmas para la sociedad del siglo XXI.

En ese aspecto, se propone que el docente incorpore el uso de la tecnología dentro de la enseñanza de la materia de química, como una forma de adecuarse a las necesidades y estilos de aprendizaje de los estudiantes actuales.

El cambio, en las organizaciones que requieren ser transformados, debe ser impulsado por líderes que dejan un legado a través de un aprendizaje que perdura en la institución.

Según Sierra:

*Pensar en liderazgo se asocia con personas que han cambiado la historia y que han dejado un legado. Estas, generalmente, han mostrado cualidades extraordinarias como seres humanos con experiencias valiosas y de gran influencia a nivel mundial (Sierra, 2016, p. 113).*

Sostiene, además:

*El liderazgo educativo se establece con la dinámica de la acción formativa de las personas fundamentada en ideales filosóficos, y, por consiguiente, en la formación integral (Sierra, 2016, p. 114).*

Akle (2009), en su artículo “Liderazgo formativo y desarrollo sostenible de la calidad de la educación”, menciona que la calidad de la educación y el liderazgo formativo, para promoverla en el contexto de la cultura escolar normalista, se teje en la red o malla que representan sus praxis transformadoras de la realidad escolar. La complejidad del tema de la calidad de la educación y su desarrollo sostenible desde el liderazgo formativo, que no son los rasgos personales, sino los procesos de interrelación de personas que piensan, sienten y actúan en comunidad desde una mirada ética, humanista, crítica y social.

Así mismo, menciona que, en la organización escolar, este liderazgo beneficia a la comunidad educativa y sociedad civil; construyendo la calidad de la educación en la perspectiva de la persona completa, en la perspectiva de hacer las cosas correctamente con compromiso auténtico y en el respeto a las posibilidades de generaciones futuras (Akle, 2009).

Acorde con Sierra (2016), un líder educativo es quien es capaz de influir en estudiantes, docentes, administrativos, y en la comunidad educativa. Se requiere entonces un líder que transforme las viejas prácticas de enseñanza por nuevos métodos, como el uso de las tecnologías en la enseñanza de la química a nivel bachillerato.

Sostiene este autor:

*Prácticamente todos los autores que abordan el tema de formación del profesorado suelen hablar de cambios significativos en las funciones del profesor, al que ahora se ve más como un facilitador del aprendizaje que un proveedor de información (Gutiérrez, 2008, p. 195).*

Por tanto, el docente requiere responder a esta nueva realidad mediante un liderazgo transformador, a través del diseño de nuevas estrategias de enseñanza que faciliten el aprendizaje de los contenidos de una manera efectiva.

Según la ANUIES (2006), en el marco de la Reforma Integral de la Educación Media Superior emprendida para la creación del Sistema Nacional de Bachillerato (SNB), en donde se adopta un enfoque basado en competencias, se propone un perfil docente: constituido por un conjunto de competencias que integran conocimientos, habilidades y actitudes que el docente pone en juego para generar ambientes de aprendizaje para que los estudiantes desplieguen las competencias genéricas. Dicho de otra manera, estas competencias formulan las cualidades individuales, de carácter ético, académico, profesional y social, que debe reunir el docente (SEMS, 2008).

Según Cabrero, en su artículo “Modelo de Evaluación de Competencias docentes para la educación Media y Superior”, las competencias docentes siguen la misma estructura que el perfil del egresado, y aunque no se corresponden de forma idéntica, se han escogido ocho para expresar el perfil docente de la EMS:

1. Organiza su formación continua a lo largo de su trayectoria profesional.
2. Domina y estructura los saberes para facilitar experiencias de aprendizaje significativo.
3. Planifica los procesos de enseñanza y de aprendizaje atendiendo al enfoque por competencias, y los ubica en contextos disciplinares,

- curriculares y sociales amplios.
4. Lleva a la práctica procesos de enseñanza y de aprendizaje de manera efectiva, creativa e innovadora a su contexto institucional.
  5. Evalúa los procesos de enseñanza y de aprendizaje con un enfoque formativo.
  6. Construye ambientes para el aprendizaje autónomo y colaborativo.
  7. Contribuye a la generación de un ambiente que facilite el desarrollo sano e integral de los estudiantes.
  8. Participa en los proyectos de mejora continua de su escuela y apoya la gestión institucional (SEMS, 2008, p. 9).

Este modelo considera la función docente como una actividad compleja. Los principios particulares que guían el modelo y que permiten su desarrollo son:

**Orientación formativa.** *El modelo permite al profesor reflexionar y retroalimentar sobre su acción en la docencia y plantear acciones para su mejora.*

**Orientación participativa.** *La evaluación/formación de la práctica docente no es elaborada e instrumentada por las autoridades de una institución educativa, o por un grupo de especialistas ajenos a los profesores, es el docente quien se involucra en el proceso y participa en su diseño.*

**Orientación humanista.** *Considera al docente como una persona, como un ser humano con preocupaciones, intereses, necesidades, emociones; de ahí que busca la preservación de su dignidad, autoestima e individualidad (García-Cabrero, Loredó y Carranza, en prensa).*

Bernal (2015), en su artículo “Liderazgo del profesor”, menciona que la dimensión personal y profesional en el docente está mediada por las condiciones de enseñanza y la cultura del centro educativo. Los cambios contextuales y sociales pueden tener implicaciones en la docencia.

Así mismo, nos dice que uno de los objetivos que se persiguen, a la hora de proponer un modelo u otro de gestión de los centros educativos, es el de lograr una mejora en la calidad educativa.

También menciona que el liderazgo del profesor centra el interés en

aquellos aspectos que pueden ayudar a ser líder más allá del aula. La perspectiva personal que guía la acción del profesor requiere la identificación de una relación clara de los valores, propósitos y compromisos que concede a su profesión; cómo interpreta las expectativas sociales y las exigencias de la actividad docente (Bernal-Martínez-de-Soria, 2015).

Se necesita actualizar al docente en el uso de las TIC, no solo para eficientizar procesos administrativos, sino también como herramientas que son útiles para favorecer un aprendizaje significativo en nuestros estudiantes.

Puede decirse que la primera responsabilidad de la universidad es definir la realidad a partir de los diversos cuerpos de conocimientos y, con base en ellos, confeccionar visiones posibles de cara al futuro, según menciona, Hernández Yáñez en su artículo “Liderazgo Académico” (2013).

López (2010) menciona, en su artículo “Liderazgo y mejora educativa”, que estos nuevos conceptos de liderazgo pedagógico y liderazgo distribuido desafían fuertemente nuestra institucionalidad y nuestra cultura escolar, exigen mayor horizontalidad en las relaciones entre los profesionales de la escuela y, por tanto, mayor diálogo y coordinación de acciones.

La UNESCO (2004) ha mencionado que la educación y los educadores deben entrar en un proceso de transformación, y advierte que las instituciones educativas pueden optar por ser líderes en la transformación de la educación, o quedar rezagadas en el camino del incesante cambio tecnológico.

Según Hernández y Benavides (2012 citado por Hernández 2015), deben ser los mismos docentes los que deseen cambiar sus prácticas de aula, pues finalmente son ellos quienes deciden las experiencias de aprendizaje que proponen a sus estudiantes, por lo que se requiere vincular al docente, en la reflexión entorno a sus propias prácticas, respecto a cómo formar al estudiante en un mundo cambiante y globalizado.

Hernández (2015) analizó los factores que pueden favorecer la participación del docente de educación media en procesos de innovación educativa vinculados a la incorporación pedagógica de las TIC. Destaca que, innovar en educación no es solo hacer algo distinto en el aula, significa hacer que dichos cambios sean sistemáticos y resulten de ejercicios de diagnóstico y evaluación para la solución de situaciones o problemas, con acciones planeadas y aprendizajes sustentados en evidencias, y argu-

mentos que permitan socializar y compartir las experiencias para el mejoramiento continuo.

El profesor debe interactuar con el alumno de forma que este aprenda significativamente y no de forma repetitiva, en ello juega un rol esencial la utilización de los recursos que sea capaz de emplear el docente, como Líder Innovador, para que se lleve a cabo el proceso de enseñanza y aprendizaje con el fin de lograr la máxima calidad en la formación de los alumnos.

Redondo-Sama (2015), en su artículo “Liderazgo dialógico en comunidades de aprendizaje”, menciona que el liderazgo del profesorado ha considerado los procesos a través de los cuales influye en los demás y contribuye a mejorar las prácticas de enseñanza y aprendizaje, con el objetivo de aumentar los resultados académicos y de aprendizaje.

## **Métodos**

La metodología desarrollada en esta investigación es exploratoria, descriptiva y tiene un enfoque mixto que abarca los enfoques cualitativo y cuantitativo. El campo de acción de esta investigación es una institución, de Nivel Medio Superior, de una Universidad Pública y una muestra de 30 docentes que imparten clases en ciencias experimentales. Para el trabajo de campo se utilizó una técnica cuantitativa, diseñando un instrumento de medición para recolección de datos. El instrumento se basa en el estudio de Arrufat, Sánchez, y Santiuste (2010) que abarcaba diferentes categorías: Competencias del docente tecnológicas, Competencias del docente de comunicación-animación, Competencias Teóricas, Competencias psicopedagógicas, y de Infraestructura adecuada para la utilización de las TIC. El instrumento, en formato de encuesta, está compuesto de un total de 40 preguntas, agrupadas en los 5 rubros mencionados anteriormente, y las respuestas se obtuvieron de manera voluntaria por los participantes. El propósito es conocer las competencias que se requieren para mejorar la eficacia docente, en relación a la necesidad de convertirse en un Líder transformacional.

Los resultados obtenidos se procesaron en el programa computacional SPSS (Statistical Software for the Social Sciences) utilizando el análisis de porcentajes. Se aplicó triangulación analítica de variables (competencia, grado de utilización e infraestructura), permitiendo obtener un análisis objetivo sobre la percepción del docente frente a las TIC. Es importante consi-

derar que en la investigación educativa, psicológica y social, la triangulación es el procedimiento que permite aceptar como razonables las explicaciones sobre el comportamiento, la evaluación de las personas, y el funcionamiento de los grupos e instituciones (Rodríguez, Pozo, Gutiérrez, 2006). El procedimiento para utilizar esta técnica hace referencia a; primero, realizar un análisis independiente de cada una de las variables (competencia, grado de utilización e infraestructura); segundo, en cada uno de los casos se interrelacionan las tres variables, proporcionando una primera apreciación del análisis triangular por caso de estudio; y, posteriormente, en el apartado de conclusiones se presenta un análisis general. La escala de medición del instrumento que se utilizó fue de Likert, por lo que se transformaron en valores para poder ser tabulados y contados. Además, se obtuvieron tablas y gráficas en donde se agrupan los datos para su interpretación.

### **Estructura del Instrumento**

Teniendo como fundamento la literatura científica se conceptualizó cada categoría e ítem. Se obtuvieron un total de 40 ítems: 7 para la categoría de Competencias del docente tecnológicas; 9 para la categoría de Competencias del docente de comunicación-animación; 11 para la categoría de Competencias Teóricas; 5 para la categoría de Competencias psicopedagógicas; y 8 para la categoría de Infraestructura adecuada.

El instrumento para la prueba se diseñó con 40 proposiciones para responder con una escala de Likert: A= Nunca, B = Algunas veces, C= Casi Siempre, D= Siempre.

La aplicación del instrumento se realizó, el mes de octubre, a los docentes durante su hora de estancia en el Área Integral del Estudiante del centro escolar de Educación Media Superior.

### **Características de los participantes**

El instrumento se aplicó a un total de 30 docentes que imparten Matemáticas (9), Física (7), Química (7) y Biología (7) en un centro escolar de Educación Media Superior localizada en el Área Metropolitana de Monterrey, Nuevo León.

## Resultados y Discusión

### Competencias tecnológicas para la enseñanza

Los resultados indican que, en cuanto a las Competencias del docente de comunicación-animación, se observa un 78.15%, siempre, el porcentaje más alto, y un 18.51 %, casi siempre.

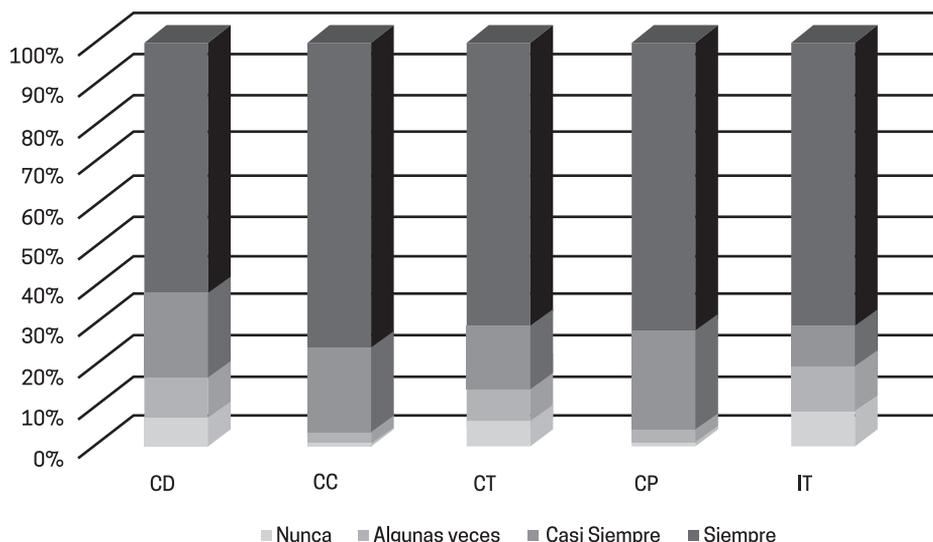
En el aspecto de las Competencias Teóricas se obtuvo que un 70.3% siempre cuentan con las competencias necesarias y un 16.05 % casi siempre. En las Competencias psicopedagógicas se obtuvo un 71.34 % que siempre se cuentan con las competencias y un 24.68 % casi siempre; y un 61.9 % siempre utilizan las tecnologías de la información y un 20.95 % casi siempre.

En el aspecto de Infraestructura adecuada para la utilización de las TIC, los resultados indican que un 70.42 % menciona que se cuenta con la infraestructura necesaria.

**Tabla 1.** Resultados del Instrumento aplicado a los docentes del Nivel Medio Superior.

Categoría	Nunca (%)	Algunas veces (%)	Casi Siempre (%)	Siempre (%)
Competencias del docente tecnológicas (CD)	7.14	9.98	20.95	61.9
Competencias del docente de comunicación-animación (CC)	0.36	2.96	18.51	78.15
Competencias Teóricas (CT)	6.06	7.58	16.05	70.3
Competencias psicopedagógicas (CP)	0.66	3.32	24.68	71.34
Infraestructura adecuada para la utilización de las TIC (IT)	8.33	11.23	10	70.42

Nota: Ítems elaborados para medir diferentes categorías del docente cómo Líder Transformacional.



**Figura 1.** Resultados del Instrumento aplicado a los docentes del Nivel Medio Superior.

Fuente: Elaboración propia.

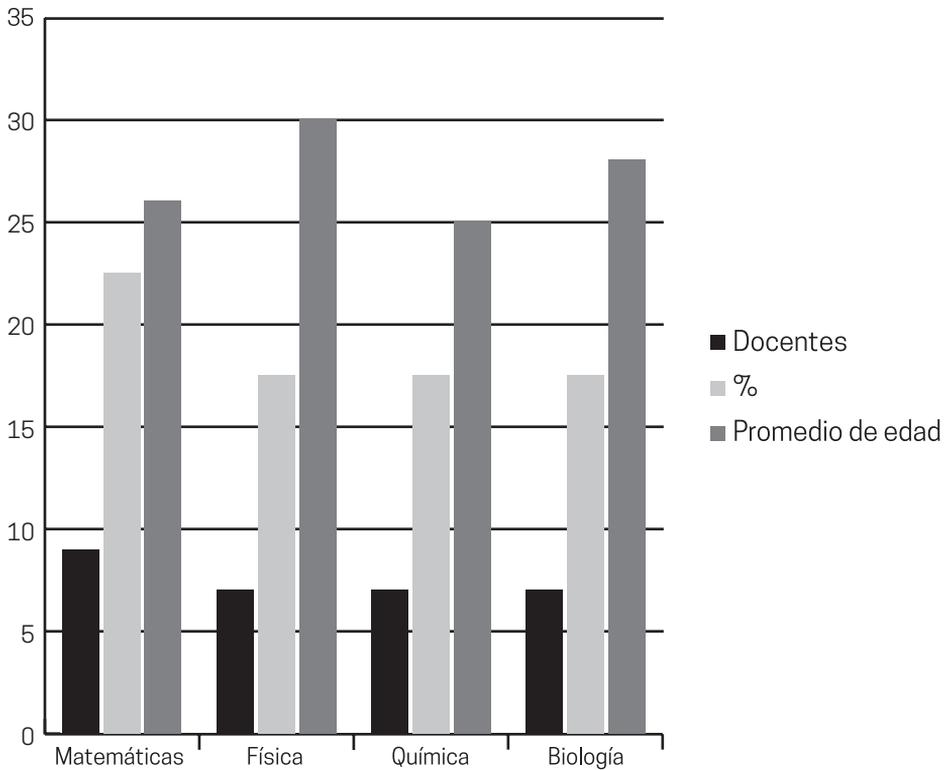
La edad promedio es de 48 años. En lo que corresponde al género, el 45 % fueron mujeres y el 55% fueron hombres. En cuanto la antigüedad de los docentes en la institución, se obtuvo un promedio de 27.25 años laborando.

En cuanto al número de docentes, según la antigüedad de las materias que imparten, los resultados se presentan en la Tabla 2. En cuanto a su grado académico, se obtuvo que el 100% cuentan con el grado de maestría. El número de profesores de Matemáticas es de 9, un 22.5% del total de maestros encuestados, y tienen un promedio de antigüedad impartiendo la UA de 26 años. El número de profesores de Física es de 7, un 17.5% del total de maestros encuestados y tienen un promedio de antigüedad impartiendo la UA de 30 años. El número de profesores de Química es de 7, un 17.5% del total de maestros encuestados y tienen un promedio de antigüedad impartiendo la UA de 25 años. El número de profesores de Biología es de 7, un 17.5% del total de maestros encuestados y tienen un promedio de antigüedad impartiendo la UA de 28 años. La gráfica se muestra en la Figura 2.

**Tabla 2.** Docentes de las diferentes Unidades de Aprendizaje según su antigüedad.

Unidad de Aprendizaje UA	Número de profesores	%	Promedio de años de antigüedad impartiendo la UA
Matemáticas	9	22.5	26
Física	7	17.5	30
Química	7	17.5	25
Biología	7	17.5	28

Fuente: Elaboración propia.



**Figura 2.** Docentes de las diferentes Unidades de Aprendizaje según su antigüedad.

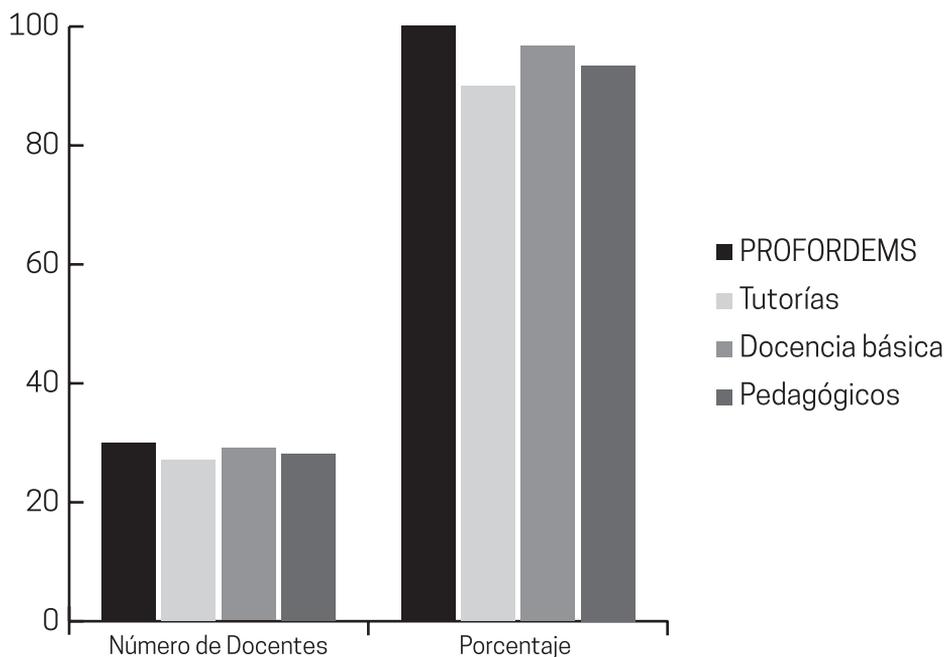
Elaboración propia.

Un hallazgo importante, relativo a los cursos y diplomado en formación de competencias docentes, es que los 30, el 100%, han cursado el diplomado del Programa de Formación Docente en el Nivel Medio Superior (PROFORDEMS). 27 docentes de los 30 encuestados, el 90 %, tiene el diplomado en tutorías. 29 docentes tiene el curso en docencia básica, que es el 96.66%, y 28 docentes tienen el curso pedagógico, que es el 93.33%. La gráfica se muestra en la Figura 3.

**Tabla 3.** Formación docente en competencias.

Curso o diplomado	Número de docentes	Porcentaje
PROFORDEMS	30	100
Tutorías	27	90
Docencia básica	29	96.66
Pedagógico	28	93.33

Fuente: Elaboración propia.



**Figura 3.** Formación docente en competencias.

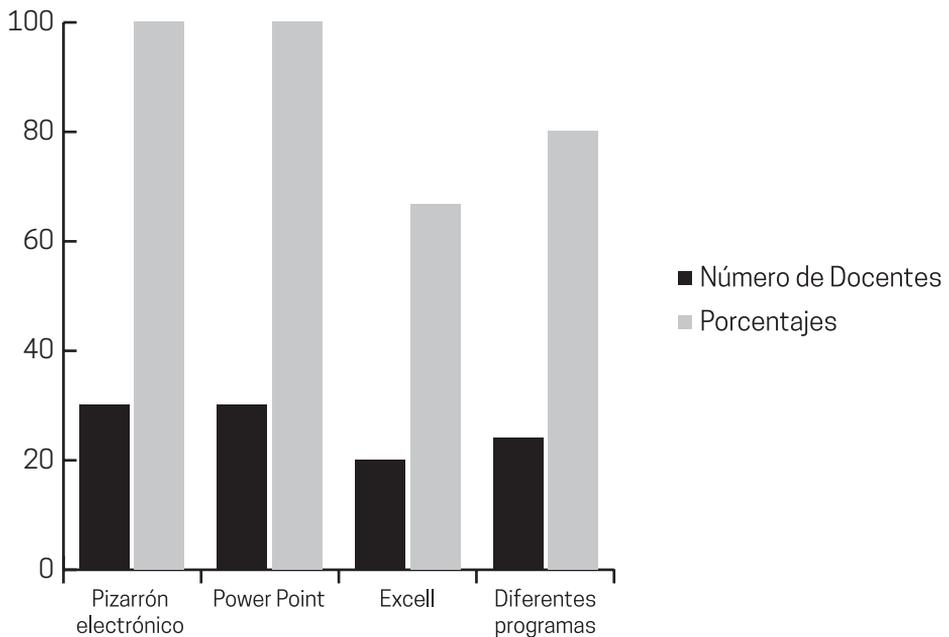
Fuente: Elaboración propia.

En competencias tecnológicas, los 30 docentes, el 100%, han cursado el curso de Pizarrones Electrónicos y Power Point, 20 docentes ha tomado curso de Excel (el 66.66 %), y 24 docentes (el 80%) ha tomado cursos de programas utilizados para la realización de presentaciones. La gráfica se muestra en la Figura 4.

**Tabla 4.** Formación docente en Competencias Tecnológicas.

Curso	Número de docentes	Porcentaje
Pizarrón electrónico	30	100
Power Point	30	100
Excel	20	66.66
Diferentes programas	24	80.00

Fuente: Elaboración propia.



**Figura 4.** Formación docente en competencias Tecnológicas.

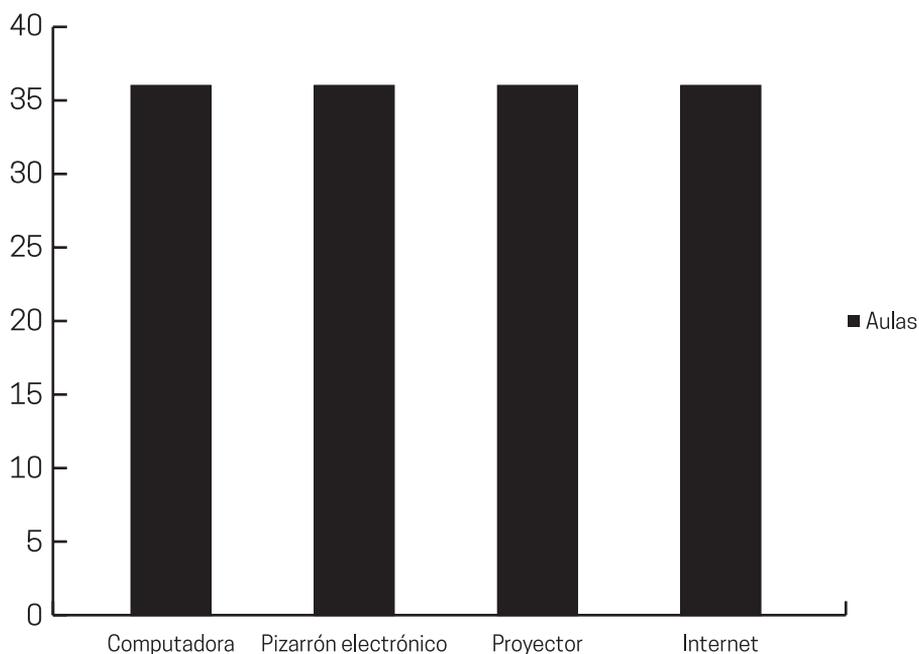
Fuente: Elaboración propia.

Se cuenta con la Infraestructura adecuada para la utilización de las TIC (Tabla 5). La gráfica se muestra en la Figura 5. Las 36 aulas cuentan con computadora, Pizarrón electrónico, proyector e Internet.

**Tabla 5.** *Infraestructura adecuada para la utilización de las TIC.*

Condiciones básicas de Infraestructura	Aulas
Computadora	36
Pizarrón electrónico	36
Proyector	36
Internet	36

Fuente: Elaboración propia.



**Figura 5.** *Infraestructura adecuada para la utilización de las TIC.*

Fuente: Elaboración propia.

## Conclusiones

En el nivel aula, los docentes tienen que desarrollar sus competencias tecnológicas y cognoscitivas, para eso el docente se tiene que transformar y desarrollar sus habilidades para estar actualizado en la utilización de las Tecnologías y Comunicación.

El informe de resultados obtenidos del instrumento de medición, aplicado a los 30 docentes, dan como resultado que cuentan con las competencias necesarias para utilizar los diferentes medios digitales como método de enseñanza. Las categorías definen que las Competencias tecnológicas se obtuvo un 82.85 % de utilización como método de enseñanza, se obtuvo un 96.66 % de Competencias del docente de comunicación-animación, un 86.35% Competencias Teóricas, 96.02 % Competencias psicopedagógicas, y 80.42% Infraestructura adecuada.

Anteriormente, la clase magistral era el método más utilizado en la enseñanza. El flujo de la información era unidireccional y la participación del estudiante se limitaba a la formulación de preguntas. Por eso es muy importante el cambio en la interacción alumno-maestro.

De acuerdo con los resultados, se obtuvo el más alto porcentaje en las competencias digitales y, al aplicarlas el docente, se convierte en un líder transformador, por que, aparte de adquirir las competencias pedagógicas y de conocimiento en su área, también cuenta con las competencias necesarias de comunicación-animación.

Los resultados obtenidos también miden el Liderazgo educativo del centro escolar de Educación Media Superior; porque cumple en Normatividad Escolar, los cursos y diplomados en competencias Tecnológicas, la Infraestructura adecuada para la utilización de las TIC, así como las Competencias del docente de comunicación-animación, las Competencias Teóricas, y las Competencias psicopedagógicas.

La investigación ha proporcionado suficiente evidencia para decir que todos los factores, asociados de forma directa o indirectamente, ayudan al docente a convertirse en un Líder transformacional al aplicar las competencias necesarias, pues cuenta con todas las condiciones necesarias para introducir nuevas estrategias de enseñanza en los alumnos.

Los resultados obtenidos nos muestran que el docente se convierte en Líder Innovador porque realiza una de sus principales labores, hacer que los alumnos se transformen y alcancen la independencia personal e

intelectual, con el fin de formarlos con el espíritu crítico y reflexivo, por su crecimiento profesional e integración a la sociedad.

Todo lo anterior ayuda a los estudiantes a actualizarse en los diferentes medios tecnológicos. Es decir, refuerzan sus destrezas metacognitivas de alto nivel para juzgar reflexivamente, afrontar problemas nuevos, y resolverlos satisfactoriamente.

Se mostró también que un buen liderazgo educativo coadyuva en tener un mejor perfil del profesor, mejorar las condiciones de infraestructura, y desarrollar programas de formación y capacitación docente.

## Referencias

- ANUIES. (2006). Consolidación y avance de la educación superior en México. Elementos de diagnóstico y propuestas. México: ANUIES
- Arrufat, M. J. G., Sánchez, V. G., y Santiuste, E. G. (2010). El futuro docente ante las competencias en el uso de las tecnologías de la información y comunicación para enseñar. *EDUTEC. Revista electrónica de tecnología educativa*, (34), 144.
- Akle, Á. R., y Daza, M. M. (2009). Liderazgo formativo y desarrollo sostenible de la calidad de la educación. *Investigación & Desarrollo*, 17(1), 192-207.
- Bernal-Martínez-de-Soria, A., & Ibarrola-García, S. (2015). Liderazgo del profesor: objetivo básico de la gestión educativa.
- Cabrero, J. (2006). Bases pedagógicas para la integración de las TIC en Primaria y Secundaria. Universidad de Sevilla: Grupo de Tecnología Educativa de la ([http://tecnologiaedu.us.es/bibliovir/pdf/Bases\\_456.pdf](http://tecnologiaedu.us.es/bibliovir/pdf/Bases_456.pdf)) (04-12-2018).
- Cabrero, B. G., Enríquez, J. L., Serrano, E. L., y Beltrán, M. R. (2008). Modelo de evaluación de competencias docentes para la educación media y superior. *Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa*, 1(3), 124-136.
- Carvajal, G., y Maita, H. (2008). Aplicaciones estadísticas a través de los programas spss y excel (Doctoral dissertation, Universidad de Oriente).
- Coscollola, M. D., y Graells, P. R. M. (2011). Aulas 2.0 y uso de las TIC en la práctica docente. *Comunicar: Revista científica iberoamericana de comunicación y educación*, (37), 169-175.
- Duarte, J., Gargiulo, C., y Moreno, M. (2011). Infraestructura Escolar y Aprendizajes en la Educación Básica Latinoamericana: Un análisis a partir del SERCE.
- Gairín, J. (2010). Gestión del conocimiento y escuela 2.0. *DIMUAB*, 16. (<http://dim.pangea.org/revistaDIM16/revistanew.htm>) (05-12-2018).
- García-Cabrero, B., Loredó, J., Carranza, G. (en prensa). "Pensamiento-interac-

- ción-reflexión: propuesta de un modelo para analizar la práctica educativa". *Revista Electrónica de Investigación Educativa*.
- Gutiérrez, A. (2008). Las TIC en la formación del maestro. "Realfabetización" digital del profesorado. *Revista Interuniversitaria de Formación del Profesorado*, vol. 22, núm. 3, 2008, pp. 191-206
- Hernández Pino, Y. (2015). Factores que favorecen la innovación educativa con el uso de la tecnología: una perspectiva desde el proyecto COKREA. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, (45), 39-52.
- Hernández Yáñez, María Lorena. "Liderazgo académico." *Revista de la educación superior* 42.167 (2013): 105-131.
- López, V. (2010). Liderazgo y mejora educativa. *Psicoperspectivas. Individuo y Sociedad*, 9(2), 1-8.
- Manzano, J. M., de la Iglesia, J. M. M., y Balcells, J. C. (2013). La planificación estratégica, un indicador sobre el liderazgo pedagógico. *Teoría de la Educación: Educación y Cultura en la Sociedad de la Información*, 14(2), 292-315.
- Marqués, P. (2008). Pizarra digital: las razones del éxito. *Funcionalidades, ventajas, problemáticas...* Barcelona: UAB. ([www.pangea.org/peremarques/exito.htm](http://www.pangea.org/peremarques/exito.htm)) (04-12-2018).
- Maxwell, J. C. (2012). *Liderazgo 101: lo que todo líder necesita saber*. Thomas Nelson Inc.
- Moreira M. (1983). Los medios de enseñanza: conceptualización y tipología. *Web de tecnología Educativa*. Universidad La Laguna
- Muñoz, R. F. (2003). Competencias profesionales del docente en la sociedad del siglo XXI. *Organización y gestión educativa: Revista del Fórum Europeo de Administradores de la Educación* (Vol. 11, No. 1, pp. 4-7). Ciss Praxis.
- Quintana, C. D. D., Mora, J. G., Vázquez, P. J. P., & Vila, L. E. (2015). ¿Es posible potenciar la capacidad de liderazgo en la universidad? *Innovar: Revista de ciencias administrativas y sociales*, 129-140.
- Redondo-Sama, G. (2015). Liderazgo dialógico en comunidades de aprendizaje. *Intangible capital*, 11(3), 437-457.
- Rodríguez, C., Pozo, T., y Gutiérrez, P. J. La triangulación analítica como recurso para la validación de estudios de encuestas recurrentes e investigaciones de réplica en educación superior. *Revista Relieve*, 2006, vol. 12, Nº 2. En: [http://www.uv.es/RELIEVE/v12n2/RELIEVEv12n2\\_6.htm](http://www.uv.es/RELIEVE/v12n2/RELIEVEv12n2_6.htm). (04-12-2018).
- Salinas, J. (2004). Innovación docente y uso de las TIC en la enseñanza universitaria. *International Journal of Educational Technology in Higher Education*

(ETHE), 1(1).

Sánchez-Reyes, José Bernardo, and Laurencia Barraza-Barraza. "Percepciones sobre liderazgo." *Ra Ximhai* 11.4 (2015).

Sierra G. (2016). Liderazgo educativo en el siglo XXI, desde la perspectiva del emprendimiento sostenible. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, núm. 81, julio-diciembre, 2016, pp. 111- 128

Stein Martínez, Guido. "Las raíces del liderazgo." *Harvard Deusto Business Research* 3.2 (2014): 74-85.

UNESCO. (2004). *Las tecnologías de la información y la comunicación en la formación docente. Guía de planificación*. Montevideo: Ediciones Trilce.

Vázquez Toledo, S., Agudo, B., Luis, J., y Liesa Orús, M. (2014). La conceptualización del liderazgo: una aproximación desde la práctica educativa. *REICE. Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*.



T & R Desarrollo Empresarial, S. A. de C. V.  
Santa Rosa de Lima # 1655, Col. Santa Rosa, Guadalupe, Nuevo León  
Teléfono (81) 8486 4240. Contacto: editoriatyr@gmail.com

Primera edición.  
Se terminó de imprimir el 18 de diciembre de 2018  
en Monterrey, Nuevo León, México.

El tiraje fue de 500 ejemplares impresos en papel cultural de 90 gramos  
y portada en sbs de 14 puntos plastificado mate,  
encuadernación rústica en hotmelt.





El presente libro aborda el liderazgo desde once diferentes perspectivas, las cuales se han clasificado en dos bloques; el liderazgo en el ámbito social y el ámbito educativo. Existen muchas aportaciones del liderazgo y no existe una identificación única y consensuada, por lo tanto, en esta obra destaca en cada uno de los capítulos un breve análisis sobre el concepto y su evolución, desde de los distintos apostadores, considerando los modelos de liderazgo y la propuesta de los autores, al abordar su línea de investigación particular.

Se presenta una aportación novedosa del liderazgo y del tipo de líder; destacando el liderazgo y su impacto en los estudiantes y los profesionistas, abarcando la educación desde contextos educativos regulares, hasta contextos de personas o familiares privados de la libertad, así mismo desde enfoques sociales se aborda el médico como un líder y la importancia de su formación, sin dejar de considera incluso, los medios de difusión como las películas y series como canales que pueden influir o generar modelos de liderazgo a seguir.



Editorial

