

# Universidades públicas de México: liderazgo docente

Laura Gatica, Emma Cruz, Jesús Hernández, Kathia Luis, Patricia Garcia, Isaac Rodriguez y Jocelyn Jesús

Facultad de Contaduría Pública  
Benemérita Universidad Autónoma de Puebla  
Puebla, Pue.; México

[eralekat, kathialg] @gmail.com, emmarc2001@yahoo.com.mx, master7@live.com.mx, patricia.garcia@correo.buap.mx, [isaacfiscal, jocii\_jijb]@hotmail.com

**Abstract**— The objective of this research is to discover the appreciation of students at Mexican public universities in relation to the leadership developed by teachers in the classroom, through the information gathered. In this research, the approach is mixed-exploratory, the methods are documentary, inductive-deductive, analytical-synthetic and descriptive. The research technics is the survey. The analysis of results was carried out by contrasting the theoretical postulates underpinning the research, finding negative results regarding to the professors' behavior in their labor performance, inside the educational institutions.

**Keyword**— *Students, education, educational institutions, leader.*

**Resumen**— El objetivo de esta investigación es descubrir las apreciaciones que poseen los estudiantes de las universidades públicas mexicanas en relación con el liderazgo desarrollado por los docentes en el aula, a través de la información recolectada. La investigación es de tipo mixto, exploratorio, aplicando los métodos: documental, inductivo-deductivo, analítico - sintético y descriptivo. La encuesta fue utilizada como técnica de investigación. El análisis de los resultados se hizo por contraste con los postulados teóricos que sustentan la investigación, encontrando resultados negativos relacionados con el comportamiento de los docentes dentro de la institución educativa para el momento del estudio.

**Palabras claves**— *Estudiantes, educación, instituciones educativas, líder.*

## I. INTRODUCCIÓN

La dinámica de liderazgo docente influye directamente en el logro de objetivos: mejora académica, desarrollo profesional; con factores como la credibilidad, confianza, buenos canales de comunicación y colaboración promoviendo un cambio cultural que se proyecte más allá del trabajo en el aula.

Desde la perspectiva de González, O, [1] quien opina “ la variada y cada vez más compleja demanda que la sociedad le plantea al ejercicio de las funciones docentes, hace recomendable que el profesor disponga en su desempeño laboral de las competencias propias del liderazgo transformacional, que le permita propiciar aprendizajes significativos en sus alumnos, inducir el cambio y la innovación en las instituciones educativas y sobre todo, promover grupos de trabajo donde pueda conformarse una comunidad educativa que posibilite la consistencia, coherencia de las visiones, motivaciones, compromisos de sus integrantes....”

El desarrollo de un liderazgo eficaz en el desempeño laboral de sus docentes se convierte en un punto crítico de trabajo para ser abordado por las instituciones de educación superior a partir de la comprensión de su propia realidad, ya que en una sociedad cada vez más exigente, se evidencia la imperiosa necesidad de asumir por parte del docente un rol de líder, que le permita transformar su quehacer cotidiano [2]

En este trabajo de investigación, el objetivo general es develar las percepciones que poseen los estudiantes de las universidades públicas mexicanas, respecto al ejercicio del liderazgo desempeñado por el docente en su rol dentro de la institución educativa, considerando éste uno de los factores clave que puede influir positivamente en la dinámica académica para lograr el desarrollo pleno en la formación de

actitudes y valores en sus alumnos, hecho que repercutirá en la vida futura de éstos, tanto en la empresa, comunidad y país donde ejerzan su profesión.

## II. DESARROLLO

La palabra liderazgo no tiene una raíz latina, como la mayoría de los vocablos del español, su origen es de la lengua inglesa y se deriva del vocablo “lead”. El verbo “to lead” se refiere a la capacidad de conducir hombres, conducirlos a las batallas, llevarlos a conquistar otros territorios, conducirlos por un camino o una línea de pensamiento o creencia. [3]

El liderazgo trata precisamente de cómo lograr que una comunidad, escuela, empresa, nación, etc., entregue sus mayores esfuerzos, no por coerción sino por convicción propia. Lograr eso requiere motivación y la motivación es un asunto de liderazgo. Decir “líderes” es pensar en aquellos hombres y mujeres que cambiaron el curso de sus sociedades, conduciéndolas a un futuro distinto del que suponemos, habrían tenido de no mediar su existencia. [4]

Para Kreitner, R, [5] liderazgo significa visión, estímulo para los demás, entusiasmo, amor, confianza, vigor, pasión, obsesión, consistencia, prestar atención con mucha disposición del escuchar inclusive, entrenar y sobre todo ir a la aventura con decisión y muchas cosas más, ya que el liderazgo estará siempre presente en todos los niveles de una organización.

El tema del liderazgo ha sido considerado tradicionalmente clave para el desarrollo eficaz de las organizaciones, por lo que las instituciones educativas están inclinadas a pensar que el elemento principal para el futuro exitoso recaerá en el liderazgo, por lo que están reconociendo la necesidad de mejorar el desempeño laboral de sus docentes, desarrollando en su quehacer cotidiano dicha competencia efectiva que vaya en beneficio de la colectividad [6]

En este sentido, se pretende que los líderes educativos del futuro, 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 sea representativo para todos los involucrados en el proceso [7]

De esta forma, el liderazgo es un proceso de permanente readecuación e inherente a toda la vida, ya que busca transformar en todo momento las potencialidades de sus colaboradores, desarrollando sus capacidades, motivaciones y valores, para mejorar su desempeño académico y por ende su desempeño laboral en el futuro [8]

El término liderazgo docente forma parte de manera habitual del discurso del mundo educativo, debido a la necesidad de cambio en las organizaciones educativas exigido por la internacionalización, por lo que, es necesario un liderazgo educativo que logre cambiar las rutinas por dinámicas de mayor identidad, colaboración y compromiso así como con la necesidad de que esté más relacionado con las metas de la institución educativa, ya que entre los nuevos requerimientos para este quehacer en general, destacan exigencias de rentabilidad, eficiencia, eficacia, productividad y utilidad.

De modo tal, que el docente está llamado a asumir la responsabilidad de crear oportunidades para promover la educación, de ahí que es importante desarrollar un liderazgo eficaz. Un docente en su rol de

líder es fundamentalmente un agente de cambio, que amerita toda la astucia necesaria para que su liderazgo sea efectivo y promueva cambios significativos y perdurables en sus seguidores [8]

En suma, el docente universitario debe ir en busca de un liderazgo que atienda las exigencias actuales, las cuales demandan más atención, integración y participación de todos los actores de una institución educativa, donde la pirámide de mando se rompe para dar paso a un trabajo integrado que considera a todos los miembros de una institución indispensables e importantes para ejercer un buen trabajo grupal [9]

#### A. *Los retos de la educación superior*

El trabajo realizado por Bernal, [9] destaca la singularidad de las funciones, las posibilidades, los elementos y las condiciones que han de tenerse en cuenta bajo los patrones de liderazgo educativo.

Así mismo la definición de Leithwood & Riehl [10] El liderazgo es la labor de movilizar e influenciar a otros para articular y lograr las intenciones y metas compartidas de la escuela. Se inscriben estas cualidades en el marco de las políticas educativas supranacionales de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO por sus siglas en inglés) y Unión Europea (UE).

En concreto en el Espacio Europeo de la Educación y el Conocimiento y en los informes emitidos por la Comisión Europea (2012 y 2013), donde la Unión Europea destaca las competencias básicas necesarias para desempeñar el liderazgo, exigibles tanto para la función de la dirección del centro educativo, como para cualquier miembro de esa institución. De hecho, el Modelo Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM por sus siglas en inglés) aplicado a la educación, manifiesta al liderazgo como uno de los criterios de calidad con mayor peso en la evaluación de la calidad de los centros escolares y define al liderazgo como el comportamiento y la actuación del equipo directivo y del resto de los responsables guiando al centro educativo hacia la mejora continua. [11]

El criterio establece que todos los que tienen alguna responsabilidad en el centro educativo desarrollen y faciliten la consecución de los fines y objetivos, con los valores necesarios para alcanzar el éxito e implanten todo ello en el centro educativo, mediante las acciones y los comportamientos adecuados.) [11]

En los últimos informes elaborados por la OCDE, la UNESCO y la Unión Europea exponen la función de liderazgo como clave para asegurar la calidad de la educación, la pregunta es, “¿Podríamos construir formulaciones educativamente valiosas desde cualquier planteamiento existente sobre el liderazgo o deberíamos de optar por pertrecharnos de una cierta resiliencia pedagógica que nos permitiera poner el foco y profundizar en aquellos liderazgos educativamente deseables?” [11]

Esta reflexión ha llevado a muchas organizaciones a reestructurar sus procesos y a emprender grandes esfuerzos en la capacitación del personal a su cargo, desarrollando habilidades y destrezas productivas en el ejercicio profesional. Cabe destacar que la tarea educativa siempre ha llevado implícita 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 potencialidades [12]. El cambio será la forma para que los docentes enfrenten su trabajo, pues esa mirada nueva les hará organizarse, relacionarse y actuar de manera diferente.

En la actualidad, existen dos grandes compromisos que deben asumir los docentes, para cumplir con su rol social de educar. Por un lado, responder a las demandas y requerimientos educativos que la sociedad, en constante cambio impone y por otro, suscitar las transformaciones que posibiliten escenarios de autorrealización y de reales oportunidades de vida para las personas a su cargo [13].

### *B. El liderazgo en las Universidades Públicas en México*

México cuenta con universidades públicas, las cuales se constituyen conforme a lo siguiente: De la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (CPEUM) emanan todas las leyes que norman las actividades que rigen nuestro país, es un documento legal que establece los derechos y obligaciones de los ciudadanos y sus gobernantes. En el artículo 3 fracción V de dicho ordenamiento, a la letra dice: “Además de impartir la educación preescolar, primaria, secundaria y media superior, el Estado promoverá y atenderá todos los tipos y modalidades educativos incluyendo la educación inicial y a la educación superior necesarios para el desarrollo de la nación, apoyará la investigación científica y tecnológica, y alentará el fortalecimiento y difusión de nuestra cultura”, además otorga la autonomía a las Instituciones Públicas de Educación Superior (IPES) y conforme al artículo 3 fracción VII se establece que “Las universidades y las demás instituciones de educación superior a las que la ley otorgue autonomía, tendrán la facultad y la responsabilidad de gobernarse a sí mismas; realizarán sus fines de educar, investigar y difundir la cultura de acuerdo con los principios de este artículo, respetando la libertad de cátedra e investigación y de libre examen y discusión de las ideas; determinarán sus planes y programas; fijarán los términos de ingreso, promoción y permanencia de su personal académico y administrarán su patrimonio. Las relaciones laborales, tanto del personal académico como del administrativo se normarán por el apartado A del artículo 123 de esta Constitución, en los términos y con las modalidades que establezca la Ley Federal del Trabajo conforme a las características propias de un trabajo especial, de manera que concuerden con la autonomía, la libertad de cátedra e investigación y los fines de las instituciones a que esta fracción se refiere” [14]

El liderazgo en las Universidades Públicas es imprescindible y ha de llevarse a cabo en el marco de la autonomía que en sus diferentes vertientes: organizativa, pedagógica y de gestión, pero han de llevarse cabo no desde exigencias y planteamientos meramente burocrático-administrativos, sino desde planteamientos pedagógicos profundos, con la necesaria presencia del carácter moral del liderazgo docente. En este proceso de cambio de la Universidad, [15] tienen un lugar importante los valores educativos que poseen los actores que buscan protagonizar el liderazgo de la institución.

Las autoridades que ejercen la administración de las universidades tienen el desafío de incorporar las claves comprensivas de la relación entre educación superior, conocimiento y modernidad. Dicho desafío es la fuente para la construcción de un liderazgo legítimo y eficaz en la Universidad Pública. [16]

## III. RESULTADOS

### *A. Metodología de la investigación*

La investigación es de tipo mixto, exploratorio, aplicando los métodos: documental, inductivo-deductivo, analítico - sintético y descriptivo, el cual consiste en la caracterización de un fenómeno con el fin de establecer su comportamiento [17]. El mismo corresponde a un estudio cuantitativo, basado en un enfoque epistemológico empirista inductivo, utilizando como técnica de investigación encuesta.

La población objeto de estudio estuvo integrada por estudiantes de Facultades de Contaduría Pública de las siguientes Universidades Públicas: Benemérita Universidad Autónoma de Puebla (BUAP); Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM); Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo (UAEH); Universidad Veracruzana (UV); Universidad Autónoma de Nuevo León (UANL) y la Universidad Autónoma de Guadalajara (UAG) que es una universidad privada; se utilizó para seleccionar su tamaño un muestreo probabilístico, aleatorio simple, integrada por 3000 individuos de ambos sexos, diferentes edades y universidades, estudiantes del 2do periodo del año 2019.

El cuestionario utilizado para conocer las percepciones que tienen los alumnos de sus profesores respecto al liderazgo ejercido en el desempeño de la función docente, fue diseñado por los autores, mismo que consta de quince ítems cerrados de opción múltiple, los resultados obtenidos fueron sometidos a

análisis estadístico, utilizando la herramienta informática denominada Statistical Package for the Social Sciences (SPSS).

### B. Resultados Encuesta de liderazgo - Interpretación de resultados

Tabla I. Identifica los recursos que utilizaría un profesor para mejorar el proceso enseñanza – aprendizaje

	UANL	UAEH	UNAM	BUAP	UAG	UV	Promedio ponderado
Recursos visuales	67%	46%	41%	45%	50%	28%	49%
Material didáctico actualizado	22%	41%	40%	39%	36%	48%	36%
Dinámicas de actitud	10%	13%	18%	15%	13%	18%	14%
Otros, ¿cuál?	0%	0%	1%	1%	1%	5%	1%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

De acuerdo con los resultados, los recursos visuales y el material didáctico actualizado son los recursos que los profesores utilizan en clase mejorando el proceso de enseñanza/aprendizaje. Una minoría destaca la necesidad de utilizar dinámicas de actitud positiva para mejorar dicho proceso.

Tabla II. ¿Asumen los profesores su responsabilidad ante el hecho de que alguno de sus alumnos no aprendan?

	UANL	UAEH	UNAM	BUAP	UAG	UV	Promedio ponderado
Si	39%	42%	55%	54%	45%	46%	48%
No	61%	58%	45%	46%	55%	54%	52%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

UNAM y BUAP, se distinguen porque si se ocupan del aprendizaje de todos sus estudiantes. En el resto de las universidades es imperativo que los profesores asuman su responsabilidad en este renglón, planteando otras alternativas de enseñanza-aprendizaje.

Tabla III. Enumere de acuerdo con su criterio las responsabilidades asociadas al liderazgo que usted considere más importantes en un docente. (Ejemplo: el más importante asígnele 1, y continúe sucesivamente de menor a mayor):

	UANL	UAEH	UNAM	BUAP	UAG	UV	Promedio ponderado
Cultura	8%	26%	26%	22%	17%	30%	20%
Orden	18%	13%	13%	18%	16%	25%	16%
Disciplina	38%	34%	34%	16%	16%	20%	29%
Estimulo cotidiano	4%	11%	11%	14%	16%	11%	10%
Buena presentación	13%	12%	12%	19%	18%	6%	14%
Agente de cambio	8%	4%	4%	11%	17%	8%	7%
Todas las anteriores	11%	0%	0%	0%	0%	0%	3%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Según los estudiantes, la disciplina es la característica más importante para el desarrollo de las habilidades de liderazgo de los profesores, seguida la cultura, entendiendo que la universidad la promueve como un derecho humano básico para toda la ciudadanía. Las universidades con mayor prestigio, incluyen la participación de personas de diversas culturas, religiones, orígenes, orientaciones sexuales, niveles

socioeconómicos y educativos. La buena presentación también es importante, desde el punto de vista de los alumnos, puesto que lo consideran como un modelo a seguir.

Tabla IV. ¿Considera usted que el docente debe ser un líder en el aula de clase?

	UANL	UAEH	UNAM	BUAP	UAG	UV	Promedio ponderado
Si	73%	94%	95%	83%	72%	66%	81%
No	27%	6%	5%	17%	28%	34%	19%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

La mayoría de los encuestados opina que el docente debe ser un líder, ya que muchos profesores centralizan su actividad sólo en el aprendizaje de los alumnos. El docente debe ser un líder empático capaz de analizar las actitudes individuales de los alumnos, además del aprendizaje

Tabla V. ¿Cuáles son los factores que limitan la personalidad de un verdadero líder?

	UANL	UAEH	UNAM	BUAP	UAG	UV	Promedio ponderado
Comunicación	12%	18%	10%	19%	12%	24%	15%
Carismático	16%	5%	1%	8%	13%	14%	8%
Inteligencia emocional	34%	9%	8%	6%	30%	11%	14%
Responsable	4%	13%	1%	7%	6%	11%	7%
Organizado	12%	11%	1%	21%	12%	6%	12%
Proactivo	12%	6%	2%	7%	17%	8%	7%
Innovador	3%	12%	2%	5%	3%	5%	6%
Todas las anteriores	7%	27%	74%	28%	7%	20%	31%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Los líderes en la educación deben tener las habilidades de enseñanza/aprendizaje y de competencias emocionales y sociales interrelacionadas, para entender y comprender a los demás y relacionarse con ellos, logrando la eficacia. Por lo que es entendible que los encuestados subrayen el concepto de “todas las anteriores”.

Tabla VI. ¿Consideras fundamental la orientación de un líder para tu vida profesional?

	UANL	UAEH	UNAM	BUAP	UAG	UV	Promedio ponderado
Si	72%	88%	88%	87%	68%	77%	82%
No	28%	12%	12%	14%	32%	23%	18%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Es indispensable el liderazgo para poseer competencias analíticas, interpersonales y organizativas necesarias para el trabajo en equipo en el desarrollo, implementación y evaluación de políticas y prácticas que influyan a ejercer el liderazgo tanto en su vida personal como profesional.

Tabla VII. ¿Crees tú que los programas de tu facultad han sido actualizados de acuerdo con los adelantos de la tecnología?

	UANL	UAEH	UNAM	BUAP	UAG	UV	Promedio ponderado
Si	26%	63%	64%	34%	31%	67%	50%
No	74%	37%	36%	66%	69%	33%	50%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

En las UANL, BUAP y UAG es fundamental la actualización de sus programas de estudio, considerando que son facultades de Contaduría Pública en donde constantemente hay cambios en todas las áreas que conforman la currícula de la licenciatura.

Tabla VIII. ¿Qué factor crees que ha perjudicado la actualización de los programas en tu facultad?

	UANL	UAEH	UNAM	BUAP	UAG	UV	Promedio ponderado
Falta de liderazgo educativo	20%	39%	22%	30%	19%	26%	26%
Falta de liderazgo dirigenical	40%	22%	29%	36%	44%	39%	34%
Falta de presupuesto	33%	32%	34%	26%	27%	27%	30%
Otros	8%	7%	14%	9%	10%	8%	9%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

En este rubro la falta de presupuesto en las universidades públicas obstaculiza la adquisición de equipos necesarios computacionales, simuladores, etc., aunado a la falta de liderazgo dirigenical dificulta una actualización de fondo.

Tabla IX. ¿Cómo consideras las relaciones existentes entre educador-educando?

	UANL	UAEH	UNAM	BUAP	UAG	UV	Promedio ponderado
Buena	18.60%	38.80%	56.40%	28.30%	28%	33%	36%
Regular	46.20%	59.30%	42.40%	58.50%	59%	56%	51%
Malas	35.20%	1.90%	1.20%	13.30%	13%	12%	13%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Se debe trabajar en la relación entre educador y educando porque gran parte de los encuestados la determinan como regular, siendo ésta indispensable en la labor educativa y el liderazgo docente.

Tabla X. ¿Qué motiva a un alumno para dar lo mejor en una clase?

	UANL	UAEH	UNAM	BUAP	UV	Promedio ponderado
La pedagogía empleada	13%	17%	24%	21%	19%	18%
La motivación del profesor	20%	33%	35%	41%	30%	31%
Superación personal	42%	39%	35%	29%	35%	36%
Sistema de calificación	15%	8%	6%	8%	15%	11%
Acceder a una beca estudiantil	10%	3%	0%	2%	1%	3%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Los alumnos que estudian en las universidades lo hacen con la finalidad de lograr una superación personal, siendo la razón que los motiva a dar lo mejor en sus aprendizajes, excluyendo a los estudiantes de la BUAP que dependen de la motivación del profesor.

Tabla XI. ¿Te gustaría que existieran programas de apoyo en formación de líderes?

	UANL	UAEH	UNAM	BUAP	UAG	UV	Promedio ponderado
Si	71%	96%	98%	88%	71%	65%	81%
No	29%	4%	2%	12%	29%	35%	19%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

De acuerdo con los resultados en las seis universidades encuestadas es necesario que existan programas de apoyo en formación de líderes, implementando esto dentro del currículo.

Tabla XII. ¿Cómo evaluarías la gestión de los docentes en la formación de futuros líderes?

	UANL	UAEH	UNAM	BUAP	UAG	UV	Promedio ponderado
Deficiente	47%	10%	13%	27%	47%	16%	26%
Regular	22%	52%	39%	44%	22%	34%	35%
Buena	22%	33%	41%	22%	22%	40%	30%
Excelente	10%	5%	7%	7%	10%	11%	8%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

El liderazgo docente es uno de los factores claves para el desarrollo de una educación de calidad, la formación de líderes en las universidades encuestadas es prácticamente inexistente, por lo que es importante trabajar en ella.

Tabla XIII. Según su criterio, las cátedras de los docentes en su programa son:

	UANL	UAEH	UNAM	BUAP	UAG	UV	Promedio ponderado
En su mayoría magistrales	9%	11%	7%	9%	9%	25%	11%
Participativas e innovadoras	16%	18%	25%	21%	16%	52%	23%
Cada docente sigue el modelo pedagógico que quiere seguir.	57%	64%	66%	63%	57%	8%	56%
Desconoce cómo son las cátedras de los docentes	18%	7%	3%	8%	18%	15%	11%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%



Los resultados son contundentes, el 56% de los encuestados considera que cada docente sigue el modelo pedagógico que quiere seguir, debido a que constitucionalmente hay libertad de cátedra en México.

Tabla XIV. ¿En qué programas consideras que el docente ejerce un liderazgo?

	UANL	UAEH	UNAM	BUAP	UAG	UV	Promedio ponderado
Académico	9%	41%	43%	32%	9%	17%	25%
Pedagógico	16%	9%	7%	12%	16%	21%	14%
Investigativo	11%	15%	10%	15%	12%	18%	14%
Administrativo	6%	13%	18%	10%	6%	17%	12%
Social	12%	16%	15%	11%	12%	12%	13%
En ningún aspecto	44%	6%	6%	15%	43%	13%	21%
Otro. ¿Cual?	2%	0%	0%	5%	2%	2%	2%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

En cuanto a este ítem, el liderazgo, se puede observar en todos los programas. Ya que la función del líder es enfatizar el mejoramiento continuo, comprometiéndose con la optimización del proceso y del producto, alentando al cambio e impulsando la motivación a otros y promoviendo la creación de oportunidades de liderazgo.

#### IV. CONCLUSIÓN

Al revelar los resultados del cuestionario aplicado a los estudiantes de Contaduría Pública de las Instituciones de Educación Superior: Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, Universidad Popular Autónoma de Veracruz, Universidad Autónoma de Nuevo León y Universidad Autónoma de Guadalajara se pudo conocer que la información es negativa en cuanto al desempeño laboral de la mayoría de los docentes, informándose que el ejercicio del liderazgo docente en su mayoría ha quedado relegado por una postura cómoda al llevar a cabo la labor diaria sin invertir un mayor esfuerzo.

En síntesis, el desempeño laboral del docente de las universidades estudiadas ha evidenciado que existen problemas de liderazgo que deben ser atendidos para dar respuestas satisfactorias a la población estudiantil, promoviendo ambientes sanos y productivos, buenas relaciones interpersonales y cooperación para fomentar el desarrollo de un buen liderazgo.

#### V. PROPUESTA

Enfrentamos grandes retos, por un lado, la capacidad de liderazgo que deberían provocar los docentes para estimular el cambio, y por otro sus habilidades en el uso de la tecnología, los profesores no deben resignarse a lo posible sino al menos, intentar trascender en los cambios que la nueva era de la educación está reclamando. Por lo que el profesor debe propiciar condiciones que favorezcan el aprendizaje y el liderazgo, mediante el ejemplo, la comunicación, siendo proactivo, innovador, carismático, motivándolos al trabajo en equipo no por coerción sino por convicción propia.

La educación superior tiene grandes desafíos, que requieren un esfuerzo profundo y sostenido de todos y cada uno de los profesores, directivos, alumnos, autoridades para que se transformen en líderes. [18]

Los docentes deben dejar huellas, no cicatrices.

## REFERENCIAS

- [1] González, O, Modelo de Desempeño Laboral del docente Universitario, Bajo el Enfoque del liderazgo Transformacional, Academia Española, Alemania, 2011, p. 259
- [2] Bolívar, A, Los Centros Educativos como Organizaciones que Aprenden, La Muralla, España, 2000.
- [3] Rojas y Gaspar, 2006 citado en Martín y Bayona, L. H. (2018, septiembre). MAESTROS Y MAESTRAS INVESTIGADORES. Recuperado de <https://books.google.com.mx/books?id>
- [4] García, Y. El liderazgo del director y su relación con el clima organizacional de las instituciones educativas del nivel secundario en la Red N° 12 –UGEL 05 – San Juan de Lurigancho – 2016: 32 Recuperado de [http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/cybertesis/5680/Garcia\\_zy.pdf;jsessionid=90E9EE06ACCBFDD5A17FA70C60056E66?sequence=1](http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/cybertesis/5680/Garcia_zy.pdf;jsessionid=90E9EE06ACCBFDD5A17FA70C60056E66?sequence=1)
- [5] Kreitner, R, Comportamiento de las Organizaciones, McGraw Hill, Tercera edición, Madrid, 1997.
- [6] González, O. Percepciones de los Estudiantes Universitarios, Frente al Liderazgo del Docente. REMO, V(13), 37. 2008. Recuperado de <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/remo/v5n13/v5n13a08.pdf>
- [7] Bernal, J, Liderar el Cambio: El Liderazgo Transformacional, En Anuario de Pedagogía Volumen 2, Departamento de Ciencias de la Educación, (2000), 197-230. <http://tecnocientifica.com.mx/educateconciencia/index.php/revistaeducate/article/download/375/405>
- [8] Grinberg, Desafíos y posibilidades para el futuro de la educación, Universidad Torcuato Di Tella, Primer Coloquio, Argentina, 1999.
- [9] Diestro Fernández A. & García Aretio L;( 2014b). EL LIDERAZGO EDUCATIVO A TRAVÉS DEL SOCIAL MEDIA Y LOS ENTORNOS VIRTUALES DEL APRENDIZAJE. LIDERAZGO Y EDUCACION, , 61. Recuperado de <https://books.google.com.mx/books?id=MYZPBQAAQBAJ&pg=PA61&lpg=PA61&dq>
- [10] Jover, Corbella y Vera (2013 citado por Alfonso Diestro y Lorenzo García Contreras(2014 ), S.pedagógico, liderazgo docente y su papel en la mejora de la escuela: una aproximación teórica. Revista de Psicología Educativa/ Journal of Educational Psychology, 4(2). 2016 Recuperado de <https://revistas.usil.edu.pe/index.php/pyr/article/view/123/391>
- [11] ARGOS, J., & EZQUERRA, P, Liderazgo y educación. Editorial de la Universidad de Cantabria, D.L. 2013. Obtenido de <https://www.editorial.unican.es/libro/liderazgo-y-educacion>, p. 12
- [12] Garcías, E, «Liderazgo docente». Obtenido de <http://www.unam.mx/rompan/70/rf70art2.html>, 2006.
- [13] Flores, R., Percepciones que tienen los profesionales de la educación». Obtenido de <http://educacion.upa.cl/decano/percepcion.htm>, 1998.
- [14] CPEUM. (s.f.), Las fuerzas del cambio, Explorando las profundidades de la reforma educativa, Akal, España, 2002.
- [15] Fullan, M, Las fuerzas del cambio, Explorando las profundidades de la reforma educativa, Akal, España, 2000.
- [16] Arias, Fidiás El proyecto de Investigación, Episteme. Primera edición, Caracas, 2004.
- [17] Heller, A, Historia y vida cotidiana, Grijalbo, México, 1985.
- [18] Rojas y Gaspar, 2006 citado en Martín y Bayona, 2018