

Análisis de las prácticas relacionadas con el liderazgo educativo e innovación. Caso de estudio: directores de división de una universidad privada

Rodrigo Urcid Puga
Tecnológico de Monterrey
Atlixcáyotl #5718, Reserva Territorial Atlixcáyotl, Puebla
rurcid@tec.mx

Resumen

En el siguiente texto se presenta una investigación que tiene por objetivo mostrar la relación existente entre lo que dictamina la teoría sobre el liderazgo educativo y las prácticas innovadoras que el cuerpo directivo de una universidad tiene para con su equipo. Este estudio se realiza bajo el enfoque cualitativo, concretamente con la herramienta de entrevistas profundas. Los resultados arrojan que las prácticas relacionadas con el liderazgo de los equipos y la comunicación son propias de los comportamientos que una y un buen líder deben tener en aras del crecimiento organizacional ya que fomentan la toma de decisiones, el empoderamiento, la comunicación en todos los sentidos y por medio de distintos canales, el bienestar personal, la gratificación y el reconocimiento para el talento humano. Como conclusión, que una persona ostente un cargo administrativo, no significa que tenga las aptitudes para ser líder; el liderazgo va de la mano de una serie de actitudes que deben incluirse cuando se comanda a un grupo de personas.

Palabras clave: liderazgo educativo, innovación, líder, comunicación, educación

Abstract

The following text presents an investigation that aims to show the relationship between what the theory dictates about educational leadership and the innovative practices that the governing body of a university has towards its team. This study is carried out under the qualitative approach, specifically with the in-depth interview tool. The results show that the practices related to team leadership and communication are typical of the behaviors that one and a good leader must have for the sake of organizational growth since they encourage decision-making, empowerment, communication in all senses and through different channels, personal well-being, gratification and recognition for human talent. In conclusion, the fact that a person holds an administrative position does not mean that he has the skills to be a leader; leadership goes hand in hand with a series of attitudes that must be included when commanding a group of people.

Keywords: educational leadership, innovation, leader, communication, education

Introducción

Actualmente las organizaciones -sin importar el giro comercial- se desarrollan en entornos que cambian cotidianamente, ante ello, la adaptación a los cambios es imperativa y una de estas transformaciones se presenta a través del estilo de liderazgo de las personas que se encuentran en las empresas. Por ello, se puede establecer que un proceso de adaptación se ve influido por la efectividad de las interpretaciones que las y los líderes hacen del entorno, las cuales se relacionan con las acciones futuras a emplear para continuar en un mercado competitivo (Lussier y Achua, 2021).

Al considerar lo anterior, se puede afirmar que el éxito organizacional está circunscrito a las decisiones que toman quienes lideran los equipos de trabajo, pues es responsabilidad de Urcid Puga, Rodrigo. Análisis de las prácticas relacionadas con el liderazgo educativo e innovación. Caso de estudio: directores de división de una universidad privada, 45-62.

estos cargos vigilar, gestionar, fortalecer, comunicar, velar por los recursos y capacidades, identificar las tendencias, detectar las oportunidades y/o amenazas y desarrollar una visión para los equipos que comandan.

Si bien es posible encontrar diversas definiciones sobre liderazgo, es importante comprender que todos los conceptos convergen en identificarlo como una capacidad para anticipar, mantener la flexibilidad, pensar estratégicamente y trabajar con otras personas para iniciar cambios que le pueden significar una mejora sustancial a la organización; o bien, al liderazgo se le puede concebir como un proceso para proporcionar la dirección y la inspiración necesarias para crear e implementar el corazón ideológico o filosofía corporativa en las organizacionales (Bass, 2007).

Existe un estilo de liderazgo en que se finca al estudio aquí presentado, aquel que se desarrolla en las escuelas, en específico en las Instituciones de Educación Superior -IES-. Así, un o una líder en materia educativa es quien tiene la capacidad de influir en los grupos de interés que le rodean o comanda. Cabe notar que no es lo mismo liderazgo que dirección o puestos gerenciales, pues quien es jefe o jefa, se centra en la gestión administrativa, mientras que quien lidera se enfoca en los cambios; es decir la o el directivo administra y la contraparte innova. Gracias a lo antes descrito se puede articular que en una IES se requieren que una persona posea ambas cosas para poder guiar de forma académica y operativa (Pautt, 2011).

Por ello, en el siguiente estudio se muestra un análisis sobre las tendencias de liderazgo académico/educativo¹ desde la percepción del cuerpo directivo que comanda distintas Escuelas/Facultades al interior de una universidad. De manera específica el objetivo de este artículo es comparar lo que la teoría dicta en materia de liderazgo educativo y cómo un o una líder debe actuar ante la conciliación, la toma de decisiones, el cumplimiento de objetivos, la retroalimentación, la dirección de personal, la gestión y el trabajo en equipo; el punto esencial es conocer si hay alguna correlación entre lo que las fuentes de información consideran y lo que es el accionar diario.

El aporte de esta investigación es conocer cómo los estilos de liderazgo -según los postulados teóricos y los testimonios-, pueden tener un efecto positivo sobre los equipos que comandan. La principal razón por la cual se realiza el estudio es porque actualmente las instituciones educativas transitan un camino de innovación y transformación constante que va desde los procesos administrativos, hasta los cambios que el propio personal tiene; por ello, conocer las prácticas de liderazgo y entender cómo este rol se ha transformado, es vital para la literatura académica en aras de un cambio positivo.

Marco teórico

Para tener una idea más precisa de los temas que se abordan en este texto, en los siguientes párrafos se hace un recorrido a los tópicos que enmarcan la investigación realizada.

- **Liderazgo**

¹ En este texto los términos liderazgo académico o liderazgo educativo se utilizan de la mi manera pues tienen un significado equiparable.

Urcid Puga, Rodrigo. Análisis de las prácticas relacionadas con el liderazgo educativo e innovación. Caso de estudio: directores de división de una universidad privada, 45-62.

En el texto aquí presente se hace mención del liderazgo dentro de un contexto impreso en las organizaciones formales que incluyen, por supuesto, las instituciones educativas. Esto se debe a que el sistema educativo se encuentra en una época desafiante por el uso de las Tecnologías de Información y Comunicación -TIC-, la hipercomunicación y las estrategias al interior de las empresas que se presentan. Por ello, y de forma concreta, una o un líder es alguien que puede o no tener un puesto gerencial o de dirección, pero posee una habilidad innata o desarrollada para influir en las demás personas, sobre todo, en las que tiene a su cargo (Riascos y Becerril, 2021).

Por otro lado, se puede afirmar que el liderazgo es la interrelación entre los y las líderes y quienes les siguen, lo cual se vuelve un referente para mejorar la eficiencia y la satisfacción (Ramandeep, Vaishalli, y Andotra, 2016). En este sentido, existen diversos estilos de liderazgo, aquellos orientados a resultados, otros se enfocan en las actividades, se tienen los que retoman la orientación a las personas o al clima interno, se encuentran los liderazgos directivos, autocráticos, participativos, transaccionales y transformacionales (Kane y Tremble, 2000).

Es innegable admitir que existen diferencias entre las personas que tienen cargos directivos o se encuentran en niveles jerárquicos a nivel superior y quienes son personas consideradas como elementos que pueden liderar a un equipo; en pocas palabras, se encuentran los siguientes aspectos: quien dirige administra, mientras que quien lidera innova; el primero es una copia, el segundo es el original; aquella persona que lidera desarrolla, mientras el directivo mantiene; cuando se dirige, hay un centro en los sistemas y estructuras, cuando se lidera lo importante son las personas (Palomo, 2022).

Toda persona que se jacte de ser líder debe saber qué tipo de decisiones debe llevar a cabo; de lo contrario se puede caer en errores, y éstos, suelen ser la consecuencia de un mal liderazgo encabezado por la confianza, y la irracionalidad (Vroom, 2000). Para sustentar una actitud de liderazgo, es necesario considerar el aspecto ético; esto conlleva la capacidad de hacer lo correcto a pesar del riesgo, el rechazo y la pérdida que esto conlleva; sumado a la disposición para retroalimentar, o tener crítica. De esta forma, quien lidera debe tener la capacidad de recepción y consciente de la comunicación verbal y no verbal (Adewale y Ghavifekr, 2019).

Así, y para complementar el término de liderazgo con lo educativo, el término adquiere un corte formativo y de proyección al interior de los institutos educativos. Por tanto, cuando se habla de líderes académicos, se hace hincapié en la personas que se desenvuelven en contextos propios del campo antes mencionado y tienen como grupo de interés al estudiantado, cuerpo docente, padres de familia y personas que manejan procesos educativos. Todo en aras de mejorar la calidad educativa, el clima y la cultura organizacional (Sierra, 2016).

- **Liderazgo académico/educativo**

El liderazgo es una base sustantiva para lograr calidad en la educación desde todas sus aristas (Alzarari y Kratzer, 2019), sobre todo porque las y los líderes tienen la capacidad para aclarar roles, definir responsabilidades, garantizar que los recursos sean utilizados de forma apropiada, crear asociaciones y optimizar las actividades de las personas, así como mejorar los distintos procesos (Parvin, 2018). Al continuar con las especificaciones de este término, Butler (2018), sostiene que, a nivel académico, quienes son líderes, deben tener

capacidades técnicas, sociales, emocionales y de gestión porque dichos elementos son parte central del logro de las metas en las instituciones educativas.

En materia de liderazgo educativo, autores como Khalifa y Ayoubi (2015), plantean que quienes desempeñan cargos directivos enfrentan retos debido a los propios cambios en el entorno que tienen los institutos educativos y ejemplo de ello son las TIC, planes de estudio, nuevos roles del profesorado y los estilos de colaboraciones existentes; por eso, para Black (2015), las universidades, requieren líderes con características para enfrentar lo antes mencionado. Cabe notar y como se acota en el apartado del liderazgo, este atributo no debe asociarse de manera inmediata a la persona que mantiene un cargo de dirección, lo mismo sucede en cuestiones escolares pues un profesor o profesora puede ser líder e influir en otras personas.

Es bien sabido que existen diversos estilos de liderazgo y suelen coexistir en un mismo espacio; específicamente, a nivel educativo se tienen particularidades que deben ser precisadas, en este sentido, existen diversos grupos, en el primero están quienes orquestan la creación de planes estratégicos y asignan recursos según las prioridades establecidas (Tellmann, Røsdal y Frølich, 2020). En el segundo grupo se encuentran los líderes medios; aquí se encuentran quienes mantienen proximidad y contacto diario con los miembros de su unidad académica, esto les permite influir en las personas y en la cultura dentro del área de la que son responsables (Buttler, 2019), además, promueven relaciones de confianza entre la academia y otras áreas (Munir, Yasin, Shabbir, et al., 2019). Por último, están quienes mantienen los estándares académicos y el desarrollo de programas de investigación (Salmi y Pham, 2019).

De esta forma, las universidades requieren de un liderazgo efectivo, es decir, de personas que sean capaces de ampliar y combinar los intereses de las personas a su cargo y puedan generar conocimiento y aceptación respecto de los objetivos del grupo que comandan; sumado a ello, deben ser capaces de ser lideradas por personas con la capacidad de inspirar e influenciar de forma (González, García y Murillo, 2020).

- **Gestión y dirección del personal**

Una parte fundamental del liderazgo es la capacidad de gestionar y dirigir a las personas que son parte del equipo de trabajo; por ello, es necesario hacer un breve recorrido teórico acerca de las características de este tópico. En primer lugar, lo más importante para el progreso de una organización es el talento humano como factor de generación de conocimiento, este conocimiento se constituye en la base de la innovación y la productividad, por ello debe ser liderado y manejado de la mejor forma (Barrios, Olivero y Figueroa, 2020).

Cabe notar que la delegación requiere de un liderazgo efectivo pues implican factores como: tiempo, características de la tarea, habilidades y/o competencias de quien ejecuta las acciones y perfil de quien sigue las instrucciones. Por ello, se puede definir que delegar es el proceso de asignar responsabilidad y autoridad para lograr los objetivos; es decir, asignar tareas, pero también confiar en que se realizan de acuerdo con lo esperado (Lussier y Achua, 2021).

En este sentido, un líder efectivo conecta con sus colaboradores y comprende las tareas que cada uno tiene que desempeñar, incluso conoce quiénes necesitan formación para mejorar su actuación profesional, además, está al día respecto al ambiente de trabajo. Para Urcid Puga, Rodrigo. Análisis de las prácticas relacionadas con el liderazgo educativo e innovación. Caso de estudio: directores de división de una universidad privada, 45-62.

ello es necesario, no ser un mero espectador de la realidad que le rodea, sino que tiene que participar activamente, es más, requiere poner en práctica competencias tales como ayudar a trabajar en equipo, motivar para hacer las cosas cada vez mejor, promover relaciones positivas y satisfactorias entre los miembros de su equipo y responder cuando ellos quieren (Palomo, 2022).

Concretamente, la delegación hace que las tareas se cumplan y aumenta la productividad, a partir de ello, los y las líderes tienen mayor tiempo para asegurar mejores resultados. La acción de confiar en los y las colegas les capacita, mejora su autoestima y claro, disminuye la tensión y al mismo tiempo quien lidera hace sus actividades correctamente; es decir, mejoran su administración y potencial de liderazgo (Hernández, Marulanda, y López, 2014).

A la par del empoderamiento del personal, es importante que las y los líderes desarrollen estrategias que detonen capacidades para potencializar el aprovechamiento de las competencias del equipo; algunas estrategias que tienen su génesis en el liderazgo son la generación de nuevos conocimientos, la recompensa -en cualquiera de sus vertientes-, y las nuevas/mejores prácticas que impacten en todo el instituto educativo (Del Río, Acosta, Santis, 2022).

Para concluir, la gestión del personal se vincula con el liderazgo porque es una de las herramientas esenciales para que las y los colaboradores tengan mayor sentido de pertenencia, sepan que se tienen confianza en el equipo y que pueden desarrollar sus actividades con total confianza de parte del o la líder y que, de una u otra forma, se puede ver plasmado en el éxito de la organización.

- **Toma de decisiones**

Otra de las acciones que emanan del liderazgo es la forma en que las personas toman decisiones y cómo dichas acciones de una u otra forma, afectan de forma positiva y/o negativa al equipo; por ello, es necesario hacer una mención especial a este tema. Así, quienes comandan al personal, deben valorar las oportunidades y amenazas para establecer métodos y tomar las decisiones necesarias (Konstantas, Stamford y Azapagic, 2019).

Al buscar una definición más centrada y de acuerdo con el tema de esta investigación, se puede entender que la toma de decisiones es un proceso clave para resolver problemas complejos dicha acción, desde el punto de vista del líder académico, se caracteriza por la delegación de facultades y la influencia que se pueda tener sobre el equipo que se lidera (Riquelme, Meza y Carvalho, 2022).

Las personas que promueven el liderazgo y la autoridad optan por la legitimidad de las decisiones que se toman en la resolución de problemas. Al considerar el proceso de toma de decisiones, el tiempo es un elemento clave, pues en ocasiones se existe escaso tiempo para ejecutar las acciones; ejemplo de ello, puede ser una crisis, la cual suele ejercer presión en quienes toman decisiones inmediatas (Fien y Wilson, 2014).

Así, distintos estudios muestran que las instituciones educativas exitosas son aquellas que pueden identificar a las personas con las capacidades, actitudes y la visión global para llevar a cabo las acciones individuales y colectivas más eficientes para tener un mejor efecto en el desempeño, la creatividad y la productividad de la gente que lideran (Riaz y Khalili, 2014). Por ello, el empoderamiento brinda capacidad para influir en otras personas y esto

Urcid Puga, Rodrigo. Análisis de las prácticas relacionadas con el liderazgo educativo e innovación. Caso de estudio: directores de división de una universidad privada, 45-62.

hace que se tengan los resultados deseados (Verma, Aruna, Rangnekar, et al., 2015). Las personas que tienen características de liderazgo comparten la toma de decisiones y estimulan intelectualmente a su gente a partir del fomento a la creatividad y la innovación. Así, el liderazgo propicia la efectividad de las decisiones cuando se cuenta con el tiempo necesario para solucionar un problema (Riquelme, Meza y Caravalho, 2022); por ello, las IES, en particular, necesitan personas con estas características; pues a partir de estas acciones, el medio educativo puede prosperar y ser mejor.

- **Comunicación asertiva/productiva y liderazgo**

A través del liderazgo se pretende influir en las personas, y la mejor herramienta para ello es la retroalimentación, el diálogo, las charlas, y conversatorios constantes. Lo anterior se puede trabajar tanto de forma presencial como a distancia por medio de las TIC; al considerar lo anterior, es posible concebir una relación directamente proporcional entre el desempeño del liderazgo y la comunicación (Lussier y Achua, 2021).

A nivel organizacional, la comunicación es una actividad que se aplica en distintos campos o servicios; Zerfass y Viertmann (2017), agrupan estos estudios en cuatro dimensiones primarias: facilitar operaciones, construir intangibles, ajustar la estrategia y flexibilizar la organización. Entre las funciones más relevantes a nivel comunicativo que una persona líder debe incluir son la confianza, habilidades de negociación, coordinar y canalizar las estrategias, gestionar la imagen organizacional, potenciar y fomentar la información clara, rápida e inteligente (Galarza, Sosa, y Paniagua, 2019).

Por tanto, se debe aclarar que la comunicación asertiva o productiva es la acción correctiva que mejora o amplía la capacidad de cualquier sistema en beneficio de todas las partes a partir de la retroalimentación de los grupos de interés; es decir, es el estilo de comunicación más evolucionada. Entonces, la comunicación productiva -sobre todo la generada por un líder-, busca hacer compatible el desempeño del propio sistema para lograr sus fines y contribución (Nosnik, 2017).

Al considerar lo anterior, se vuelve mandatorio que para que la comunicación sea efectiva y/o productiva, de lo contrario se incurre en una serie de emisión de mensajes que no concretan puntos en específico. Así, el objetivo de la comunicación por parte del líder debe ser asertiva (Palomo, 2022). Al unir los tópicos de comunicación interna y asertividad, vale la pena enfatizar que este tipo de comunicación se hace más efectiva cuando no es un instrumento de transmisión informativa y se transforma en un espacio que promueve el diseño de significados compartidos que genera valor.

Uno de los aspectos elementales del liderazgo que va de la mano de la comunicación, es la retroalimentación, esta se concibe como el detonante del proceso de innovación, transformación y mejora del sistema; ayuda tanto al receptor como al emisor. A nivel educativo la retroalimentación al profesorado comprende la comunicación que el claustro docente recibe acerca de sus actividades, también conocida como evaluación docente, la cual se refiere a cómo quien les lidera califica y fomenta las acciones laborales (Valencia y Castaño, 2022).

De forma precisa, la retroalimentación de las prácticas docentes puede ser entendida como un proceso que es esencial en la formación del profesorado, esta se lleva a cabo por el equipo directivo -no siempre líderes-, de las instituciones educativas. Lo anterior sirve para que el claustro docente tenga una visión que le permita reflexionar sobre sus prácticas, y Urcid Puga, Rodrigo. Análisis de las prácticas relacionadas con el liderazgo educativo e innovación. Caso de estudio: directores de división de una universidad privada, 45-62.

tomar decisiones de acuerdo a sus acciones a través de compromisos de mejora (Ministerio de Educación-Chile, 2020). Para estas actividades el liderazgo es esencial, pues gracias a la guía que puedan dar las profesoras y profesores se fortalecen las capacidades, se logran incentivos, se conoce aquello que se espera de las y los docentes; así como el establecimiento de metas conjuntas y escucha activa.

En síntesis, se puede establecer que la comunicación organizacional es esencial para que el liderazgo se lleve a cabo con éxito; incluso el buen manejo de ésta, puede hacer perdurar las relaciones al interior de la institución, sobre todo si se toma en cuenta que al expresar un mensaje de forma clara a través de los canales idóneo se convierte en una acción, logrando que esta se convierta en una aliada para concreción de los objetivos estratégicos (Tamayo, 2020).

- **Trabajo en equipo**

Los equipos de trabajo son esenciales para que las organizaciones cumplan con las metas establecidas. Sin embargo, no siempre son efectivos, por lo que el liderazgo se vuelve un factor fundamental para tener impacto y se tenga un valor agregado (Patrón, 2018). Algunos de los beneficios que se desprenden de un grupo cohesionado están la satisfacción, el desarrollo personal y profesional de sus integrantes, apoyo y retroinformación; por ello, es necesario que quienes integran un equipo perciban que tienen un objetivo común y que se perciban como una unidad única (Guízar 2013).

Los equipos transitan una serie de fases y es la o el líder quien debe reconocer y adecuar su actuación ante las necesidades de cada una de las personas que los integran y claro, a las propias exigencias que las actividades demandan. Así, el desarrollo de grupos colaborativos requiere de un proceso con ciertas características que sus integrantes deben poseer o adquirir para lograr la calidad esperada; algunas de ellas son la sinergia, esfuerzo colectivo, empoderamiento de cada persona y la constante comunicación en cualquiera de sus formas -horizontal o vertical- y a través de los canales esperados, lo anterior es esencial para que las organizaciones funcionen de manera óptima (Bejarano, 2019).

Por último, hay un aspecto esencial para que la colaboración grupal opere adecuadamente, y éste se desprende del concepto denominado “Motivación Inspiracional (MI)”, el cual se vincula con la capacidad de quienes lideran al grupo para influenciar de forma positiva a cada uno de quienes integran el equipo. Dicha característica permite que la o el líder, logre una visión generalizada e integradora, enfatice las metas y establezca las estrategias; lo antes mencionado propicia la inclusión orgullo e integración.

Metodología

En este apartado se presenta la forma en la que este estudio se llevó a cabo. Concretamente, el análisis se desarrolló bajo un enfoque cualitativo con la herramienta de entrevistas intensas/profundas. Se decide utilizar el método cualitativo porque muestra una conversación con el sujeto de estudio, mientras que la entrevista tiene un enorme potencial para acceder a la parte mental de las personas a través de la cual se entiende proceder cotidiano (Universidad Alberto Hurtado, 2023).

En el contexto que aquí se presenta, las entrevistas se convierten en un instrumento para poder realizar un proyecto con las características idóneas pues contribuye a situar a los sujetos de estudio en contextos sociales y culturales en los cuales se desarrollan. Bajo el Urcid Puga, Rodrigo. Análisis de las prácticas relacionadas con el liderazgo educativo e innovación. Caso de estudio: directores de división de una universidad privada, 45-62.

método utilizado, quien entrevista observa el contexto y analiza los datos de forma cualitativa (López y Deslauriers, 2011). La estructura metodológica inicia con la formulación de un problema a investigar el cual permite estructurar el diseño del estudio, después se recolectan los datos para ser analizados y así obtener resultados para su interpretación.

Así, la entrevista permite la obtención de datos o información del sujeto de estudio mediante la interacción oral (Suárez, Del Moral y González, 2013); además, entrega la profundidad antropológica necesaria y reduce el error al mínimo porque todo se desenvuelve a través de una charla; es decir, quien realiza la entrevista tiene mayor naturalidad, participación y control (Troncoso y Amaya, 2017).

Una vez que se estableció la relevancia de la metodología cualitativa a partir de la entrevista a profundidad, es posible especificar la forma en la que se llevó a cabo esta investigación; en primer lugar, el estudio se ejecutó en una universidad privada de Puebla, México. La población está compuesta por cinco personas² que ostentan puestos directivos y que, por ende, tienen un grupo de personas a su cargo. Para mantener la identidad en anonimato de quienes participaron lo único que se aclara es que las personas entrevistadas tienen el mismo cargo, pero cada una y uno dirigen las Escuelas/Facultades que se encuentran en dicha IES, a saber: 1) Negocios, 2) Ciencias Sociales y Gobierno, 3) Arquitectura y Arte Digital, 4) Ingenierías; y, 5) Humanidades.

Dichos directivos tienen a su cargo un promedio de veinte personas, las cuales van desde profesorado de tiempo completo, parcial y personal administrativo. Las conversaciones se realizaron de forma presencial, se grabaron y tuvieron una duración de treinta a cuarenta minutos. Al haber sostenido una charla profunda se tuvo una entrevista con preguntas estructuradas. Los cuestionamientos que se les realizaron, fueron los siguientes:

1. ¿Te consideras un jefe o un líder?/¿por qué?
2. ¿Qué estrategias implementas para que tus colaboradores alcancen las metas establecidas?
3. ¿Cómo gestionas el trabajo en equipo?
4. ¿Estableces metas/objetivos de forma grupal o individual?
5. ¿De qué forma logras que tu equipo alcance las metas establecidas?
6. ¿Cuáles son las principales vías de comunicación entre tú y tu equipo?
7. ¿Cómo articulas la retroalimentación con tus colaboradores?
8. ¿Cómo fomentas el desarrollo de cada uno de tus colaboradores?
9. ¿Prestas especial atención al personal a quien se pueda sentir excluidos/as?
10. ¿En qué basas las decisiones que tomas para las personas que lideras?

Cabe señalar que se realizaron cuatro entrevistas piloto con otras personas para tener mayor seguridad en cuanto a los tópicos que se preguntaron comprensión de estos y posibles dudas en cuanto a la redacción. El primer cuestionario tenía veinte preguntas, después se redujeron a quince y luego a diez; dichas pruebas sirvieron para saber qué preguntas retirar y cuáles modificar. De esta forma, los diez reactivos fueron creados a partir de la investigación bibliográfica y de los temas que se suelen vincular con el liderazgo.

Resultados

² En este caso, la muestra seleccionada corresponde al total de personas, por lo que no fue necesario hacer alguna fórmula estadística para lograr una muestra representativa.

Una vez que se realiza la metodología es posible trazar los resultados que se derivan de las conversaciones sostenidas con los sujetos de estudio. Es importante señalar que, en aras de tener un estudio plural, las ideas que aquí se plasman no tienen un orden jerárquico ni pretenden estar redactadas en forma de relevancia; por ello, en las siguientes líneas se muestran algunos de los comentarios -algunos transcritos y otros parafraseados-, de las personas entrevistadas y sus puntos de vista respecto a los reactivos que se les realizan.

Las entrevistas inician con la pregunta que trata de identificar si la persona entrevistada se percibe como jefe/jefa o líder. En este sentido, los cinco directivos comentan que el liderazgo se deriva de una actitud y forma de ser, de las acciones que se llevan a cabo día a día. Por ello, aseguran que ellas y ellos se consideran líderes por tener una serie de características que lo comprueban, ejemplo de ello es que lejos de imponerse, se busca cumplir metas, escuchan y formulan estrategias en conjunto; los objetivos que se dictan son a partir de una programación y donde se tiene la intención de que el trabajo grupal fluya y no impere la burocracia.

Sumado a ello, comentan que la palabra líder, conlleva un grado considerable de responsabilidad, sobre todo, porque se tiene un grupo de personas que dependen del cargo; y sabe que el equipo que comandan suele tener diferencias, expectativas, ideas, necesidades y propuestas, y para lograr cohesión la comunicación es esencial. De hecho, una de las personas entrevistadas comenta: “cuando dirijo un equipo, sé que puedo delegar confianza y también responsabilidad”. En la misma línea, las y los respondientes afirman que, al confiar en la gente, saben que las cosas se ejecutan según lo que se necesita; un respondiente asegura: “si eres un jefe solo van a seguir las instrucciones, pero no estarán de acuerdo contigo pues no hay respuesta o confianza”.

Así, quienes contestan este reactivo, atestiguan que el liderazgo no significa una posición superior en el organigrama de la universidad; sino una responsabilidad que se lleva con orgullo y disciplina; coinciden que se trabaja con un claustro docente capacitado, pero también con necesidades e inquietudes personales y profesionales; por ello, la escucha es un elemento esencial para alcanzar las metas.

Muchos de los comentarios se centran en que el liderazgo es la consecuencia de la construcción de proyectos a partir del trabajo colaborativo y no la imposición de actividades; sin embargo, una idea replicada es que por cuestiones institucionales, existen distintas actividades que deben ser asignadas a las personas que poseen las características o competencias ideales para realizar el trabajo.

El segundo reactivo se basa en conocer las estrategias de liderazgo que las personas entrevistadas tienen. En este sentido, un elemento en el cual se converge es la comunicación abierta, clara y constante, la idea es tener un objetivo común; dichas metas deben basarse en las capacidades de las personas; se coincide en que dar seguimiento y acompañamiento al equipo que comandan es fundamental. Sumado a ello, las personas entrevistadas convergen que se deben establecer parámetros de metas y que éstas sean alcanzables, eso sí en determinadas fechas, sobre todo, aquellas que son marcadas por la institución.

Una idea que se repite entre los sujetos de estudio es que a nivel interno se establecen roles dentro de los equipos, particularmente se identifican liderazgos; es decir, quién es la persona que va a dirigir un proyecto en particular; sumado a esto se alinean expectativas, esto implica saber qué requiere la institución y qué necesita el personal.

Urcid Puga, Rodrigo. Análisis de las prácticas relacionadas con el liderazgo educativo e innovación. Caso de estudio: directores de división de una universidad privada, 45-62.

Si bien cada líder utiliza diversas estrategias que dependen de las propias necesidades del Departamento o Escuela que comandan, se tiene en cuenta que lo importante es buscar un equilibrio entre la vida personal y la profesional. La idea es que mientras las personas estén enfocadas en el resultado, se pueden tener mejores proyectos, es decir, involucrar los deseos y necesidades de quienes integran el equipo y crear un vínculo entre lo que busca la IES con los intereses personales que van desde la profesionalización, hasta aspectos personales.

La tercera pregunta se centra en conocer la forma en que el o la líder, gestiona el equipo que tiene a su cargo. Un primer punto que se destaca es que las personas entrevistadas buscan categorizar la gestión; en este sentido, primero en operativas y luego las académicas; se tienen juntas semanales con temas de que tienen que ver con el alumnado y la captación, eventos, y la propia vivencia del estudiantado al interior de la universidad; además, se sostienen reuniones con el personal que coordina los distintos planes educativos de pregrado pertenecientes a la Escuela que lideran; el punto medular de estas reuniones es fortalecer la creación de proyectos en conjunto.

Por otro lado, el equipo de líderes entrevistado afirma que un punto sustancial para la gestión es decir las cosas claramente y de forma asertiva, cuando hay errores se notifican y se busca la forma de remediarlos, como lo comenta una de las directivas: “lo importante es no dejar lagunas o espacios de comunicación para que se fortalezca el equipo y la gestión de actividades sea más eficiente y efectiva”.

Otro de los aspectos que apoyan la gestión es el fomento de la comunicación y retroalimentación, asignación oportuna de tareas y la confianza. Es imperante establecer tiempos de acción, y para eso se realizan evaluaciones según el cargo y las metas establecidas; ante todo, comentan los sujetos de estudio, lo que debe priorizarse en la institución, es el factor humano.

Una postura que adoptan las y los líderes, tiene que ver con la correcta gestión en cuanto a la cantidad de trabajo u actividades que se le asigna a cada persona; y esto debe ser conforme a sus competencias o áreas de interés; de esta forma, en ocasiones el líder es quien se puede integrar a un equipo o puede comandar un proyecto independientemente de sus actividades administrativas o académicas y esto le hace tener otro rol y conocer la dinámica laboral que se desarrolla al interior del área que comanda.

En el cuarto reactivo se quiere conocer la forma en que los y las líderes establecen las metas; concretamente, saber si dicha actividad se trabaja de forma grupal o individual. En este sentido, las cinco personas entrevistadas mencionan que hay procesos que deben ser trabajados con los grupos y otros momentos que se dialogan de forma individual. Comentan que las algunas metas son semestrales, mientras que hay acciones que deben cumplirse de forma mensuales e incluso anual; aseguran que, los objetivos, al ser considerados a nivel institucional e incluso regional, son marcados por el campus donde se detonan los proyectos.

Así, los sujetos de estudio aseguran que también existe la colaboración multidireccional, es decir, y de acuerdo con las propias palabras de una entrevistada: “el cargo directivo no sólo es de arriba hacia abajo, pues también tenemos líderes, a los cuales debemos reportar las actividades que pasan en nuestra Escuela o Departamento”. Cabe notar que las cinco personas entrevistadas tienen dos líderes directos: el Decano Regional y el Director del campus -en este caso Puebla-.

Urcid Puga, Rodrigo. Análisis de las prácticas relacionadas con el liderazgo educativo e innovación. Caso de estudio: directores de división de una universidad privada, 45-62.

Por otro lado, quienes son entrevistados, están al tanto del talento que tienen a su cargo tanto de forma directa como indirecta; sin embargo, confían en el organigrama y saben que el equipo de líderes de carrera o área tienen el suficiente empoderamiento para realizar sus actividades pues saben qué se espera de cada miembro del equipo.

Las personas entrevistadas consideran que un punto elemental son las reuniones y/o charlas personales y eso fortalece no solo al equipo, sino que potencializa la capacidad de liderazgo. Sumado a ello, tener metas individuales o grupales deriva de la premura de las actividades pues cuando son urgentes, no se consulta, se pide ayuda para ejecutar el proyecto; sin embargo, si se cuenta con más tiempo, se construye en equipo.

La quinta pregunta busca comprender cómo el equipo que comandan las personas entrevistadas alcanza las metas declaradas. Aquí las respuestas son casi las mismas, pues por cuestiones institucionales se utilizan las plataformas oficiales, en ésta se establecen objetivos anuales, en este caso, con quienes dirigen los programas académicos y en ocasiones con el profesorado, esto se debe a la forma en que está constituido el organigrama de la universidad.

Sin embargo, no se descartan reuniones de corte informal o charlas intermedias, no por ello igual de necesarias, de hecho, un entrevistado afirma; “las pausas de reflexión son ideales para que en ambos sentidos podamos encontrar destinos en común; aquí se tratan tres temas esenciales, la vivencia del estudiantado, la evaluación que las y los alumnos nos hacen como profesores y los objetivos individuales”. Del mismo modo, afirman que la planeación es un aspecto fundamental y que las metas deben ser factibles y medibles.

Por otro lado, hay una mención constante sobre la retroalimentación como aspecto esencial para que se alcancen los objetivos; del mismo modo, se buscan establecer espacios para que el personal tenga momentos para cuestiones personales; por ejemplo, una de las entrevistadas, menciona que en ocasiones se recurre a que los viernes no se trabaja después de comer”; es decir, se intenta que no exista una sobresaturación de actividades: lo se logra al trabajar bajo un esquema de resultados y de mutua confianza.

Quienes son entrevistados comentan que el seguimiento y la confianza a la gente es fundamental, por ello, cuando la personas se comprometen a algo quien lidera el equipo sabe que la meta se cumple en el tiempo esperado; sin embargo, eso no implica el desentendimiento; al contrario, requiere un acompañamiento constante y se adentra en un rol de guía. Para complementar lo anterior, comentan que el sistema de la institución permite otorgar reconocimiento en la plataforma oficial y eso ayuda a fortalecer la identidad corporativa y aunque no es muy seguido, en ocasiones se realizan reuniones fuera de la oficina para festejar los reconocimientos que se tienen como equipo.

La sexta pregunta se enfoca en los medios de comunicación que las y los líderes establecen para mantener contacto con la gente que comandan. Las respuestas son uniformes, se prefiere el intercambio de mensajes de forma personal, sobre todo, cuando se tratan de temas relevantes. Sin embargo, no se descarta el uso de las TIC, en particular el Whatsapp, carpetas en Google DRIVE y pizarrones electrónicos-colaborativos para compartir información relevante. El correo institucional es otro medio que se utiliza; sobre todo, en cuestiones oficiales que demandan una evidencia de corte formal.

Cabe notar que los estilos de liderazgo de cada una de las personas entrevistadas son diferentes, y si bien consideran que la comunicación es un aspecto elemental para organizar

Urcid Puga, Rodrigo. Análisis de las prácticas relacionadas con el liderazgo educativo e innovación. Caso de estudio: directores de división de una universidad privada, 45-62.

al equipo y delegar, también saben que los encuentros -fortuitos o no- en los pasillos de la universidad ayudan a aclarar algunos puntos que pueden estar pendientes. Es importante mencionar que un entrevistado afirma: “usamos Whatsapp, pero el chat no es para cuestiones de emergencia, conversamos, nos informamos como equipo e incluso bromeamos; sin embargo, desde un principio se estableció que las cosas urgentes se tratan por teléfono”. Esto indica que se tiene un uso responsable de los grupos en chats, y se utilizan como recurso informativo y no para tratar cosas de suma relevancia.

Las personas entrevistadas afirman que cuando se trata de anuncios formales, invitaciones o mensajes de mayor envergadura se utiliza el correo electrónico institucional, incluso se tiene acceso a los calendarios de toda la comunidad universitaria, donde se puede consultar la agenda para así, poder concretar alguna cita con quien sea deseé charlar.

Por último, se encuentran las redes sociales, particularmente Facebook e Instagram. En este sentido, cada Escuela tiene un perfil que se vincula a las propias necesidades de la institución, hay una persona que administra el contenido y la frecuencia con la que se emiten comunicados. Cabe notar que no todas las licenciaturas o ingenierías les dan el mismo movimiento a las redes sociales; y en particular, una de las entrevistadas lo admite; sin embargo, asegura que se hacen los cambios pertinentes porque estas plataformas son esenciales para todos los grupos de interés que conforman a una IES.

El séptimo reactivo se enfoca en conocer los estilos de retroalimentación que los y las líderes tienen para con las personas. Si bien son cinco personalidades diferentes, las cinco coinciden en que la comunicación es directa; se tienen conversaciones en distintos momentos y no se deja pasar tiempo cuando hay problemas; se ejecutan reuniones para planear acciones en conjunto y ante ello, se utilizan los refuerzos positivos. En este sentido, y de la mano de la pregunta anterior, los sujetos de estudio informan que las redes sociales también se han convertido en un espacio para enaltecer al equipo de trabajo, dar el crédito a quien lo merece y mostrar tanto de forma interna como externo los distintos logros de quienes forman parte del equipo.

Otro tipo de retroalimentación va de la mano de algunas ceremonias -no sólo las que dicta la institución-, para premiar a las personas por algún logro en particular, “aquí, la idea es conjuntar lo institucional con lo personal y retroalimentar en ambos sentidos; de abajo hacia arriba y de arriba hacia abajo”, comenta un entrevistado

Finalmente, a quienes se les entrevista mencionan que también se utilizan los instrumentos institucionales, -también denominada calibración de objetivos-, como herramienta de retroalimentación, y esto sirve para saber logros y conocer los avances de las metas que se establecen en los distintos momentos. Para concluir esta pregunta, vale la pena mencionar que uno de los respondientes asegura en este sentido: “se tienen más charlas más allá de las marcadas por la universidad, se busca la charla y la conversación, entender qué está saliendo bien o mal, qué puede salir diferente y en qué se puede mejorar”. Lo anterior parte de la importancia que la retroalimentación en ambos sentidos tiene.

La pregunta ocho indaga acerca de la forma en que los y las líderes propician el desarrollo de la gente que comanda. Una vez más se asiste a diversos estilos de liderazgo; sin embargo, las cinco personas entrevistadas convergen en que lo primero es dar el crédito a quien lo merece y reconocer el esfuerzo y trabajo; la idea es que el colaborador o colaboradora no caiga en una zona de confort y busque la constante profesionalización y transformación; del mismo modo, se coincide en la idea de que las personas deben hacer

Urcid Puga, Rodrigo. Análisis de las prácticas relacionadas con el liderazgo educativo e innovación. Caso de estudio: directores de división de una universidad privada, 45-62.

lo que les gusta, no por ello, dejar de lado la responsabilidad; pero como dice una de las entrevistadas: “yo busco que mi equipo haga lo que interesa, hay quienes se enfocan más en la investigación, otros en la profesionalización, otras buscan congresos, etc., cada una de las personas que integra mi equipo tiene distintos objetivos personales, mi rol es apoyarles para que se desarrollen en su campo, siempre y claro, no descuiden el área de docencia”.

Para lograr un desarrollo propicio del personal y forjar la habilidad de liderazgo, los sujetos de estudio mencionan que siempre se tiene la disposición para ayudar a las y los colegas, además, las invitaciones a participar en proyectos multidisciplinarios es constante, al igual que al desarrollo de competencias; lo anterior trae consigo mayor involucramiento de las personas; cabe recordar que muchas de las actividades se desarrollan entre personas de distintos campus, lo cual robustece el impacto de las acciones.

Tener personas que no se sientan parte de un equipo no es un tema nuevo, por ello en la novena pregunta se indaga sobre la interacción por parte de los y las líderes que tienen con las personas que se sienten relegados en el grupo de trabajo; de acuerdo con los respondientes, todos y todas son parte del equipo; en el caso de presentarse inconvenientes o inconformidades, se desarrollan estrategias y técnicas de integración, entre las cuales se incluyen reuniones formales o informales, la escucha activa y las intervenciones de otros miembros de los equipos de ser necesario; dichas acciones pueden ser idóneas, pero en otras, no lo son o no se consigue el impacto esperado, de ser así, se modifican

Por otro lado, si bien se tiene especial atención en dichas personas, tampoco se descuida el equipo, y por supuesto, se respetan los niveles jerárquicos, es decir y de acuerdo con la aseveración de una entrevistada: “si un profesor o profesora -tiempo completo o parcial-, no se siente parte del equipo, primero lo debe conversar con el líder directo, es decir, el Director o Directora de Departamento, de no esclarecerse el punto, ahora sí es momento que platicarlo conmigo”.

Es importante señalar que todas las personas que integran al equipo tienen el mismo valor e importancia, por ello las opiniones son valoradas y en ocasiones es necesario que se les escuche; así, otra de las acciones consiste en preguntar por las inquietudes y por cómo se sienten en las actividades que se realizan.

Para finalizar esta serie de comentarios es importante señalar que los cinco sujetos de estudio mencionan que más allá de un espacio para trabajar, se tiene un lugar donde se encuentra un equipo, al cual se le puede definir como una red de apoyo, en el que todas las personas se apoyan entre sí; ya sea para cuestiones personales o relacionadas a las actividades cotidianas, la asesoría y mentoreo entre colegas es una práctica que cada vez se da con mayor naturalidad.

La última pregunta se enfoca en conocer cómo es la toma de decisiones por parte de quienes lideran equipos de trabajo. Como ya se ha mencionado, el sentido humano es algo que permea en la institución, por ello, no sorprende que la respuesta generalizada sea que las decisiones se basan en las necesidades de las personas que integran al equipo; es decir, y según un entrevistado: “poner la persona al centro, buscar empatía y entender qué necesitan los demás”; es ahí donde radica el liderazgo y la innovación para que las acciones a efectuarse tengan la claridad y el valor agregado necesario.

Por otro lado, es necesario entender que ese bienestar personal se traduce en un mejor rendimiento, y a su vez, para quienes tienen familia les ayuda a tener mayor tranquilidad en todos los sentidos que por supuesto, tiene que ver con la autorrealización. Es interesante saber que las personas entrevistadas, desde su peculiar campo han decidido posponer algunos aspectos personales o profesionales en aras de tener un equipo más consolidado, tal es el caso de una de las entrevistadas, quien afirma que no ha iniciado sus estudios de doctorado porque necesita que su equipo esté conformado de forma óptima para que opere mejor.

A partir de las respuestas recibidas se visualiza que mientras las personas se sientan valoradas y que las actividades que realizan son relevantes para la institución, la toma de decisiones se vuelve más sencilla, pero más estratégica, pues saben que dentro del equipo las personas reaccionan de forma positiva ante los nuevos retos; por ello, se trata de generar un balance entre lo personal y lo profesional, se fortalece el trabajo en equipo y se busca que todas las partes estén involucradas, es decir, las decisiones se basan en la ayuda mutua y en el crecimiento como departamento y claustro.

De esta forma concluye el apartado de resultados, aquí, las respuestas a los cuestionamientos ayudan a entender el tema de liderazgo al interior de las instituciones educativas; en particular, en la universidad donde se ejecuta este análisis. Sumado a esto, se comprueba que, sin importar el estilo de liderazgo, la comunicación, la innovación y la adecuada toma de decisiones se convierte en un factor esencial para que el trabajo en equipo transcurra de la mejor manera. El empoderamiento es otra herramienta necesaria para que el personal se comprometa con sus actividades y para que se hable de una verdadera o verdadero líder la retroalimentación es de suma importancia, al igual que el respeto y creer en las capacidades de cada una de las personas que integran un equipo.

Conclusiones

Después de realizar el análisis en su totalidad, es posible emitir una serie de comentarios que ayuden a darle un cierre a este estudio; sobre todo, porque a lo largo de los párrafos antes redactados se evidencia que los temas tratados se pueden vincular de manera directa. En este sentido, la comunicación está vinculada al liderazgo y éste, a la dirección de equipos; del mismo modo, el trabajo colaborativo tiene un vínculo innegable a la comunicación y ésta se ve estrechamente relacionada con la toma de decisiones y la innovación; es decir, todos y cada uno de los tópicos pueden aglutinarse de forma ordenada para tratar el tema de cómo las personas pueden ser líderes en tiempos de cambio constante como el que actualmente se vive.

Ahora bien, en cuanto al objetivo del estudio, éste puede ser comprobado ya que quienes lideran equipos en la universidad donde se desarrolla este análisis contempla todos los elementos que dicta la teoría, y no sólo eso, sino que en algunos momentos las personas a las cuales se entrevista, muestran una actitud que detona nuevos estilos de liderazgo, ejemplo de ello, es la forma de promover al personal, las vías de retroalimentación, y la socialización que se presenta en los equipos.

Sumado a lo anterior, se puede encontrar que uno de los elementos que se destacan en los “liderazgos” que se conversan es la constante preocupación por el factor humano y el crecimiento organizacional sumado a los diferentes canales comunicativos; todo en aras de disipar dudas y clarificar metas. Además, es importante destacar que las buenas prácticas

de las y los líderes son una constante y el equipo que les acompaña lo comprueba al tener los resultados esperados.

En síntesis, en el instituto educativo se tiene un liderazgo que permea en el equipo, fortalece el establecimiento de objetivos y hace que las actividades de cada una de las personas tenga mayor impacto no solo sobre sus colegas, sino en el alumnado con el que se convive día a día; sobra decir, que este proceso se vuelve innovador pues cada vez son más las herramientas en las cuales la o el líder se apoya para que las personas que comandan tengan mayor empoderamiento y autonomía sobre sus decisiones fuera y dentro del aula a nivel organizacional; al final de todo, se puede asegurar que quienes ostentan cargos directivos no sólo son autoridades para su equipo, sino que son líderes que aportan y apoyan a los logros de la universidad.

Específicamente, el liderazgo educativo/académico se forja a partir de la relación que existe entre la comunicación, la toma de decisiones, la gestión del personal y el trabajo en equipo; pero sobre todo, en la libertad de acción y empoderamiento que el personal docente pueda tener. Sumado a esto, se debe considerar la interacción del sentido de enseñanza con la innovación y la creatividad de quienes lideran equipos y la cohesión entre el corazón ideológico de la IES y su futuro, siempre claro, anteponiendo el desarrollo humano de las personas que la componen.

Por ello, se puede concluir que el liderazgo educativo tiene que ver con las personas y sus comportamientos frente a sus cualidades, características y competencias que pueden tener las y los líderes a nivel individual, lo cual se proyecta en toda la organización (Sierra, 2016); del mismo modo, su papel conlleva contribuciones sumamente relevantes como la comprensión de la relevancia que tiene el personal al interior de una organización; además, la innovación al interior de la organización logra mediar la relación entre la gestión del talento humano y el desempeño organizacional a través de un buen liderazgo.

Referencias

- Adeyemi, A.S. y Ghavifekr, S. (2019). Leadership self-efficacy and staff organizational citizenship behavior in higher education institutions: experience from Nigeria. *International Journal of Leadership in Education*, 22(1), 116-133.
- Alzafari, K. y Kratzer, J. (2019). Challenges of implementing quality in european higher education: An expert perspective. *Quality in Higher Education*, 25(3), 261-288.
- Baltazar, M.E. (2015). Creating competitive advantage by institutionalizing corporate social innovation. *Journal of Business Research*, 68(7), 1468-1474. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.01.036>
- Barrios, K., Olivero, E. y Figueroa, B. (2020). Condiciones de la gestión del talento humano que favorecen el desarrollo de capacidades dinámicas. *Información Tecnológica*, 31(2), 55-62. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642020000200055>
- Bass, B.M. (2007). Executive and strategic leadership. *International Journal of Business*, 12(1), 33-52.
- Bejarano, M. (2019). Los cirujanos y el trabajo en equipo. *Revista Colombiana de Cirugía*. 34(11), 2-3. <https://doi.org/10.30944/20117582.104>
- Urcid Puga, Rodrigo. Análisis de las prácticas relacionadas con el liderazgo educativo e innovación. Caso de estudio: directores de división de una universidad privada, 45-62.

- Black, S.A. (2015). Qualities of Effective Leadership in Higher Education. *Open Journal of Leadership*, 4, 54-66. <http://doi.org/10.4236/ojl.2015.42006>
- Butler, T. (2019). Learning to lead: A Discussion of development programs for academic leadership capability in Australian universities. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 42(4), 424-437.
- Del Río, D., Acosta, R., Santis, M.A. (2022). El efecto mediador de la innovación entre la gestión del talento humano y el desempeño organizacional. *Información Tecnológica*, 33(2), 13-20. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642022000200013>
- Fien, J., y Wilson, S. (2014), Leadership Tools for Wicked Problems. *Working Paper Series*, 3, 1-12.
- Galarza, E., Sosa, A, Paniagua, F.J. (2019). Professional competences as a key factor in the didactic methodology of organizational communication. *Revista de Docencia Universitaria*, 17(2), 11-24. <https://doi.org/10.4995/redu.2019.12475>
- González, H., García, M. y Murillo, G. (2021). Efectos de los estilos de liderazgo en la gestión del conocimiento en las instituciones de educación superior. *Revista prisma social*, 31, 283-303.
- Guízar, R. (2013). Desarrollo Organizacional. Principios y aplicaciones. Mc Graw Hill.
- Hernández, A., Marulanda, C. y López, M. (2014). Análisis de capacidades de gestión del conocimiento para la competitividad de Pymes en Colombia. *Información Tecnológica*, 25(2), 111-122. [10.4067/S0718-07642014000200013](https://doi.org/10.4067/S0718-07642014000200013)
- Kane, T. y Tremble, T. (2000). Transformational leadership effects at different levels of the US Army. *Military Psychology*, 12(2), 137-160. https://doi.org/10.1207/S15327876MP1202_4
- Khalifa, B., & Ayoubi, R.M. (2015). Leadership styles at Syrian higher education. *International Journal of Educational Management*, 29(4), 477 – 491. <http://doi.org/10.1108/IJEM-03-2014-0036>
- Konstantas, A., Stamford, L., & Azapagic, A. (2019). Economic sustainability of food supply chains: Life cycle costs and value added in the confectionary and frozen desserts sectors. *Science of the total environment*, 670, 902-914.
- López, R.E. y Deslauriers, J.P. (2011). La entrevista cualitativa como técnica para la investigación en Trabajo Social. *Margen* 61, 1-19.
- Lussier, R.N. y Achua, C.F. (2021). *Liderazgo. Teoría, aplicación y desarrollo*. Cengage Learning.
- Mineduc (2012), *Observación de Aula y Retroalimentación*. <https://educrea.cl/wp-content/uploads/2016/06/REC-guia-aula.pdf?x16202>

Ministerio de *Educación chileno* (2020). *Retroalimentación de las prácticas pedagógicas*.

Munir, S., Yasin, M.A., Shabbir, M.S., Ali, S.R., Tariq, B., Chani, M.I., Orangzab, M. y Abbas, M. (2019). Mediating role of organizational citizenship behavior on authentic leadership and employee job performance: A study of higher educational institutes in Pakistan. *Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, 6, 1-21.

Nosnik, A. (2017). *Teoría de la comunicación productiva*. Homosapiens Ediciones.

Palomo, M.T. (2022). *Liderazgo y Motivación de equipos de trabajo*. Alfaomega.

Parvin, A. (2018). Leadership and management in quality assurance: Insights from the context of Khulna university, Bangladesh, *Higher education*, 77, 39-756.

Patrón, R.M. (2018). Formación de equipos de trabajo para la eficacia laboral: estudio de un gimnasio ubicado en el sureste de México. *Visum Mundi*, 2(3), 9-15.

Pautt, G. (2011). Liderazgo y dirección: dos conceptos distintos con resultados diferentes. *Revista Facultad de Ciencias Económicas*, XIX (1), 213-288.

Ramandeep, K., Vaishalli, y Andotra, N. (2016). Leadership styles and job satisfaction among employees. *International Journal on Leadership*, 4(1), 34-41.

Riascos, L. E. y Becerril, I. (2021). Liderazgo educativo docente. Un modelo para su estudio, discusión y análisis. *Educación y Educadores*, 24(2), 243-264. <https://doi.org/10.5294/edu.2021.24.2.4>

Riaz, M. y Khalili, M. (2014). Transformational, transactional leadership and rational decision making in services providing organizations: Moderating role of knowledge management processes. *Pakistan Journal of Commerce & Social Sciences*, 8(2), 355-364.

Riquelme, J., Meza, A. y Cravalho, R. (2022). Liderazgo y autoridad en la resolución de problemas complejos: hacia un método de gestión. *Información Tecnológica*, 33(2), 321-330. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642022000200321>

Salmi, J. y Pham, L.T. (2019). Academic governance and leadership in Vietnam: Trends and challenges. *Journal of International and Comparative Education*, 8(2), 103-118.

Sierra, G.M. (2016). Liderazgo educativo en el siglo XXI, desde la perspectiva del emprendimiento sostenible. *Revista Escuela, Administración y Negocios*, 81, 111-128. DOI: <http://dx.doi.org/10.21158/01208160.n81.2016.1562>

Suárez, C., Del Moral, G. y González, M.T. (2013). Consejos prácticos para escribir un artículo cualitativo publicable en Psicología. *Psychosocial Intervention*, 22(1), 71-79.

Universidad Alberto Hurtado. (13 de marzo 2023). *Taller de Investigación Cualitativa*. <http://www.ubiobio.cl/miweb/webfile/media/267/Diseño%20Investigación%20Cualitativa.pdf>

Urcid Puga, Rodrigo. Análisis de las prácticas relacionadas con el liderazgo educativo e innovación. Caso de estudio: directores de división de una universidad privada, 45-62.

Tamayo, S. (2020). Comunicación interna, clima organizacional y satisfacción laboral: una reflexión necesaria. *Folleto Gerenciales*, XXIV(3), 208-217.

Tellmann, S.M., Røsdal, T. y Frølich, N. (2020). Professional educational programmes under pressure. Organizational challenges related to strengthening research. *Studies in Higher Education*. 1-11. 10.1080/03075079.2019.1711039

Troncoso, C. y Amaya (2017). Entrevista: guía práctica para la recolección de datos cualitativos en investigación de salud. *Revista de la Facultad de Medicina*, 65(2), 329-32. <http://dx.doi.org/10.15446/revfacmed.v65n2.60235>

Valencia, E.J. y Castaño, E.J. (2022). Comunicación organizacional y felicidad en el trabajo. *Investigación & Desarrollo*, 30(2). 10.14482/INDES.30.2.658.45

Verma, N., Aruna B., Rangnekar, S. y Barua, M.K. (2015). Association between leadership style and decision making style in indian organisations. *Journal of Management Development*, 34(3), 246-269.

Vroom, H. (2000). Leadership and the decision-making process. *Organizational Dynamics*, 28, 82-94.

Zerfass, A., Viertmann, C. (2017). Creating business value through corporate communication. *Journal of Communication Management*, 21(1), 68–81. <https://doi.org/10.1108/JCOM-07-2016-0059>