

Estilos de Liderazgo Escolar en Docentes del Nivel Superior en México

School Leadership Styles in Higher Education Teachers in Mexico

Dra. Lorena López Villafaña

Doctora en Educación

loreuaem@gmail.com

Escuela Normal de Tejupilco y Unidad

Académica Profesional UAEM Tejupilco

ORCID: 0000-0002-2237-6303

Dr. Ariel Beltrán Solache

Doctor en Educación

arielbeltransolache@gmail.com

Escuela Normal de Tejupilco

ORCID: 0009-0005-0820-060XORC

Dr. Marcos Oliver Jaimes Gómez

Doctor en educación

Marc_oliver11@hotmail.com

Escuela Normal de Tejupilco

ORCID: 0009-0000-6822-587X

Recepción: 31/03/2025

Aceptación: 22/05/2025

Publicación: 05/06/2025

RESUMEN

El liderazgo es un carisma que posee una persona con capacidades, habilidades, destrezas, inteligencia para ser atraída, admirada o en su caso para dar órdenes y mandar a otras personas, para conseguir un fin (López y Beltrán, 2015). Esta investigación se realizó en dos instituciones de educación superior: el Centro Universitario UAEM Temascaltepec, extensión Tejupilco, y la Escuela Normal de Tejupilco. El objetivo fue evaluar si los docentes conocen el concepto de liderazgo, si se consideran líderes y qué estilo de liderazgo practican.

El estudio fue de carácter descriptivo y transaccional no experimental, aplicando un cuestionario de liderazgo a 100 docentes de nivel Licenciatura en el Centro Universitario UAEM Temascaltepec y a una muestra de 20 docentes en la Escuela Normal de Tejupilco. Los resultados revelaron que el 95% de los docentes encuestados afirmaron conocer qué es un líder, mientras que el 5% restante no. De los participantes, el 90% en la UAEM y el 80% en la ENT se consideran líderes.

En cuanto a los estilos de liderazgo, el 50% de los docentes en la UAEM y el 80% en la ENT practican un liderazgo democrático. En tanto, el 30% en la UAEM y el 10% en la ENT mostraron un estilo autoritario, mientras que el 20% en la UAEM y el 10% en la ENT se identificaron con el estilo laissez-faire. Estos resultados subrayan la importancia de identificar y comprender los estilos de liderazgo entre los docentes de ambas instituciones, así como fomentar el desarrollo de habilidades de liderazgo que contribuyan a la formación de nuevos líderes en el ámbito educativo.

Palabras clave: Liderazgo, Escolar, Docentes, Estilo de liderazgo, Superior.

Abstract

Leadership is a charisma possessed by a person with the capabilities, skills, and intelligence to attract and be admired by others, or, in some cases, to give orders and lead others to achieve a goal (López & Beltrán, 2015). This research was conducted in two higher education institutions: the UAEM University Center at Temascaltepec, Tejupilco extension, and the Normal School of Tejupilco. The objective was to assess whether teachers understand the concept of leadership, whether they consider themselves leaders, and what leadership style they practice.

The study was descriptive and non-experimental transactional in nature, applying a leadership questionnaire to 100 undergraduate-level teachers at the UAEM University Center at Temascaltepec and a sample of 20 teachers at the Normal School of Tejupilco. The results revealed that 95% of the surveyed teachers claimed to know what a leader is, while the remaining 5% did not. Of the participants, 90% at UAEM and 80% at ENT consider themselves leaders.

Regarding leadership styles, 50% of the teachers at UAEM and 80% at ENT practice a democratic leadership style. Meanwhile, 30% at UAEM and 10% at ENT exhibited an authoritarian style, while 20% at UAEM and 10% at ENT identified with the laissez-faire style. These findings underscore the importance of identifying and understanding the leadership styles among teachers in both institutions, as well as promoting the development of leadership skills that contribute to the formation of new leaders in the educational field.

Keywords: Leadership, School, Teachers, Leadership Style, Higher Education.

INTRODUCCIÓN

El concepto de liderazgo a menudo se asocia con personas que han marcado la historia y han dejado una huella significativa. Estas figuras generalmente exhiben cualidades extraordinarias y experiencias valiosas, ejerciendo una gran influencia a nivel mundial. Covey (1998) introduce la idea del "liderazgo centrado en principios", que se enfoca en la transformación interna del ser humano, permitiéndole influir en otros a largo plazo. Cuando combinamos el concepto de liderazgo con el ámbito educativo, este adquiere un sentido formativo y de proyección dentro de las instituciones escolares. De este modo, el líder educativo se convierte en una figura clave, guiando a la comunidad educativa—incluyendo estudiantes, docentes, padres de familia y administradores—en la búsqueda de mejorar la calidad educativa, el clima organizacional y el crecimiento personal, representado en la formación integral de las instituciones.

El objetivo de este artículo es analizar el conocimiento de los docentes sobre el liderazgo a través de preguntas como: ¿Qué es un líder?, ¿Qué dicen otros sobre el liderazgo?, ¿Te consideras un líder? ¿Por qué?, ¿Qué características tiene un líder?, ¿Qué estilo de liderazgo practicas? A partir de estas preguntas, se obtuvieron una serie de resultados que se analizan en las secciones siguientes. Es crucial que cada directivo o autoridad de una institución conozca el tipo de liderazgo y comportamiento que posee cada miembro de su equipo para poder aprovechar su potencial al

máximo. Además, se pretende responder a las características que debe tener un líder en el ámbito educativo y las implicaciones que esto tiene en la calidad educativa.

El objetivo principal del liderazgo, según Hiebaum (2004), es programar, organizar y ejecutar. La función de un dirigente es conducir al grupo humano que lidera hacia una meta, lo cual requiere claridad en lo que se quiere lograr, un plan sobre cómo hacerlo y un conocimiento de con quién hacerlo.

Es esencial identificar y reconocer la importancia de ser líder, no solo como un ser humano ético en una organización educativa en cualquier nivel de formación, sino también como alguien que desarrolla una diversidad de cualidades, tales como empatía, humanidad, carisma, positividad, dinamismo, motivación y compromiso. Estas cualidades otorgan a un líder las habilidades, capacidades y competencias necesarias para desempeñarse en cualquier contexto, ya sea familiar, educativo, social o político.

Este artículo presenta una discusión sobre los elementos que constituyen el perfil de un líder en el contexto educativo. Primero, se contextualiza el tema del liderazgo en relación con la gestión educativa a nivel estratégico. Luego, se abordan las cualidades y características de los líderes, así como las competencias que representan sus comportamientos en el ámbito educativo.

Finalmente, se enfatiza la importancia de la calidad educativa en relación con la responsabilidad de un líder educativo, y se reflexiona sobre cómo los líderes influyen en el sistema educativo. Se argumenta que, si todos los miembros de las instituciones educativas, gubernamentales y privadas actuaran como líderes según su nivel y jerarquía, se reflejaría un mejor desarrollo en dichas instituciones.

ANTECEDENTES DEL TEMA

Sabemos que el liderazgo no surgió ahora, ya hace unos tiempos antaños, surgió el liderazgo y de ello se han venido surgiendo los estilos que cada humano posee, es muy bueno porque nos beneficiamos todos, pero según Giraldo y Naranja (2014) señalan:

Desde tiempos inmemorables el liderazgo se ha evidenciado en las sociedades humanas a través de los grandes emperadores, reyes, guerreros, etc., los cuales gracias a sus logros, estamparon sus nombres en la historia de la humanidad, siendo en muchos casos los sujetos de estudio para diferentes temas; en este caso en especial, el liderazgo. (Giraldo y Naranjo, 2014, p.11)

Esta característica se ha presentado desde que el ser humano dejó de ser nómada y se empezó a organizar en civilizaciones, en las cuales fue creando una estructura jerárquica para poder gobernarse a sí mismo y a su pueblo. Una primera evidencia de esto, se puede evidenciar en la civilización Sumeria (siglo 50 y 49 a.c), en la cual los sacerdotes debían administrar los bienes del pueblo, o en las gigantescas obras arquitectónicas de las pirámides de Egipto, que gracias al conocimiento de la geometría y liderazgo por parte de los capataces fueron posibles de construir en el siglo 25 a.c (Estrada, 2007).

Al observar el proceso de la investigación y convivencia se percibe de acuerdo a los resultados en las dos escuelas de nivel superior que, si hay maestros líderes, mencionando que, en mayor porcentaje en la UAEM, que en la ENT, solo que algunos se ubican en su función y actúan como líderes, por su responsabilidad y nivel jerárquico en la estructura organizacional y también se detecta que a otros no les gusta ser líder.

MARCO TEÓRICO

Líder

Líder, es la capacidad que posee una persona además también el ser líder es aquella persona que es capaz de influir en los demás. Es la referencia dentro de un grupo (ya sea un equipo deportivo, un curso universitario, una compañía de teatro, el departamento de una empresa, etc.). Es la persona que lleva la voz cantante dentro del grupo;

Para ser líder hay que tener algunas cualidades personales muy sobresalientes que no todo el mundo posee. Algunas personas poseen esas cualidades de manera innata, aunque también se pueden adquirir a través del aprendizaje y de la experiencia.

Un líder es una persona que dirige, o funda, crea o junta un grupo, gestiona, toma la iniciativa, promueve, motiva, convoca, incentiva y evalúa a un grupo, ya sea en el contexto empresarial, militar, industrial, político, educativo, etc. Básicamente puede aparecer en cualquier contexto de interacción social.

Liderazgo

El liderazgo es un carisma que posee una persona con capacidades, habilidades, destrezas, inteligencia para ser atraída, admirada o en su caso para dar órdenes y mandar a otras personas, para conseguir un fin (López y Beltrán, 2015).

El liderazgo educativo es un carisma que posee una persona, ya sea nato o por la experiencia, en base a estas características la persona que es líder debe ser empático, carismático, humano, sensible y sobre todo ser justo y ético en cada acción que realice, es decir, el liderazgo educativo está asociado al desarrollo de ciertas conductas que vinculan directamente a los líderes con la organización, haciendo posible la influencia de la conducción en el comportamiento y en el “sentido” que moviliza a los integrantes de una comunidad escolar (Leithwood y Jantzi, 2000).

Muchas veces pensar en liderazgo se asocia con personas que han cambiado la historia y que han dejado huella, generalmente, han mostrado cualidades extraordinarias como seres humanos con experiencias valiosas y de gran influencia a nivel mundial. “Un gran líder no necesariamente es quien hace grandes cosas es la persona que logra que otras las hagan” (Ronald Reagan).

Es de reconocer que el ser líder no es fácil ya que, pero tampoco imposible, solo hay que desarrollar ciertas habilidades, capacidades, destrezas y conocimientos, para transformarse, entregarse y orientar a la comunidad educativa, es decir Covey (1998):

Plantea el concepto de liderazgo centrado en principios, el cual tiene que ver con la transformación interna del ser humano, que lo llevará a influenciar a otros a largo plazo. Al complementar el término de liderazgo con lo educativo, adquiere un sentido formativo y de proyección en las instituciones escolares. Por tanto, el líder educativo se convierte en la persona que con condiciones específicas, frente al sentido de la educación, orienta a la comunidad educativa, como estudiantes, docentes, padres de familia y personas que manejan procesos educativos, en la búsqueda de mejorar la calidad educativa, el clima y la cultura organizacional en crecimiento personal, representada en la formación integral de las instituciones. (Covey, 1998, p.230)

Líder educativo

El liderazgo educativo se define como “[...] la labor de movilizar e influenciar a otros para articular y lograr las intenciones y metas compartidas de la escuela” (Leithwood, 2009, p. 20) y además se debe reconocer como en la práctica se ve el mejoramiento (Elmore, en Mineduc, 2015).

Según Covey logar ser un líder educativo tiene un gran impacto tanto en lo educativo, familiar y social, “tolo lo cual no será posible si no se rediseñan o reestructuran las escuelas para que lleguen a ser organizaciones genuinas de aprendizaje, no sólo para los alumnos sino para los propios profesores”. Como dicen Stoll y Temperley (2009):

Los líderes escolares sólo pueden influir en los resultados de los estudiantes si cuentan con autonomía suficiente para tomar decisiones importantes acerca del currículum y la selección y formación de maestros; además, sus principales áreas de responsabilidad deberán concentrarse en mejorar el aprendizaje de los alumnos. Los países optan cada vez más por la toma de decisiones descentralizadas y por equilibrar ésta con una mayor centralización de los regímenes de rendición de cuentas, como las pruebas estandarizadas. (p. 13)

También el liderazgo es de suma importancia en las organizaciones sociales, políticas, religiosas, militares y otras, También es indudable que las personas líderes son valoradas en su organización por ser impulsoras y generadoras de valor agregado en ella. Se puede interpretar y analizar el liderazgo desde dos perspectivas: como cualidad personal del líder y como una función dentro de una organización, comunidad o sociedad.

Estilos de liderazgo

En tal sentido, la presente investigación se ha centrado en el Centro Universitario UAEM Temascaltepec y en la Extensión Tejupilco. La población estudiada son 100 docentes de la misma, con el interés de conocer si sabían que es liderazgo, si se consideran y que estilo de liderazgo: Autoritario, Democrático o Laissez Faire, además se incluyen las características de cada estilo de liderazgo Según Lewin (1947) y Hernández S. y Rodríguez (2001), citados en López y Beltrán (2015), los estilos de liderazgo son los siguientes:

- a) Democrático: Es aquel que se caracteriza porque, en la toma de decisiones acerca de las actividades del grupo, es el grupo quien interviene, siendo el líder un conductor de la discusión del grupo. Participa activamente sin menospreciar la participación de los demás miembros, así como actuando dentro de las normas establecidas por el mismo grupo.
- b) Laissez-faire: O líder liberal, donde el liderazgo no se asume completamente, quedando el grupo a su mando en completa libertad y albedrío.
- c) Autoritario: Donde el líder toma todas las decisiones unilateralmente y supervisa las actividades de los sujetos a su cargo o mando. (p. 142)

En relación a estos tres tipos de líderes ninguno es malo, considerando el contexto y el momento es decir, un democrático es necesario en una institución, organización, es muy bueno que el jefe o directivo deje que ellos tomen algunas decisiones, tomar una iniciativa de dirigir en caso de no estar el líder, hacer actividades por iniciativa, y más; el líder autoritario es necesario cuando en una

momento los docentes, trabajadores o alumnos no están realizando lo que les corresponde e incluso se está violentando las normas y reglas de la institución, es necesario realizar correcciones o mejoras al interior de la misma; el líder liberal cuando en la institución se cumple, todos luchan por logara sus objetivos es bueno dejarlos o soltarlos en unos momentos.

METODOLOGÍA

El presente estudio es de tipo descriptivo, transaccional y no experimental, dado que se desarrolló en un único momento en el tiempo, sin manipular variables. Según Hernández Sampieri y colaboradores (2011), este tipo de estudio permite describir situaciones y eventos tal como son y cómo se manifiestan, identificando propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno bajo análisis. Los estudios transaccionales se caracterizan por realizar observaciones en un único momento en el tiempo.

Para este estudio, se plantearon las siguientes preguntas de investigación: ¿Qué es un líder? ¿Cuáles son los líderes y estilos de liderazgo que tienen los docentes de la UAEM y de la ENT? Para responder a estas preguntas, se aplicó un cuestionario de liderazgo a 100 docentes del Centro Universitario UAEM Temascaltepec y a 20 docentes de la Escuela Normal de Tejupilco (ENT). Se utilizó estadística descriptiva para procesar los datos, los cuales fueron tabulados y graficados en Excel para su posterior análisis e interpretación.

Instrumento de recolección de información

El instrumento utilizado fue un cuestionario de 10 preguntas cerradas, de opción múltiple, diseñado para aplicarse a todos los docentes del Centro Universitario UAEM Temascaltepec y de la Escuela Normal de Tejupilco (ENT). El objetivo del cuestionario fue analizar y determinar los tipos de liderazgo presentes entre los académicos.

Procedimiento

Una vez seleccionadas las poblaciones de estudio, se aplicó el cuestionario a los docentes que aceptaron participar en la investigación. Se solicitó una lista de docentes a la Secretaría Administrativa de cada institución, tras lo cual se distribuyeron los cuestionarios para ser respondidos de forma individual. El tiempo promedio de respuesta fue de 5 a 10 minutos. Finalmente, los datos fueron tabulados, graficados e interpretados para obtener los resultados del estudio.

RESULTADOS

Estos resultados salieron del cuestionario que se aplicó a los docentes del Centro Universitario (UAEM), Tejupilco y a los docentes de la Escuela Normal de Tejupilco (ENT), las dos instituciones de nivel superior.

Las siglas en los resultados:

Cuestionario a Docentes del Nivel Superior (CDNS)

Universidad Autónoma del Estado de México (UAEM)

Escuela Normal de Tejupilco (ENT)

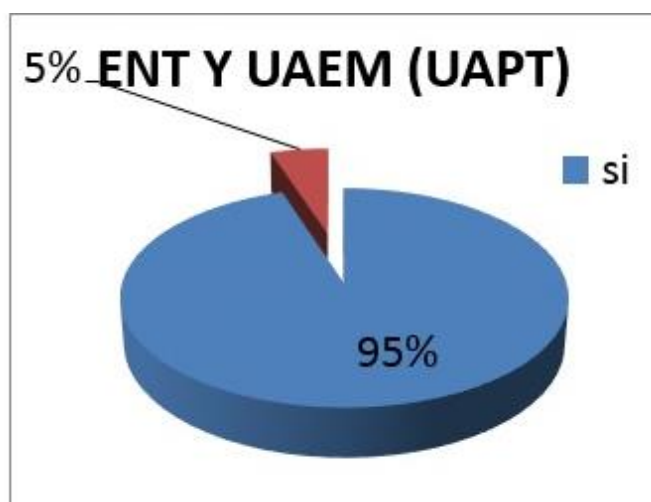
Tabla 1. ¿Qué dicen otros de que es líder?

Docentes participaron en la investigación	Teóricos de la investigación	Comentario
Es aquel sujeto que tiene la capacidad, habilidad de organizar, dirigir cualquier actividad. Persona con características para dirigir a un grupo de personas. Persona que sabe organizar, participar y dialogar en un ambiente de respeto y democrático. Es la persona que participa, organiza y toma decisiones en consenso de manera democrática y justa. (CDNS, 2023)	Es un carisma que posee una persona con capacidades, habilidades, destrezas, inteligencia para ser atraída, admirada o en su caso para dar órdenes y mandar a otras personas, para conseguir un fin (López y Beltrán, 2015) Son las personas las únicas que pueden transformar procesos en resultados, y el líder tiene que estar preocupado por alcanzar resultados con eficacia y eficiencia (Delgado y Delgado, 2003, p.83)	Analizando lo que contestaron los docentes involucrados en esta investigación y lo que dicen los teóricos en relación de lo que es líder o liderazgo, si conocen o señalan algunas características relacionadas al ser líder. Como por destacar algunas: Capacidad. Habilidad Organizar Dirigir Transformar Toma de decisiones, etc.

En este cuadro se puede percibir que dicen algunos de los docentes involucrados en la investigación de lo que es un líder, reconociendo las características que debe tener un líder, si lograr escribirlo en su respuesta, así también se consideran algunos teóricos que señalan que es el ser líder y un comentario.

Fuente: elaboración propia

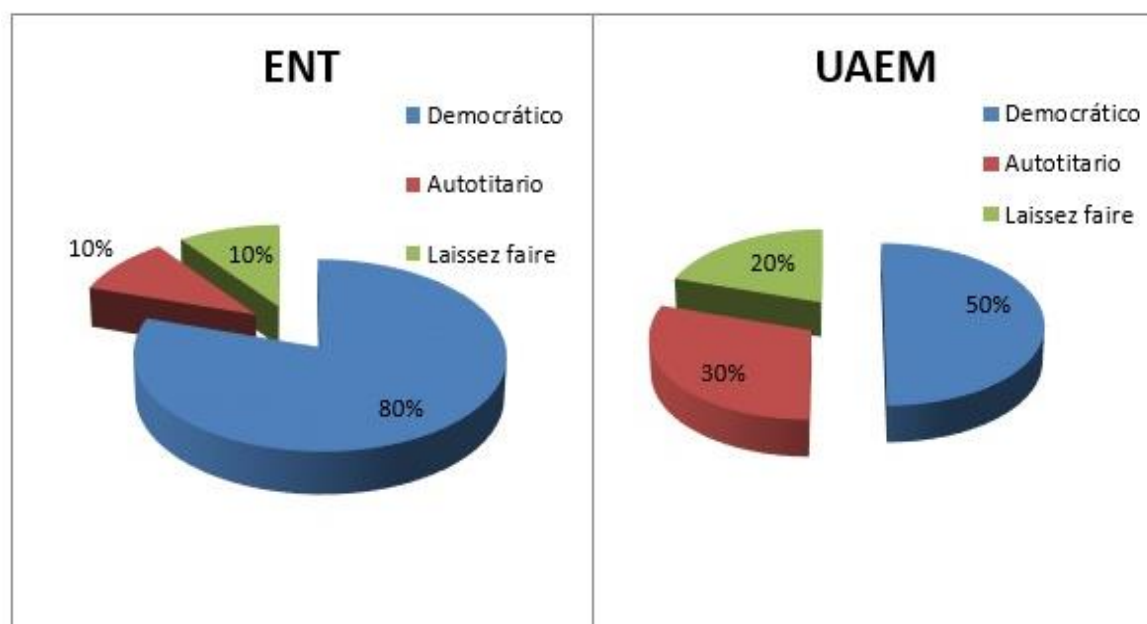
Figura 1. ¿Sabes qué es líder?



Al alizar los datos de la investigación aplicada a los docentes de la UAEN y ENT, se llega que el 95% si saben que es un líder e incluso lo manifiestan con términos del significado, así también el 5% dice no saber que es, es un término muy conocido, se me dificulta creer que alguno de los que participaron en esta investigación no sepan.

Fuente: elaboración propia

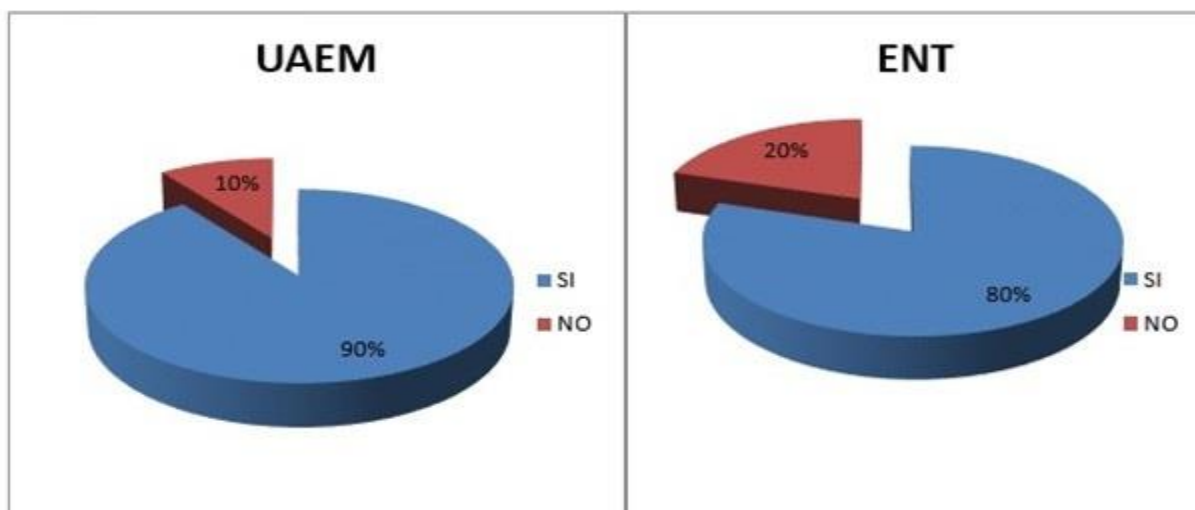
Figura 2. ¿Qué estilo de líder eres?



En este ítems se comentó que ningún tipo de líder es malo, solo saber ser líder de acuerdo a la situación y circunstancias que se nos vayan presentando; por ejemplo, si soy un líder regularmente democrata por la participación, motivación, responsabilidad, guía, etc., pero en un momento soy autoritario o Laissez Faire, no es malo solo hay que hacerlo para regular una u otra situación.

Fuente: elaboración propia

Figura 3. ¿Tú te consideras líder?



En las gráficas se observa que el 80% en la ENT y el 90% en la UAEM se consideran líderes; en ocasiones, es tu inseguridad quien hace que consideres que no eres líder, pero poco reprimido lo tienes, solo hay que creerlo para que éste pueda florecer.

Tabla 2. ¿Tú te consideras líder? ¿Por qué?

Si	No	Comentario
• Porqué actuó con iniciativa y coherencia • Porque siempre me comprometo y me involucro • Soy una persona capaz de dirigir, motivar, organizar a una o más personas • He dirigido grupos de personas y/o alumnos para el logro de objetivos • En algunas ocasiones participo en este proceso • Me gusta compartir ideas y forma de trabajo con algunos compañeros de curso • Me gusta escuchar a los demás y apoyarles • Propongo algunos cambios en la institución • Son positivo y hago propuestas de mejora en la organización	• Porque me gusta apoyar en lugar dirigir. • Me falta más decisión para organizar y tomar la batuta. • No porque no tengo a mi cargo o función un trabajo en el cual pueda ser líder. • Prefiero apoyar. • No me gusta estar al frente de un grupo	En esta respuesta donde dicen porque si o porque no se consideran líderes, es interesante porque los que si se consideran señalan porque si es capaz de: dirigir, tienen iniciativa, se involucran, motivar, organizar, propongo cambios, positivo, etc. En cambio, las razones por las cuales no se considera líder son: le gusta apoyar y no dirigir, le falta saber tomar decisiones, su función no es de jefe, y no les gusta estar enfrente de un grupo, etc.

Es aquí donde se destaca porque si o no se considera líder, además es necesario conocer los tipos de líderes que existen en los docentes de estas dos instituciones e impulsar que cada día se sumen más a ser líderes y formar líderes para el universo, que sean humanos, positivos, motivadores, críticos, analíticos, reflexivos y capaces de guiar al otro.

Fuente: elaboración propia

Tabla 3. ¿Qué características posee un líder?

Características que dicen tener los docentes que participan	En base a las características que se deben tener los líderes según Ojeda (2017)	Instituto Europeo de Posgrado (2013)
Manejar relaciones y reconocer disturbios Liderar sistémicamente y a aplicar las herramientas adecuadas Desarrollar un equipo de alto rendimiento Auto-organizarse y a liderar bajo presión Ser una persona carismática Humano en ciertas circunstancias Motivar e incentivar a sus docentes Capacidad para la toma de decisiones.	Decisión: se basa en la firmeza de decisión de aceptar que ocurrirá... Soñador: ...pero un buen líder debe ser un soñador... Entusiasmo: aparte de tener esa visión de soñador debe ser capaz de contagiar al resto con su confianza... El Primero: otra cualidad es que el líder siempre va de primero, frente al grupo abriendo caminos para que los demás puedan avanzar. Siempre en el frente de batalla: el verdadero líder siempre debe estar cerca de la realidad y de su gente... Proactivo: todo líder no puede quedarse sentado a ver qué ocurre, sino lo contrario, debe convertirse en un ser proactivo y adelantarse a lo que ocurra.	Un líder escucha las sugerencias y no se conforma con mínimos. Es un ser reflexivo que no se maneja por impulsos. Un líder tiene autoconfianza, separa emociones y mantiene Independencia de criterio. Un líder saber ser generoso, sobre todo en el fracaso. Un líder se preocupa y se ocupa de su "gente" tanto en sus necesidades personales como en su crecimiento profesional. Un líder habla en plural. Siempre utiliza el "nosotros" y no se "cuelga medallas". Es humilde y se remanga si es necesario. Predica con el ejemplo de igualdad y solidaridad. (p.2)

Es aquí donde se visualizan las características que poseen los líderes señalado desde los involucrados en esta investigación, también se incorporan algunos teóricos que proponen algunas características que debe tener un líder.

Fuente: elaboración propia

El liderazgo es lo que caracteriza a un líder, por sus habilidades, capacidades, actitudes y entusiasmo y más... todo líder que se encuentra en el proceso de dirigir las actividades de los miembros de un grupo, organización, sociedad y de influir en ellas. También el liderazgo es el arte de motivar, comandar, incentivar, organizar y conducir a personas.

El liderazgo es un comportamiento, acción y cambio, que se puede ejercitar y perfeccionar. El liderazgo puede entenderse a nivel de instituciones, organismos u organizaciones que se encuentran en una situación de superioridad en relación con sus competidores.

DISCUSIÓN

López y Beltrán (2015) El liderazgo es un carisma que posee una persona con capacidades, habilidades, destrezas, inteligencia para ser atraída, admirada o en su caso para dar órdenes y mandar a otras personas, para conseguir un fin. Esta investigación se llevó a cabo en el Centro Universitario UAEM Temascaltepec, extensión Tejupilco, y en la Escuela Normal de Tejupilco (ENT), con el objetivo de conocer si los docentes comprenden el concepto de liderazgo, los estilos de liderazgo, y qué tipo de líderes existen en estas instituciones. Este conocimiento es esencial para mejorar la dirección y organización de las actividades en ambas escuelas, impactando directamente en los procesos de enseñanza-aprendizaje, así como en la evaluación y visualización de resultados.

Los resultados revelaron que el 95% de los docentes encuestados en ambas instituciones afirmaron conocer el concepto de liderazgo. En cuanto a la percepción de sí mismos como líderes, el 90% de los docentes de la UAEM y el 80% de los docentes de la ENT se consideran líderes. Cabe destacar que, en algunos casos, la inseguridad puede impedir que una persona se vea como líder, aunque posea las cualidades necesarias. El liderazgo, entendido como la influencia interpersonal ejercida en una situación específica, se dirige a la consecución de objetivos mediante el proceso de comunicación humana.

En relación con el tipo de liderazgo que practican, el 50% de los docentes de la UAEM y el 80% de los de la ENT señalaron que su estilo predominante es el democrático. Este resultado es coherente con la autonomía que caracteriza a la universidad, donde los docentes se sienten más libres en la toma de decisiones. En cambio, la ENT, al estar más sujeta a normativas internas, muestra una mayor inclinación hacia el liderazgo democrático como forma de mantener la cohesión y el orden. Un 30% de los docentes de la UAEM y un 10% de la ENT identificaron su estilo de liderazgo como autoritario. En la UAEM, este estilo es más prevalente debido a la libertad de autonomía, permitiendo a los docentes tomar decisiones unilaterales, siempre que no afecten la integridad de los demás. Por otro lado, un 20% de los docentes de la UAEM y un 10% de la ENT se identificaron con el estilo de liderazgo "laissez-faire". Este estilo refleja una actitud de dejar hacer y dejar pasar, lo que puede llevar a una falta de responsabilidad mutua, especialmente en la UAEM, donde algunos docentes prefieren mantener una actitud más permisiva.

Es importante señalar que ningún estilo de liderazgo es intrínsecamente negativo. Lo esencial es saber adaptarse a las circunstancias y situaciones que se presentan. Un líder democrático puede, en ciertos momentos, adoptar un enfoque más autoritario o "laissez-faire" para manejar una situación específica. Conocer los distintos tipos de liderazgo presentes en estas dos instituciones permite fomentar el desarrollo de líderes y la formación de nuevos líderes, lo cual es crucial para el crecimiento institucional, académico y personal.

Sabemos que es muy bueno conocer y formar líderes tanto para el crecimiento institucional, académico y personal, es entonces, “si la escuela como institución es la unidad básica de análisis de la mejora educativa, el equipo directivo debe ser el responsable último del incremento en los aprendizajes de los estudiantes” (Printy, 2010). Y además según Sierra (2016),...la responsabilidad de un líder educativo, y, en consecuencia, se hace referencia al escenario que representa la organización educativa, en cuanto al con el clima organizacional y la influencia de los líderes en el sistema educativo (p. 230). Tanto Printy y Sierra le apuestan mucho a la organización como unidad básica para lograr la mejora educativa y sobre todo el líder es fundamental integrarse en ese proceso y si hay buenos líderes en toda organización e institución va haber buenos resultados tanto en lo académico, administrativo y funcional.

CONCLUSIONES

Entonces, ¿quieres ser líder o no? Si todos comprendieran lo que significa ser un verdadero líder, la respuesta sería afirmativa. Un líder es una persona con características sumamente valiosas: carisma, humanidad, empatía, positividad y, sobre todo, justicia para reconocer y recompensar el mérito de los demás. Un verdadero líder se preocupa por las necesidades de los demás, los motiva e impulsa para que alcancen un desarrollo tanto profesional como personal.

Al analizar los resultados, se les preguntó a los docentes si sabían qué es un líder, y el 95% de los encuestados en ambas instituciones respondieron afirmativamente, mientras que un 5% dijo que no, posiblemente porque no desean involucrarse en todo lo que implica el liderazgo. En cuanto a la autoidentificación como líderes, el 80% de los docentes de la ENT y el 90% de los de la UAEM se consideran líderes, mientras que un 20% y un 10%, respectivamente, no lo hacen. La mayoría de quienes no se identifican como líderes mencionan que su rol asignado no incluye funciones de

liderazgo, aunque es evidente que una amplia mayoría, entre el 80% y el 90%, sí se consideran líderes.

En relación con el estilo de liderazgo, los resultados mostraron que, en la ENT, el 80% de los docentes practican un estilo democrático, frente al 50% en la UAEM. El liderazgo autoritario fue señalado por el 10% en la ENT y el 30% en la UAEM, mientras que el estilo "laissez-faire" fue mencionado por el 10% de los docentes en la ENT y el 20% en la UAEM. Estos resultados reflejan una diferencia notable en el estilo democrático, que es más prevalente en la ENT debido a su estructura menos autónoma y más reglamentada en comparación con la universidad, donde la autonomía en políticas, reglas y actividades es mayor.

En conclusión, la investigación muestra que el 95% de los docentes comprenden el concepto de liderazgo, y que entre el 80% y el 90% se consideran líderes. Además, en ambas instituciones están presentes los tres estilos de liderazgo: democrático, autoritario y "laissez-faire". De este modo, se cumple con el objetivo de la investigación, que era determinar si los docentes saben qué es un líder, si se consideran líderes, y qué estilo de liderazgo practican.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

- Chiavenato, I. (2004). *Administración: Procesos administrativos* (3 Edición). Bogotá: Mc Graw-Hill.
- Covey, S. (1998). *Liderazgo centrado en principios*. Barcelona: Paidós.
- Delgado, T. y Delgado, T. (2003) El líder y el liderazgo: reflexiones. *Revista Interamericana de Bibliotecología*, vol. 26, núm. 2, julio-diciembre, 2003, pp. 75-88. Universidad de Antioquia. Medellín, Colombia. Consultado en: <https://www.redalyc.org/pdf/1790/179018081005.pdf>.
- Estrada, S. (2007). Liderazgo a través de la historia. *Scientia Et Technica*, 13(34), 343-348. Consultado en: <https://www.redalyc.org/pdf/849/84934058.pdf>
- Giraldo, G. y Naranjo, A. (2014). *Liderazgo: desarrollo del concepto, evolución y tendencias*, Bogotá D.C, Colombia. Consultado en: <https://repository.urosario.edu.co/items/6461d4f6-f0d0-4f5e-b0ec-d77491518d58>

- Hernández, S. ,Fernández, C. y Baptista, L. (2011). Metodología de la investigación, Editorial McGraw Hill: México. (pp 99-113). Consultado en: https://www.uv.mx/personal/cbustamante/files/2011/06/Metodologia-de-la-Investigaci%C3%83%C2%B3n_Sampieri.pdf
- Hernández S. y Rodríguez.(2001). Introducción a la Administración, un enfoque teórico practico, editorial McGraw Hill: México. (p. 282). Consultado en: <https://latam.casadellibro.com/libros-ebooks/sergio-hernandez-y-rodriguez/84024>
- Hiebaum, Karin (2004). Reflexión sobre “Mi desarrollo como un Líder” basado en mando y conceptos de comportamiento.
- Intituto de Posgrado Europeo. (2013). Consultado en: http://online.aliat.edu.mx/adistancia/Liderazgo/NuevasFalt/liderazgo_caracteristicas.pdf.
- Leithwood, K. y Jantzi, D. (2000). The effects of different sources of leadership on student engagement in school. En: Riley K. y Louis, K. (Eds.), *Leadership for Change and School Reform*. London: Routledge Falmer. Consultado en: <https://www.taylorfrancis.com/books/edit/10.4324/9780203465882/leadership-change-school-reform-kathryn-riley-karen-seashore-louis?refId=ee808a6b-2da0-4ef0-bf9c-3ac2b2443cfe&context=ubx>
- Leithwood, K. (2009) ¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la Investigación. Santiago de Chile: Fundación Chile. Consultado en: <https://repositorio.minedu.gob.pe/handle/20.500.12799/5428>
- Lewin, K.; Lippitt, R.; White, R.K. (1939). "Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates". *Journal of Social Psychology* 10: 271–301. Consultado en: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/00224545.1939.9713366>
- Lewin, K. (1947). Defining the "Field at a Given Time." *Psychological Review*. 50:310. Republished in *Resolving Social Conflicts & Field Theory in Social Science*, Washington, D.C.: American Psychological Association. Consultado en: <https://philpapers.org/rec/LEWDTF>
- López, Villafaña. L. y Beltrán, Solache A. (2015). Liderazgo Escolar en Docentes de Educación Superior de México,
- Consultado en: https://www.academia.edu/67111736/Liderazgo_Escolar_en_Docentes_de_Educaci%C3%B3n_Superior_de_M%C3%A9xico

- Ojeda T.L. (2017). Conceptos de las teorías de liderazgo. Consultado en: http://ri.uaemex.mx/bitstream/handle/20.500.11799/70525/secme-7617_1.pdf?sequence=1.
- Printy, S. (2010). Principales influence on instructional quality: insights from US schools. *School Leadership and Management*, 30(2), 111-126. Consultado en: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/13632431003688005>
- Sierra V. G. M.(2016), Liderazgo educativo en el siglo XXI, desde la perspectiva del emprendimiento sostenible, *Revista Escuela de Administración de Negocios*, núm. 81, pp. 111-128, 2016. Universidad EAN. Consultado en: <https://journal.universidadean.edu.co/index.php/Revista/article/view/1562>
- Stoll, L. y Temperley, J. (2009). *Mejorar el liderazgo escolar: Herramientas de trabajo*. Disponible: <http://www.oecd.org/dataoecd/32/9/43913363.pdf>