

FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN DE MANDOS MEDIOS PARA PROMOCIÓN DE COMPETENCIAS DE LIDERAZGO

C. García Franchini¹
M. Alvarado Arellano²
A. J. Vázquez Vallejo³

RESUMEN

El liderazgo es una competencia que las instituciones de ingeniería establecen como parte del perfil de egreso de sus estudiantes. En lo general existen cursos o actividades que la promueven de manera transversal, pero no resulta claro quienes o cómo la habrán de fortalecer a lo largo del currículo escolar. En particular en los institutos tecnológicos resulta clara la debilidad de la impartición y fortalecimiento de ésta a lo largo de la trayectoria escolar. En el Instituto Tecnológico de Puebla (ITP) se realizó en 2015, un proyecto de capacitación de los jefes de departamento con la hipótesis de que, si estos estaban capacitados en liderazgo, la trascendencia del liderazgo acarrearía en el quehacer a los profesores y por tanto redundaría en beneficio de los estudiantes. El proyecto da la oportunidad de detectar las áreas fuertes y las débiles del liderazgo como una actividad que se puede desarrollar desde la posición de líder del profesor. Resulta crítico el concluir que variables como: prioridad, oportunidad, imagen, círculo cercano y sucesión, que aquí se definen, son los elementos que se deben de fortalecer en el corto plazo para mejorar las cualidades de liderazgo de los profesores y por tanto de los estudiantes.

ANTECEDENTES

Según expertos del liderazgo como John C. Maxwell y E. F. Hutton (2007) “se necesita un líder para levantar otro líder” y “para añadir crecimiento, dirija seguidores; para multiplicarse, dirija líderes”. Estas dos ideas sustentan la hipótesis de que la formación de las competencias de liderazgo en los egresados de las instituciones formadoras de ingenieros, requiere que sus profesores sean líderes y a su vez, que en la parte académica administrativa se forje un ambiente de liderazgo y que la academia asuma la responsabilidad de su atención como competencia transversal a través de todo el currículo estudiantil.

Sin embargo, en instituciones públicas como los institutos tecnológicos, los mandos medios de las áreas de Ingeniería son profesionales de su especialidad, pero débiles en liderazgo. Por tanto, resulta en una necesidad de las instituciones que adolecen de la formación de líderes académicos, establecer una planeación estratégica que asegure su formación en liderazgo para que a su vez, esta competencia se fortalezca en los docentes y en mediano plazo mejore las competencias de sus egresados como líderes de la sociedad.

Bajo estas premisas, se justifica la pregunta de investigación: ¿un buen punto de partida para fortalecer el liderazgo de los estudiantes, es capacitar a los jefes académicos en competencias de liderazgo?

Bajo el supuesto de que, dicho punto de partida redundará en el corto plazo en la mejora de las competencias de liderazgo de los estudiantes, el objetivo del presente estudio es establecer en una primera etapa un programa de formación de líderes para los mandos medios académicos; esperando que a su vez fortalezcan las competencias de liderazgo en los

¹ Profesor de Tiempo Completo del Instituto Tecnológico de Puebla. cgfranchini@gmail.com.

² Profesora de Tiempo Completo del Instituto Tecnológico de Puebla. maraare@yahoo.com.

³ Profesora de Asignatura del Instituto Tecnológico de Puebla. angelica-jazmin@hotmail.com.

profesores y que ésto redunde en el fortalecimiento de las competencias de liderazgo de los estudiantes.

Existen muchas definiciones de liderazgo, por ello se selecciona la establecida por Hunter (2001) en el sentido de que el liderazgo es influir sobre la gente para que trabaje con entusiasmo en la consecución de objetivos en pro del bien común. Con esta definición se establecen 21 categorías de análisis identificadas, cada una por una variable, que se ha considerado la más importante para determinar si se satisfacen las 21 Leyes Irrefutables del Liderazgo, propuestas por J. Maxwell (2007), para las cuales más que una definición se ha colocado una frase que permite verla en acción:

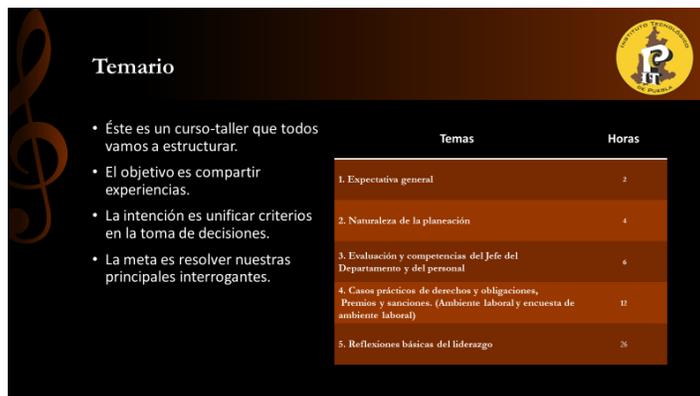
1. Ley del tope: La capacidad de liderazgo determina el nivel de eficacia de una persona.
 - a. Descriptor: Según los subordinados: ¿el jefe dedica tiempo a la mejora personal continua?
 - b. Variable. Superación personal: escala 1-10 donde 1 es nunca y 10 siempre.
2. Ley de la influencia: La verdadera medida del liderazgo es la influencia.
 - a. Descriptor: ¿El jefe influye sobre los subordinados de manera positiva?
 - b. Variable. Influencia: escala 1-10 donde 1 es nunca y 10 siempre.
3. Ley del Proceso: Es la capacidad de desarrollar y mejorar las destrezas lo que marca la diferencia entre los líderes y sus seguidores.
 - a. Descriptor: ¿El jefe mejora sus destrezas con relación a el trabajo que debe de realizar?
 - b. Variable. Mejora de destrezas: escala 1-10 donde 1 es nunca y 10 siempre.
4. Ley de la navegación: Cualquiera puede gobernar un barco, pero se necesita que un líder planee la ruta.
 - a. Descriptor: ¿El jefe guía a los profesores en el logro de proyectos y actividades del departamento?
 - b. Variable. Guía: escala 1-10 donde 1 es nunca y 10 es siempre.
5. Ley de la adición: Los líderes añaden valor por medio del servicio de los demás.
 - a. Descriptor: ¿El jefe reconoce el trabajo de los demás en el desarrollo de las actividades departamentales?
 - b. Variable. Reconocimiento: escala 1-10 donde 1 es nunca y 10 siempre.
6. Ley del terreno firme: La confianza es el fundamento del liderazgo.
 - a. Descriptor: ¿Te da confianza acercarte al jefe a consultar un asunto?
 - b. Variable. Confianza: escala 1-10 donde 1 es nunca y 10 siempre.
7. Ley del respeto: Por naturaleza, la gente sigue a los líderes que son más fuertes.
 - a. Descriptor: ¿El personal respeta al jefe?
 - b. Variable. Respeto: escala 1-10 donde 1 es nunca y 10 siempre.
8. Ley de la intuición: Los líderes evalúan todas las cosas con pasión de liderazgo.
 - a. Descriptor: ¿El jefe evalúa correctamente las situaciones aún con insuficiente información?
 - b. Variable. Intuición: escala 1-10 donde 1 es nunca y 10 siempre.
9. Ley del magnetismo: Usted atrae a quienes como usted.
 - a. Descriptor: ¿El jefe se asocia con personas que son como él?
 - b. Variable. Asociación: escala 1-10 donde 1 es nunca y 10 siempre.
10. Ley de la Conexión: Entre más fuerte sea la relación y la conexión entre los individuos, más probabilidades hay de que el seguidor quiera ayudar al líder.

- a. Descriptor: ¿El jefe se conecta con la gente? o ¿El jefe no da órdenes directas, siempre toma en cuenta a la persona con la que está tratando?
 - b. Variable. Conexión: escala 1-10 donde 1 es nunca y 10 siempre.
11. Ley del círculo íntimo: El potencial de un líder es determinado por quienes están más cerca de él.
- a. Descriptor: ¿El jefe se rodea de la gente más capaz en un proyecto?
 - b. Variable. Círculo: escala 1-10 donde 1 es nunca y 10 siempre.
12. Ley del otorgamiento de poderes: Sólo los líderes seguros otorgan poder a otros.
- a. Descriptor: ¿El jefe empodera a los demás?
 - b. Variable. Empoderamiento: escala 1-10 donde 1 es nunca y 10 siempre.
13. Ley de la imagen: Las personas hacen lo que ven.
- a. Descriptor: ¿El jefe es ejemplo de lo que ordena?
 - b. Variable. Imagen: escala 1-10 donde 1 es nunca y 10 siempre.
14. Ley del apoyo: La gente apoya al líder, luego la visión.
- a. Descriptor: ¿Los profesores apoyan al jefe?
 - b. Variable. Apoyo: escala 1-10 donde 1 es nunca y 10 siempre.
15. Ley de la victoria: Los líderes encuentran la forma de que el equipo gane.
- a. Descriptor: ¿En momentos de presión el jefe encuentra las mejores rutas de acción?
 - b. Variable. Victoria: escala 1-10 donde 1 es nunca y 10 siempre.
16. Ley del gran impulso: El impulso es el mejor amigo del líder.
- a. Descriptor: ¿El jefe encuentra la forma de que las cosas sucedan?
 - b. Variable. Impulso: escala 1-10 donde 1 es nunca y 10 siempre.
17. Ley de las prioridades: Los líderes entienden que la actividad no es necesariamente logro.
- a. Descriptor: ¿El jefe conduce solamente actividades que llegan a buen fin?
 - b. Variable. Prioridad: escala 1-10 donde 1 es nunca y 10 siempre.
18. Ley del sacrificio: Un líder debe ceder para subir.
- a. Descriptor: ¿El jefe cede en aras del bien común?
 - b. Variable. Sacrificio: escala 1-10 donde 1 es nunca y 10 siempre.
19. Ley del momento oportuno: Si un líder demuestra mal juicio repetidamente aun en las cosas pequeñas, la gente comenzará a pensar que tenerlo por líder es un error.
- a. Descriptor: ¿El jefe muestra buen juicio aún en las cosas pequeñas?
 - b. Variable. Oportunidad: escala 1-10 donde 1 es nunca y 10 siempre.
20. Ley del crecimiento explosivo: Para añadir crecimiento, dirija seguidores; para multiplicarse, dirija líderes.
- a. Descriptor: ¿El jefe invierte tiempo en desarrollar a las personas?
 - b. Variable. Crecimiento: escala 1-10 donde 1 es nunca y 10 siempre.
21. Ley del legado: El valor duradero del líder se mide por su sucesión.
- a. Descriptor: ¿El jefe prepara gente que lo pueda suceder?
 - b. Variable. Sucesión: escala 1-10 donde 1 es nunca y 10 siempre.

La investigación se realizó en el ITP con encuestas anónimas realizadas en los departamentos académicos, a su vez se les pidió a los jefes académicos contestaran la encuesta para 10 de sus subordinados, después de la reunión de planeación semestral bajo la misma encuesta y evaluar las mismas 21 categorías con respecto a la opinión de sus estudiantes.

METODOLOGÍA

Se diseñó e implementó un programa de corto plazo para fortalecimiento de las competencias de liderazgo en los mandos medios institucionales, cuyo contenido correspondía a lo señalado en las láminas de la Figura 1 y 2.



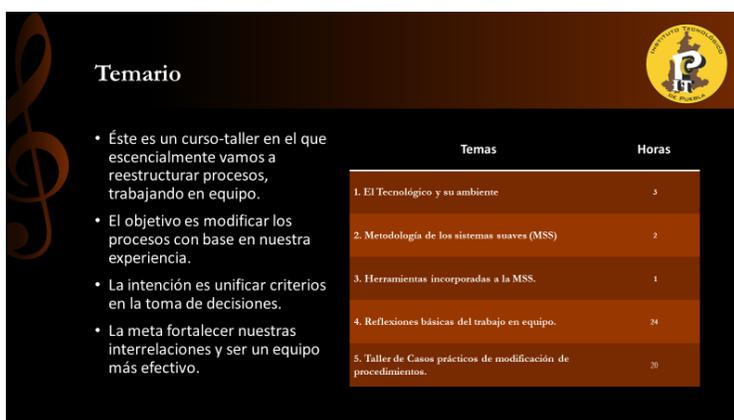
Temario

- Éste es un curso-taller que todos vamos a estructurar.
- El objetivo es compartir experiencias.
- La intención es unificar criterios en la toma de decisiones.
- La meta es resolver nuestras principales interrogantes.

Temas	Horas
1. Expectativa general	2
2. Naturaleza de la planeación	4
3. Evaluación y competencias del Jefe del Departamento y del personal	4
4. Casos prácticos de derechos y obligaciones, Premios y sanciones. (Ambiente laboral y encuesta de ambiente laboral)	11
5. Reflexiones básicas del liderazgo	26

Figura 1. Temario del curso Normatividad y liderazgo.

Después del desarrollo de los cursos, al inicio del siguiente semestre los jefes de departamento académico realizaron las sesiones taller de planeación académica con los profesores de su área. Como el tiempo transcurrido entre los cursos y las sesiones de planeación del año próximo implicó el desarrollo de dos semestres completos, se aplicó una encuesta a los profesores con las preguntas directas señaladas en las categorías y variables de la presentación y a su vez se pidió a los jefes realizaran la propia evaluación de 10 profesores desde el punto de vista de los estudiantes, dado que el jefe atiende los comentarios de los mismos por asuntos propios del departamento y por la evaluación departamental y estudiantil que se realiza cada semestre.



Temario

- Éste es un curso-taller en el que esencialmente vamos a reestructurar procesos, trabajando en equipo.
- El objetivo es modificar los procesos con base en nuestra experiencia.
- La intención es unificar criterios en la toma de decisiones.
- La meta fortalecer nuestras interrelaciones y ser un equipo más efectivo.

Temas	Horas
1. El Tecnológico y su ambiente	3
2. Metodología de los sistemas suaves (MSS)	2
3. Herramientas incorporadas a la MSS.	1
4. Reflexiones básicas del trabajo en equipo.	24
5. Taller de Casos prácticos de modificación de procedimientos.	20

Figura 2. Trabajo en equipo y procedimientos institucionales.

La hipótesis considerada en esta investigación exploratoria es que: la capacitación de los jefes en competencias de liderazgo, mejora el liderazgo de los profesores y de los estudiantes,

debido al mejor desempeño y conocimiento de las categorías y variables que incluye la definición del liderazgo que en este documento se asume.

Las variables consideradas de acuerdo a las categorías, se resumen en la Tabla 1 y tal y como se señaló, las variables tienen valor entero en escala 1-10 donde 1 identifica ausencia de las acciones y el 10 identifica a las acciones realizadas de manera excelente.

Tabla 1: Categorías y variables del liderazgo.

Nº	Categoría	Variable	Escala
1	Ley del tope	Superación personal	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
2	Ley de la influencia	Influencia	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
3	Ley del proceso	Mejora de destrezas	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
4	Ley de la navegación	Guía	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
5	Ley de la adición	Reconocimiento	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
6	Ley del terreno firme	Confianza	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
7	Ley del respeto	Respeto	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
8	Ley de la intuición	Intuición	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
9	Ley del magnetismo	Asociación	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
10	Ley de la conexión	Conexión	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
11	Ley del círculo íntimo	Círculo	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
12	Ley del otorgamiento de poderes	Empoderamiento	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
13	Ley de la imagen	Imagen	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
14	Ley del apoyo	Apoyo	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
15	Ley de la victoria	Victoria	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
16	Ley del gran impulso	Impulso	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
17	Ley de las prioridades	Prioridad	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
18	Ley del sacrificio	Sacrificio	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
19	Ley del momento oportuno	Oportunidad	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
20	Ley del crecimiento explosivo	Crecimiento	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
21	Ley del legado	Sucesión	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

El diseño seleccionado es tipo encuesta anónima, los sujetos seleccionados al azar son profesores de los diferentes departamentos académicos, tomados de un universo de 500 en donde las edades y género son irrelevantes, los profesores llenaron la encuesta después de realizado el taller de planeación del semestre agosto-diciembre de 2015.

La segunda parte de la encuesta en la que los jefes respondieron a la misma, pero con preguntas dirigidas hacia las variables de los profesores frente a grupo, su aplicación fue en el tiempo similar en que se desarrolla la evaluación departamental de los profesores, así como la encuesta estudiantil. La muestra de profesores fue tomados al azar del universo de cada departamento académico, considerando la lista de asistentes al curso-taller de planeación del semestre agosto-diciembre de 2015.

El procedimiento de la investigación comienza con el diseño de los contenidos del curso, dentro del cual resulta importante la definición de liderazgo y los rasgos distintivos de acuerdo con las 21 Leyes Irrefutables del Liderazgo (Maxwell, 2007) y las 17 leyes incuestionables del trabajo en equipo. Complementados con Naturaleza de la planeación, arquetipos sistémicos, evaluación y competencias del jefe del departamento y del personal,

análisis de casos prácticos de derechos y obligaciones, premios y sanciones; análisis del tecnológico y su ambiente, metodología de los sistemas suaves, herramientas incorporadas a la metodología de los sistemas suaves y taller de casos práctico de modificación de procedimientos. Todo el contenido está relacionado con las funciones departamentales y las competencias del jefe de departamento académico y su interrelación con el resto de la estructura organizacional.

Una vez evaluado el curso se concluye y los jefes realizan la planeación de la capacitación del siguiente periodo, dentro de la cual se programa el taller de planeación de los profesores, en el cual el jefe dispondrá de lo más importante de los temas para replicarlo, discutirlo y socializarlo dentro del taller. En esta parte se dejó en la responsabilidad del jefe de departamento el qué y cómo replicar parte de los contenidos relacionados con las competencias de liderazgo. Parte de la investigación planteaba este grado de libertad para contemplar el grado de compromiso y seriedad vertida en este proyecto institucional de parte de ellos.

Al fin del semestre agosto-diciembre se aplicó la siguiente encuesta con 21 preguntas a los profesores:

Instrucciones: En los siguientes cuestionamientos relacionados con la actividad del jefe de departamento, elige un valor de 1 a 10 que represente tu percepción. En donde 1 es el valor más bajo equivalente a la respuesta **Nunca** y 10 es la respuesta más alta equivalente a **Siempre**.

Nº	Pregunta	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	¿El jefe dedica tiempo a su mejora personal continua?										
2	¿El jefe influye sobre los subordinados de manera positiva?										
3	¿El jefe mejora sus destrezas con relación a el trabajo que debe de realizar?										
4	¿El jefe guía a los profesores en el logro de proyectos y actividades del departamento?										
5	¿El jefe reconoce el trabajo de los demás en el desarrollo de las actividades departamentales?										
6	¿Te da confianza acercarte al jefe a consultar un asunto?										
7	¿El personal respeta al jefe?										
8	¿El jefe evalúa correctamente las situaciones aun con insuficiente información?										
9	¿El jefe se asocia con personas que son como él?										
10	¿El jefe no da órdenes directas, siempre toma en cuenta a la persona con la que está tratando?										
11	¿El jefe se rodea de la gente más capaz en un proyecto?										
12	¿El jefe empodera a los demás?										
13	¿El jefe es ejemplo de lo que ordena?										
14	¿Los profesores apoyan al jefe?										
15	¿En momentos de presión el jefe encuentra las mejores rutas de acción?										
16	¿El jefe encuentra la forma de que las cosas sucedan?										
17	¿El jefe conduce solamente actividades que llegan a buen fin?										

18	¿El jefe cede en aras del bien común?										
19	¿El jefe muestra buen juicio aun en las cosas pequeñas?										
20	¿El jefe invierte tiempo en desarrollar a las personas?										
21	¿El jefe prepara gente que lo pueda suceder?										

De manera idéntica, el jefe redactó la respuesta a la versión para los profesores en 10 casos elegidos al azar dentro de los profesores adscritos a su departamento. La versión para profesores, únicamente intercambia “jefe” por “profesor” en las 21 preguntas. Finalmente, con los datos obtenidos se resumieron los datos.

DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Se diseñó e impartió un programa de fortalecimiento de competencias de liderazgo en los mandos medios que comprendió los temas de: 21 Leyes Irrefutables del Liderazgo y las 17 leyes incuestionables del trabajo en equipo (Maxwell,2007), naturaleza de la planeación, normativa, arquetipos sistémicos, riesgos y amenazas, análisis de la causa raíz, evaluación y competencias del jefe del departamento y del personal, análisis de casos prácticos de derechos y obligaciones, premios y sanciones, análisis del tecnológico y su ambiente, metodología de los sistemas suaves, herramientas incorporadas a la metodología de los sistemas suaves y taller de casos práctico de modificación de procedimientos.

- El programa se estableció bajo presentación de casos reales que provenían de las actividades institucionales cotidianas.
- Se discutió y consensuó el contenido y significado de cada una de las leyes del liderazgo, invitando a la presentación de lo que cada uno habría de hacer para mejorar en cada una de las variables de cada categoría.
- Se discutió y consensuó el contenido y significado de cada una de las leyes del trabajo en equipo, invitando a la discusión del qué se habría de hacer para mejorar el desempeño del equipo directivo.
- Se fortaleció la comprensión de los procesos y se hicieron diseños que mejoraron en lo general la atención a profesores y alumnos con respeto a la normativa.
- Se comprendió la naturaleza sistémica de los problemas y de la mejoría del trabajo en equipo redundando positivamente en los profesores y alumnos.

Al curso asistieron 23 jefes de departamento, 3 subdirectores, director, 5 representantes institucionales y 5 candidatos potenciales a sucesión de jefaturas; la discusión se considera productiva y los ejemplos aleccionadores, ya que provenían de casos reales del ámbito local o del sistema.

Al inicio del semestre enero-junio 2015 y de igual manera se desarrolló el curso-taller de planeación en cada uno de los 6 departamentos académicos, que incluía de manera separada a cada jefe con sus profesores adscritos, no se reportó ninguna problemática.

Una vez aplicados los cuestionarios se obtuvieron directamente los datos como gráficas, según se muestran, omitiendo los nombres de los departamentos que también se consideraron como anónimos para el proceso de este reporte.

La Figura 3 destaca los resultados del departamento 1 obtenidos por los profesores, la Figura 4 corresponde con el resumen de los resultados de opinión de los profesores sobre el liderazgo

de los jefes, la Figura 5 muestra el caso particular del Jefe 1 como promedio de sus profesores, la Figura 6 muestra el promedio de liderazgo de los jefes de departamento académico y la Figura 7 muestra un comparativo de los 6 jefes de departamento.

El análisis resumen proviene de la Figura 6 en la que se observa la naturaleza del liderazgo de los jefes, en donde la cota más alta es 6 y corresponde a la variable 20 que indica que los jefes en lo general en el 60% de los casos invierten en su personal, sin embargo lo crítico son los puntos bajos en la variable 17 con valor 2.88 que señala que los jefes dirigen solamente en 29% de los casos proyectos que llegan a buen fin, el resumen general arroja 4.73 que indica que el crecimiento de los jefes en cuenta el liderazgo no alcanza el 50% de lo que se esperaría de un buen líder. En particular según la Figura 7 los mejores líderes son el jefe 1 y el 4, con promedios 5.72 y 6.6 respectivamente.

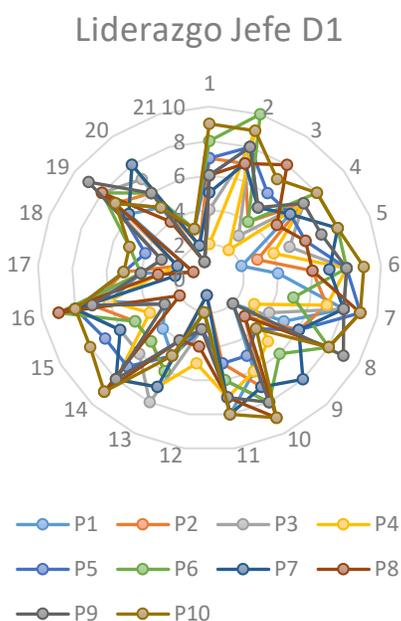


Figura 3. Resultados de encuesta sobre jefe del departamento D1.

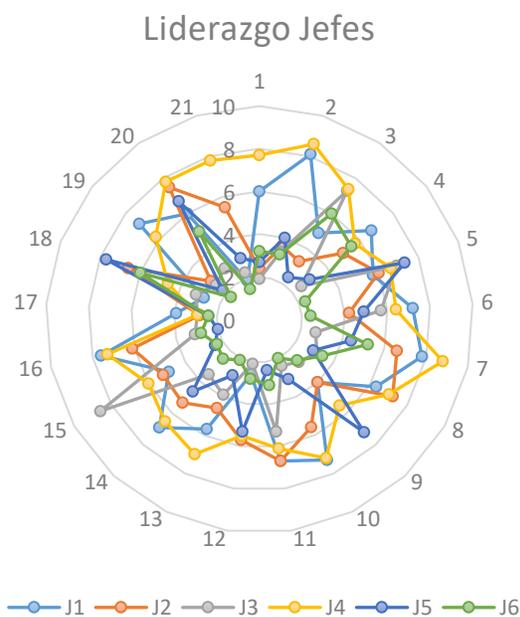


Figura 4. Liderazgo de jefes, resumen.

Liderazgo Jefe D1

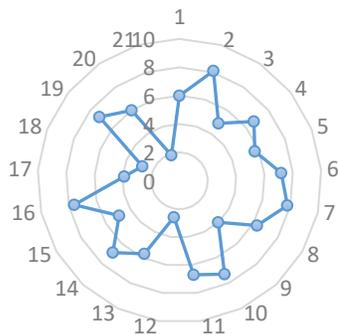


Figura 5. Ejemplo de gráfica de liderazgo, para Jefe 1.

Liderazgo Promedio Jefes

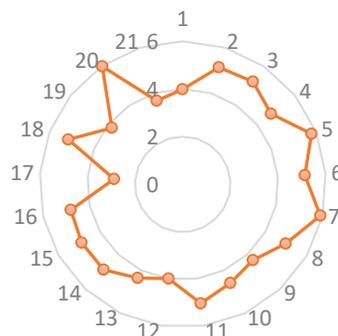


Figura 6. Gráfica de liderazgo promedio de jefes.

Comparativo Promedio Jefes

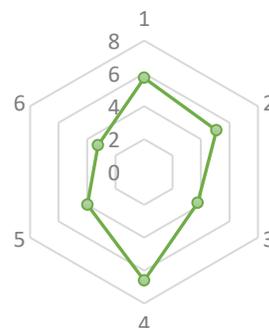


Figura 7. Comparativo de promedio de los seis jefes.

Las Figuras 8 y 9 corresponde con la valoración que los jefes hacen sobre el liderazgo de los profesores con sus estudiantes, de acuerdo con los resultados e indicaciones nacidas de los cursos-taller de planeación que se realizan al inicio de cada semestre. En ellos se observa que en lo general, los jefes tiene una mejor opinión de sus subordinados, ya que el promedio general de las 21 categorías resulta en 5.72, que significa que los profesores desarrollan actitudes de liderazgo en el 57.2% de las actividades de los estudiantes, lo cual identifica un buen resultado.

Las categorías más altas corresponden con el apoyo que reciben los alumnos del profesor (variable 14) y la afinidad que sienten los estudiantes con sus profesores (variable 9) que alcanzan 7.05 y 7.02 respectivamente, muy cercano con la variable 7 que identifica el respeto que los estudiantes tienen por los profesores con 6.91.

En contraparte, las debilidades señaladas por los jefes en relación con sus profesores se destacan en las categorías 17, 19, 13, 11 y 21, con valores alcanzados de 2.92, 3.08, 3.11, 3.5 y 3.75 respectivamente, correspondiendo a las categorías: se conducen actividades que no llegan a buen fin, se muestra buen juicio en las cosas, el profesor es ejemplo de lo que ordena, el profesor se rodea de estudiantes capaces y el profesor prepara a estudiantes que lo pueden suceder. Lo que muestra que existe una debilidad fuerte en cuanto a cumplir cabalmente con las actividades y al apoyo que se da en asesoría y tutoría, donde hay mucho por mejorar.

Al traducir a variables se puede observar que los valores principales del docente se encuentran en: apoyo y asociación, mientras las debilidades son en: prioridad, oportunidad, imagen, círculo cercano y sucesión.

Por su parte los jefes mantienen en alto su valor: crecimiento, y sus debilidades se encuentran en: prioridad.

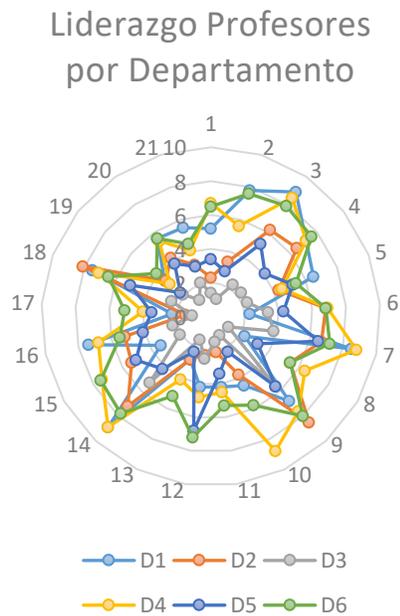


Figura 8. Liderazgo de los profesores por departamento.

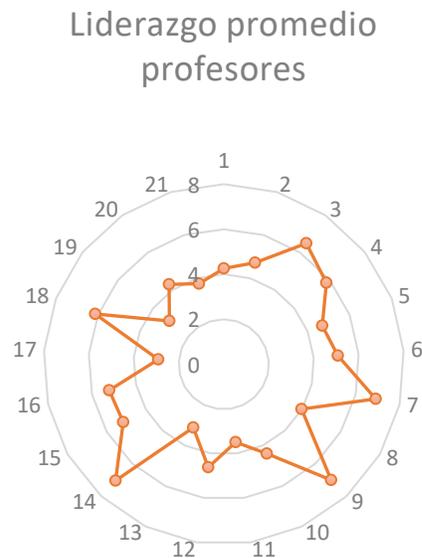


Figura 9. Liderazgo promedio de los profesores.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El liderazgo es una competencia prevista en la mayoría de los perfiles de egreso de las ingenierías y en particular dentro del ITP se hace esfuerzos a la par de otras instituciones para lograr que el egresado, que se enfrenta a nuevas condiciones cambiantes, esté fortalecido en dicha competencia.

El realizar capacitación a los jefes de departamento ha mostrado que la respuesta a la pregunta de investigación, sí da indicios positivos de que la capacitación a los jefes de departamento puede fortalecer en el futuro mediano las competencias de liderazgo de los estudiantes.

En cuanto la hipótesis de trabajo, sin haber marcado una cota mínima para comparar la capacidad de liderazgo antes y después de la actividad de capacitación, da indicios desde la investigación exploratoria desarrollada, que este proceso se puede replicar sobre un corpus de jefaturas nuevo, ya que en los Institutos Tecnológicos adolecemos de una alta rotación al nivel de mandos medios, lo que dificulta dar seguimiento a proyectos como el que aquí se muestra.

Finalmente, el que la posición de mando medio esté capacitada y replique parte de sus contenidos con los profesores, impacta de manera directa con los estudiantes, por lo que será importante revisar los puntos críticos en que se debe mejorar la calidad del liderazgo del profesor, en variables como: prioridad, oportunidad, imagen, círculo cercano y sucesión, que nos indican que los profesores tienden a no cubrir a plenitud sus actividades, presentan debilidad en el juicio de las pequeñas cosas y por ende se crean dificultades en los grandes proyectos institucionales; no son ejemplo claro de lo que ordenan, muestran preferencias con

un círculo cercano y no ven con claridad que los mejores estudiantes son los futuros profesores de sus instituciones y que por lo mismo los deberían de apoyar para amplificar sus fortalezas.

BIBLIOGRAFÍA

Hunter, J. (2001). *La paradoja, un relato sobre la verdadera esencia del liderazgo*. Barcelona España, Empresa Activa.

Maxwell, J. C. (2007). *Liderazgo al máximo*. Nashville, Tennessee, USA. Grupo Nelson.