



Vicerrectoría Académica  
Instituto de Gestión de la Calidad Académica  
Co-creando Excelencia ✓



<http://revistas.uned.ac.cr./index.php/revistacalidad>

Correo electrónico: [revistacalidad@uned.ac.cr](mailto:revistacalidad@uned.ac.cr)

## El Liderazgo Directivo en un Instituto Tecnológico en México desde la Perspectiva de sus Actores

### The Managerial Leadership in a Technological Institute in Mexico from the Perspective of its Actors

**Marlett Jasmin Blas Rivera<sup>1</sup>**

[marlettj.rivera@gmail.com](mailto:marlettj.rivera@gmail.com)

Instituto Politécnico Nacional,  
México

**Jésica Alhelí Cortés Ruiz<sup>2</sup>**

[jcortesr@ipn.mx](mailto:jcortesr@ipn.mx)

Instituto Politécnico Nacional, México

**Edgar Oliver Cardoso Espinosa<sup>3</sup>**

[eoce@hotmail.com](mailto:eoce@hotmail.com)

Instituto Politécnico Nacional,  
México

DOI: <http://dx.doi.org/10.22458/caes.v14i1.4765>

Volumen 14, Número 2

30 de noviembre de 2023

pp. 43 – 63

Recibido: 11 de mayo de 2023

Aprobado: 18 de setiembre de 2023

<sup>1</sup> Instituto Politécnico Nacional, Escuela Superior de Comercio y Administración (ESCA), México; Correo electrónico: [marlettj.rivera@gmail.com](mailto:marlettj.rivera@gmail.com)  <https://orcid.org/0000-0002-0237-9718>

<sup>2</sup> Instituto Politécnico Nacional, Centro de Investigaciones Económicas, Administrativas y Sociales (CIECAS), México. Correo electrónico: [jcortesr@ipn.mx](mailto:jcortesr@ipn.mx)  <https://orcid.org/0000-0002-5459-4874>

<sup>3</sup> Instituto Politécnico Nacional, Escuela Superior de Comercio y Administración (ESCA), México. Correo: [eoce@hotmail.com](mailto:eoce@hotmail.com)  <https://orcid.org/0000-0001-7588-9439>

**El liderazgo directivo en un Instituto Tecnológico en México desde la perspectiva de sus autores**

Marlett Jasmin Blas-Rivera, Edgar Oliver Cardoso-Espinosa, Jésica Alhelí Cortés-Ruiz

DOI: <http://dx.doi.org/10.22458/caes.v14i1.4765>



Artículo protegido por licencia Creative Commons



## RESUMEN

El objetivo de la investigación fue determinar la importancia de los puestos directivos en instituciones de educación superior a partir del ejercicio del liderazgo mediante las dimensiones de gestión institucional, trabajo en equipo, comunicación, resolución de conflictos y motivación en un Instituto Tecnológico en México desde la percepción del personal administrativo, docentes y alumnos. El tipo de estudio que se emplea fue una metodología cuantitativa con un alcance descriptivo. El instrumento que se utiliza para obtener la información fue un cuestionario basado en una escala Likert. Los resultados indican que los actores principales reconocen la gestión y liderazgo directivo como bueno, mientras que para las dimensiones de trabajo en equipo, comunicación y resolución de conflictos implicaron una valoración diferente por parte de administrativos, docentes y alumnos. Asimismo, coinciden en identificar a la motivación del directivo como mala. La conclusión principal consiste en que se requiere un mayor involucramiento por parte del directivo con la comunidad educativa mediante estrategias orientadas hacia el establecimiento de redes de apoyo y talleres, que permitan una formación continua que mejore la organización educativa para el logro de los objetivos institucionales.

**Palabras clave:** comunicación, liderazgo directivo, motivación, resolución de conflictos, trabajo en equipo

## ABSTRACT

The objective of the research was to determine the importance of management positions in higher education institutions based on the exercise of leadership through the dimensions of institutional management, teamwork, communication, conflict resolution and motivation in a Technological Institute in Mexico from the perception of administrative staff, teachers, and students. The type of study used was a quantitative methodology with a descriptive scope.

**El liderazgo directivo en un Instituto Tecnológico en México desde la perspectiva de sus autores**

Marlett Jasmin Blas-Rivera, Edgar Oliver Cardoso-Espinosa, Jéssica Alhelí Cortés-Ruiz

DOI: <http://dx.doi.org/10.22458/caes.v14i1.4765>





The instrument found to obtain the information is a questionnaire based on a Likert scale. The results indicated that the main actors of the Institute recognize the relevance of the management of the current manager and his leadership as good, while the dimensions of teamwork, communication and conflict resolution implied a different assessment by administrators, teachers, and students. For their part, these actors agreed in evaluating the motivation dimension of the current manager as unfavorable. Therefore, a greater involvement on the part of the manager with the educational community is required through strategies oriented towards the establishment of support networks and workshops that affect continuous training that improve the educational organization to achieve institutional objectives.

**Keywords:** Communication, management leadership, motivation, conflict resolution, teamwork.

## INTRODUCCIÓN

Se reconoce que los resultados escolares están asociados, en primer lugar, por la intervención del profesorado en el aula y, en segundo lugar, por el liderazgo escolar debido a que fomenta la comunicación y el trabajo colaborativo que inciden en el aprendizaje compartido y en la generación de redes de apoyo entre los integrantes de la organización. Así, Tang et al. (2014) y Martínez & Gil (2018) establecen que el liderazgo directivo es un elemento fundamental, porque tiene una gran influencia tanto en la mejora de la organización escolar como en la del sistema educativo.

En tanto, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico OECD (2009) ha identificado cuatro áreas de acción para mejorar el liderazgo escolar: 1) Redefinir las responsabilidades del liderazgo al orientarse hacia estrategias de gestión enfocadas en mejorar los resultados escolares; 2) Distribuir el liderazgo mediante el reconocimiento y la

---

### El liderazgo directivo en un Instituto Tecnológico en México desde la perspectiva de sus autores

Marlett Jasmin Blas-Rivera, Edgar Oliver Cardoso-Espinosa, Jéssica Alhelí Cortés-Ruiz

DOI: <http://dx.doi.org/10.22458/caes.v14il.4765>





participación comprometida de los miembros de la organización escolar y, 3) Desarrollar capacidades para un liderazgo eficaz durante la implementación del proyecto educativo. Específicamente, en la educación superior, el estudio del liderazgo es relevante debido a que las instituciones de este nivel son escenarios multivariados, puesto que poseen ambientes específicos según el tipo de formación que imparten. Por tanto, para analizar el liderazgo, es importante considerar como un factor prioritario al contexto en el que está inmerso el sujeto, quien es el líder (Navarro, 2016).

Según Pozner (2000), la gestión se relaciona tanto con el diseño e implementación de estrategias con la finalidad de lograr la eficacia en los objetivos de cada proyecto educativo. Por lo tanto, un líder actúa como gestor por lo que requiere poseer tanto un conjunto de competencias personales como colectivas que desarrolla mediante procesos de mejora continua. Asimismo, los directivos necesitan orientar a sus colaboradores con una visión motivadora al manifestar las expectativas que se tiene sobre el desempeño esperado, además de proyectar autoconfianza y emitir confianza en sus trabajadores, porque permitirá alcanzar metas, modelar roles y enfatizar los propósitos e identidad colectivos. (España. Centro de Estudios de Políticas y Prácticas en Educación, 2009).

En tanto, para Marshall (2014) el desarrollo y el entrenamiento de las habilidades directivas para ejercer un liderazgo, muchas veces, no es consistente en este ámbito educativo. Así, dificulta que los directivos realicen sus funciones eficientemente, por lo que en algunos casos se impone el puesto en aquellos que no contaron con preparación consciente para el puesto. En consecuencia, las funciones de gestión y administración del instituto se afectan debido a esta falta de preparación y de recursos.

Por su parte, Leithwood & Sun (2012) mencionan que la gestión se enfoca en implementar diversos procesos organizacionales, que permitan el logro de los resultados educativos; sin embargo, el liderazgo es un factor relevante que posibilita involucrar a los

---

### El liderazgo directivo en un Instituto Tecnológico en México desde la perspectiva de sus autores

Marlett Jasmin Blas-Rivera, Edgar Oliver Cardoso-Espinosa, Jéssica Alhelí Cortés-Ruiz

DOI: <http://dx.doi.org/10.22458/caes.v14i1.4765>





miembros hacia el logro de una meta de cambio que genera un desarrollo organizacional, por lo que las capacidades de sociabilidad, cooperación y trabajo en equipo son indispensables. De la misma manera, ante los cambios continuos en el ambiente

es preciso que los líderes desarrollen competencias fundamentales que permitan a la organización continuar con su desarrollo, las cuales son: a) Conocimiento de la realidad institucional para determinar las perspectivas de futuro; b) Niveles altos de autoestima e inteligencia emocional para manejar conflictos y el cambio con sus las consecuencias; c) Capacidad de diagnóstico para identificar las fortalezas y áreas de oportunidad; d) Capacidad para implicar a los colaboradores en las estrategias institucionales y e) Habilidades para la comunicación y el trabajo en equipo. (Fernández et al., 2002, p.45).

Mientras tanto, Martínez & Gil (2018) establecen que los directivos deben ajustar su estilo de liderazgo para que sea relevante a las necesidades de sus colegas, deben contar con la capacidad de establecer relaciones interpersonales efectivas, el saber escuchar y comunicar lo que permitirá dialogar y consensuar sobre la forma de llegar a los objetivos. En tanto, Maureira (2018) explica que los líderes educativos deben poseer autodominio para fomentar el trabajo en equipo y sobre todo identificar el desempeño profesional de los subordinados, así como potenciar la motivación entre la comunidad educativa para catalizar el cambio. Por su parte, Torres & Ríos (2013) enfatizan que un

Líder deja de ser un simple proveedor de soluciones para convertirse en un miembro más del equipo de trabajo, con la capacidad de motivar, inspirar, estimular e impulsar el esfuerzo colectivo hacia fines específicos, preservando el clima de confianza del sistema social. (p.15).

De este modo, se genera un estilo de líder bajo un nuevo concepto que incluye la interacción entre los integrantes con la finalidad de alcanzar la misión y la visión de la

### El liderazgo directivo en un Instituto Tecnológico en México desde la perspectiva de sus autores

Marlett Jasmin Blas-Rivera, Edgar Oliver Cardoso-Espinosa, Jéssica Alhelí Cortés-Ruiz

DOI: <http://dx.doi.org/10.22458/caes.v14i1.4765>





organización, reconocer las fortalezas individuales de cada miembro y fomentar un clima de confianza, que motive la participación, creatividad e innovación.

Por su parte, Hui & Cheung (2006) señalan que el liderazgo debe ser compartido y colaborativo, porque motiva a los miembros de la organización a ayudarse entre sí, lo cual, a su vez, impacta en el aprendizaje de los estudiantes. En tanto, Leithwood & Sun (2012) proponen que, para mayores niveles de impacto del liderazgo, se requiere orientarse más en sus prácticas que en los modelos establecidos, por lo que es importante resaltar en que el liderazgo transformacional es el más recomendable para mejorar las instituciones de educación, debido a que promueve estrategias de gestión efectivas, incentiva a compartir una misión y el poder genera credibilidad y experiencias exitosas. Mientras Tang et al. (2014), explican que los líderes escolares se distinguen por ser buenos comunicadores, inteligentes y hábiles en gestionar la colaboración y la planificación para que las escuelas alcancen la visión organizacional y la misión institucional. Por lo tanto, se propone que todos los líderes escolares utilicen las competencias de liderazgo en su escuela para el logro de los objetivos educativos, así como gestionar en forma efectiva la administración educativa.

En la investigación llevada a cabo por Rafael & Orbegoso (2019) hallaron que el liderazgo directivo y la gestión educativa influye en el aprendizaje de los estudiantes en un 54.7 %; en el desempeño docente, en un 49.5 %; en la participación y el compromiso de los miembros de la organización por lo que se incentiva el trabajo en equipo, en un 53.3 % y en el desarrollo profesional e identidad del profesorado, en un 56.6 %. En tanto, efectuada por Belmonte et al. (2019) determinaron que un 64.3 % de los actores de las instituciones educativas considera adecuada la gestión directiva, un 33.3 % indicó una motivación generada por el líder y 57.1% reconoció la importancia de tener competencias relacionadas con el liderazgo y el trabajo en equipo.

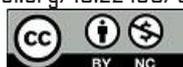
En la investigación realizada por Peniche et al. (2018) encontraron que desde la percepción del profesorado establecen que un líder educativo posibilita tanto el desarrollo

---

### El liderazgo directivo en un Instituto Tecnológico en México desde la perspectiva de sus autores

Marlett Jasmin Blas-Rivera, Edgar Oliver Cardoso-Espinosa, Jéssica Alhelí Cortés-Ruiz

DOI: <http://dx.doi.org/10.22458/caes.v14i1.4765>





integral del alumnado como de los docentes por lo que para lograrlo, es relevante que el directivo lleve a cabo una planeación estratégica y promueva la comunicación entre los diversos actores. No obstante, reconocen que el directivo solamente tiene una comunicación e interacción limitada con los subdirectores y difícilmente lo hace con el profesorado o administrativos. En la investigación realizada por Vega & Alava (2017) determinaron que el liderazgo directivo promueve el trabajo en equipo, se orienta hacia el desarrollo de los integrantes y de la organización, se enfoca a las diferentes situaciones por resolver al minimizar los conflictos, así como genera un ambiente laboral propicio. El 76 % de los participantes de la institución educativa reconocieron estar satisfechos laboralmente debido al trato recibido por el directivo y a las condiciones positivas del contexto, lo cual contribuye a un alto nivel de compromiso con la organización.

En el estudio efectuado por Mehdinezhad & Sardarzahi (2016) encontraron que la percepción del profesorado sobre el liderazgo de los directivos es alta con respecto a la motivación y promover la visión institucional, así como la experiencia es un elemento importante. También, tuvieron una valoración baja en la negociación y trabajo en equipo. Además, los directivos se autoevaluaron en su liderazgo con un nivel alto. De la misma manera, en la investigación efectuada por Ramery & Pérez (2016) identificaron tanto una falta de liderazgo directivo como de comunicación y aunado con una retribución mínima originó una toma de decisiones errónea y un descontento e insatisfacción en los docentes. Recomiendan mejorar el desarrollo profesional y el ambiente institucional, así como las condiciones laborales que permitan fomentar procesos formativos de calidad.

Asimismo, en el estudio de Murillo & Román (2013) encontraron que un directivo escolar, un 25 % de su tiempo lo destina a lo administrativo y de gestión; un 16 %, a supervisar y a guiar a los profesores; un 12.2 %, a relaciones públicas, un 9.9 %, hacia su desarrollo personal y un 8.5 %, en conseguir recursos para la institución educativa. Mientras tanto, la

### El liderazgo directivo en un Instituto Tecnológico en México desde la perspectiva de sus autores

Marlett Jasmin Blas-Rivera, Edgar Oliver Cardoso-Espinosa, Jéssica Alhelí Cortés-Ruiz

DOI: <http://dx.doi.org/10.22458/caes.v14il.4765>





investigación llevada a cabo por Omar (2011) halló la existencia de asociaciones directas entre las dimensiones de motivación, influencia y comunicación en la variable de liderazgo directivo con la satisfacción laboral, confianza de los integrantes y el sentido de pertenencia a la institución educativa

Por tanto, el liderazgo en las organizaciones educativas es caracterizado por sus acciones hacia los miembros para lograr las metas comunes al establecer principios y valores orientados a promover no solo los procesos de aprendizaje de los estudiantes, sino también los talentos de los demás integrantes de la comunidad educativa (Allen et al., 2015; Quiroga & Aravena, 2018). Con base en lo anterior, el objetivo de la investigación fue valorar las características de la competencia del liderazgo directivo en las dimensiones de gestión institucional, trabajo en equipo, comunicación, resolución de conflictos y motivación en un Instituto Tecnológico en México desde la percepción del personal administrativo, docentes y alumnos.

## MATERIAL Y MÉTODOS

El tipo de investigación que se utiliza fue una metodología con un enfoque cuantitativo de alcance descriptivo, porque se enfoca en determinar la importancia de los puestos directivos en instituciones de educación superior y de manera particular desde el enfoque del ejercicio del liderazgo en el Instituto Tecnológico de México.

El diseño fue transversal, porque la recolección de la información se lleva a cabo en un solo momento del tiempo con la finalidad de describir el fenómeno del liderazgo directivo. Fue no experimental, porque se centra en valorar las dimensiones de gestión institucional, trabajo en equipo, comunicación, resolución de conflictos y motivación para determinar la importancia de los puestos directivos en instituciones de educación superior a partir del liderazgo desde la perspectiva de sus actores principales sin realizar manipulación alguna al momento de aplicar el instrumento.

---

### El liderazgo directivo en un Instituto Tecnológico en México desde la perspectiva de sus autores

Marlett Jasmin Blas-Rivera, Edgar Oliver Cardoso-Espinosa, Jéssica Alhelí Cortés-Ruiz

DOI: <http://dx.doi.org/10.22458/caes.v14i1.4765>





Por su parte, las poblaciones del estudio fueron las siguientes: para el personal administrativo de 202 sujetos, se obtuvo una muestra representativa de 126. Para docentes de 372 distribuidos en los departamentos de ciencias económico- administrativas, ciencias básicas, eléctrica-electrónica, ingeniería industrial, metalmeccánica, sistemas y cómputo, se halló una muestra de 181. Mientras tanto, la población de estudiantes fue de 5,576 distribuidos en las ocho licenciaturas que ofrece el Instituto. Se generó una muestra de 360. Se utiliza un muestreo probabilístico con base en las condiciones de una probabilidad de éxito de 0.5 ( $p$ ) y un nivel de confianza de 95 %.

El instrumento que se utilizó fue un cuestionario, el cual estuvo integrado por los niveles de valoración del liderazgo directivo del Instituto organizado en las dimensiones de gestión institucional, liderazgo directivo, trabajo en equipo y colaboración, comunicación, resolución de conflictos y motivación. Asimismo, cada uno de los ítems contiene una escala tipo Likert con cinco grados: muy mala (MM), mala (M), regular (R), buena (B) y excelente (Ex). Una vez que el instrumento se diseñó en su versión inicial, para verificar la validez de contenido, se empleó la técnica de juicio de experto. Para ello, se seleccionaron cuatro investigadores con un alto grado de conocimiento sobre el tema del liderazgo directivo con la finalidad de analizar su claridad, congruencia y sesgo de los ítems. A partir de la información proporcionada, se efectuaron las modificaciones que condujeron a la versión final del cuestionario. Después, se calculó el coeficiente alfa de Cronbach para medir la confiabilidad de la escala para cada dimensión, en donde se halló que para la de gestión institucional fue de 0.789, trabajo en equipo de 0.805, comunicación de 0.825, resolución de conflictos de 0.819 y motivación de 0.807 con un valor total de 0.809, los cuales se interpretan como una consistencia interna adecuada para el instrumento.

Por su parte, la estrategia para la aplicación del instrumento del estudio en el Instituto se efectuó mediante dos fases: 1a. Se solicitó el permiso respectivo al directivo mediante la explicación del objetivo y la relevancia de la investigación y 2a. Una vez con la

### El liderazgo directivo en un Instituto Tecnológico en México desde la perspectiva de sus autores

Marlett Jasmin Blas-Rivera, Edgar Oliver Cardoso-Espinosa, Jéssica Alhelí Cortés-Ruiz

DOI: <http://dx.doi.org/10.22458/caes.v14i1.4765>





autorización directiva, se avisó a los participantes y se estableció la garantía de confidencialidad. Realizada la recolección de la información, se procedió a organizarla mediante el programa SPSS versión 25 con el fin de analizar los resultados.

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

### Resultados contextuales de la muestra

Para el personal administrativo, el género de la muestra se distribuyó en un 56 % de mujeres y con un 44% de hombres, por lo que se obtuvo una mayor participación del sexo femenino. Mientras tanto, el personal docente, fue un 42 % de mujeres y con un 58 % de hombres, por lo que se obtuvo una participación mayor del sexo masculino. En tanto, para los alumnos el género fue con una participación del 38 % de mujeres y con un 62 % de hombres, por lo que se obtuvo una participación mayor del sexo masculino. En cuanto a la edad por actor principal, para el personal administrativo con el 19 % se encuentran los 28 a 35 años, 34 % corresponde entre 36 y 42 años, seguido de un 29 % con los 43 a 49 años y, por último, con un 18 %, los 50 a 58 años. Se obtuvo una participación mayoritaria entre los 36 a 42 años. En el caso de los docentes, con un 35 %, de 31 a 39 años, 42 %, de 40 a 48 años y con un 23 %, entre los 49 a 57 años, por lo que el intervalo entre los 40 a 48 años evidenciaron una participación mayoritaria. Para los alumnos, con un 68 % de 19 a 23 años; un 29 %, entre los 24 a 28 años y un 3 % se sitúa entre los 29 a 34 años, por lo que con una alta participación fueron los de 19 a 23 años, en donde la moda fue de 22 años, que equivale al 32 % de la muestra de los estudiantes.

### Resultados sobre el liderazgo directivo

A partir de la figura 1, con respecto a la primera dimensión sobre la gestión institucional, el 32 % de los estudiantes, el 33% del personal administrativo y el 25% de los docentes la valoraron como buena. Este hallazgo coincide con lo estudiado por Pozner (2000), en lo

**El liderazgo directivo en un Instituto Tecnológico en México desde la perspectiva de sus autores**

Marlett Jasmin Blas-Rivera, Edgar Oliver Cardoso-Espinosa, Jéssica Alhelí Cortés-Ruiz

DOI: <http://dx.doi.org/10.22458/caes.v14i1.4765>



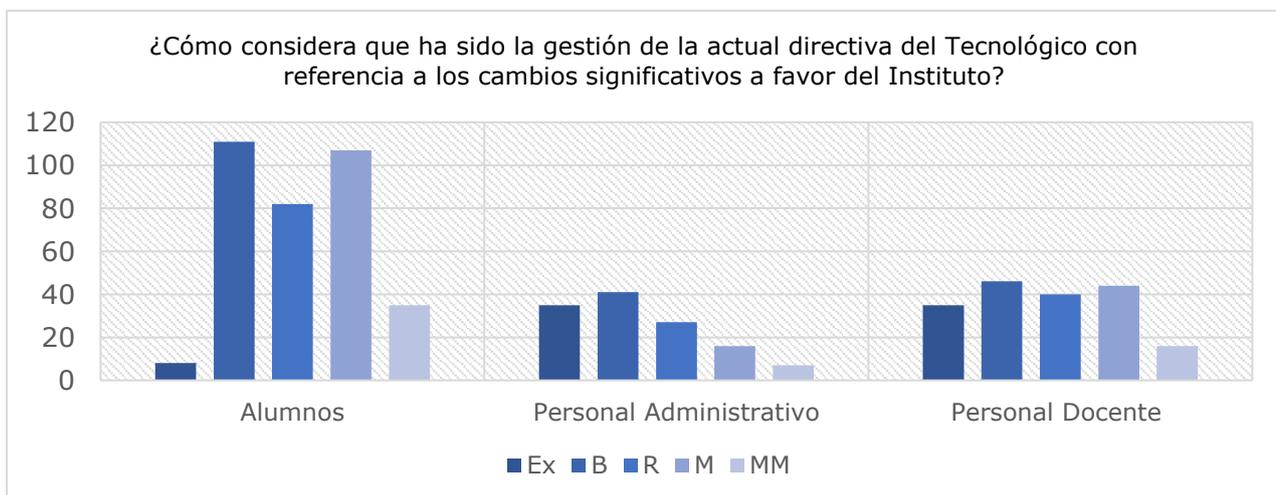
Artículo protegido por licencia Creative Commons



que se refiere a que la gestión se relaciona con la existencia de buenas estrategias para alcanzar la eficacia de los objetivos del proyecto institucional, por lo que se requiere la existencia de un líder quien actúa como gestor. Además, para que la gestión directiva sea eficiente, se requiere un proceso orientado a identificar las diversas actividades que ocurren en la organización. (España. Centro de Estudios de Políticas y Prácticas en Educación, 2009).

Asimismo, se coincide con lo encontrado por Murillo & Román (2013), en lo que respecta a que un directivo tiene que realizar la gestión del centro educativo que dirige. Por el contrario, también, se encontró que el 31 % del estudiantado, el 24 % del profesorado y el 13 % del personal administrativo la valoró como mala. Así, se confirma lo señalado por Navarro (2016) en que para comprender el liderazgo es necesario considerar las características y las funciones de los actores que integran al centro educativo, porque cada uno de ellos posee perspectivas y tareas distintas en contextos específicos.

Figura 1. Gestión institucional





En la figura 2, se muestran los hallazgos para la segunda dimensión sobre el liderazgo directivo, en donde el 38 % de los estudiantes, el 35 % del personal administrativo y el 25 % de los docentes lo consideran como bueno. Así, se coincide con Allen et al. (2015) en lo que refiere a que el liderazgo se caracteriza por su comportamiento e interacción con los integrantes del centro educativo.

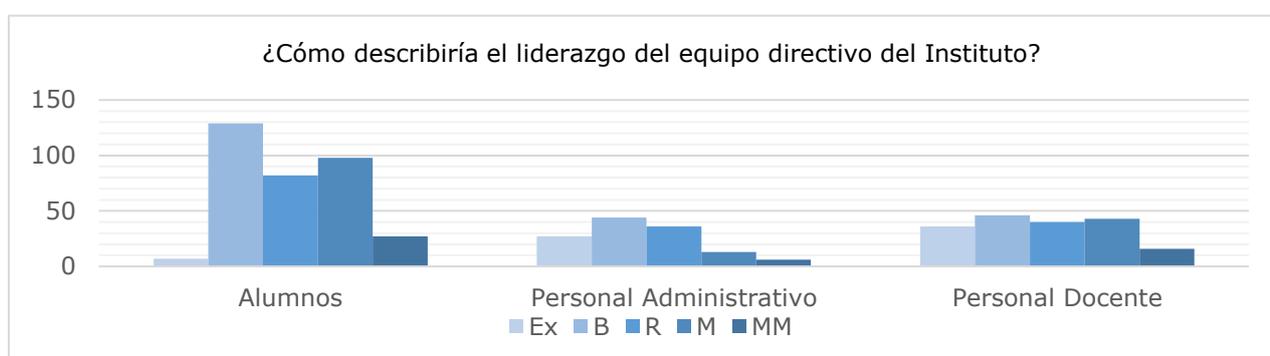
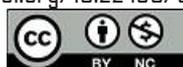


Figura 2. Liderazgo directivo

En la figura 3, se muestran los resultados para la tercera dimensión del estudio. Se identificó que en lo relacionado al trabajo en equipo y la colaboración llevado a cabo por el directivo, el 38 % de los alumnos indica que es mala; mientras tanto, el 31 % del personal administrativo como el 30% de los docentes consideran este factor estudio como regular. Este resultado difiere del obtenido por Tang et al. (2014), quienes mencionan que un líder escolar se distingue por gestionar la colaboración para que la escuela alcance la misión y visión institucional.

También, se obtuvo un hallazgo diferente al obtenido por Vega & Alava (2017); Belmonte et al. (2019), en lo que concierne a un reconocimiento alto por parte de los actores en propiciar el trabajo en equipo. Además, este resultado difiere del encontrado por Mehdinezhad & Sardarzahi (2016), quienes hallaron una valoración baja desde la percepción de los docentes. También, se difiere de lo encontrado por Rafael & Orbegoso





(2019), en lo que concierne a que el liderazgo educativo promueve la participación y el compromiso y, por tanto, el trabajo en equipo en los miembros de la organización. Así, este hallazgo implica como área de oportunidad la posibilidad de fomentar la colaboración entre los integrantes del Instituto, tal como lo señala Maureira (2018), lo cual permitirá el trabajo colegiado que incidirá en el logro de los objetivos organizacionales. Además, la importancia de propiciar la colaboración entre los integrantes como lo indica Leithwood & Sun (2012) es generar la mejora de la organización y el logro de los resultados educativos.

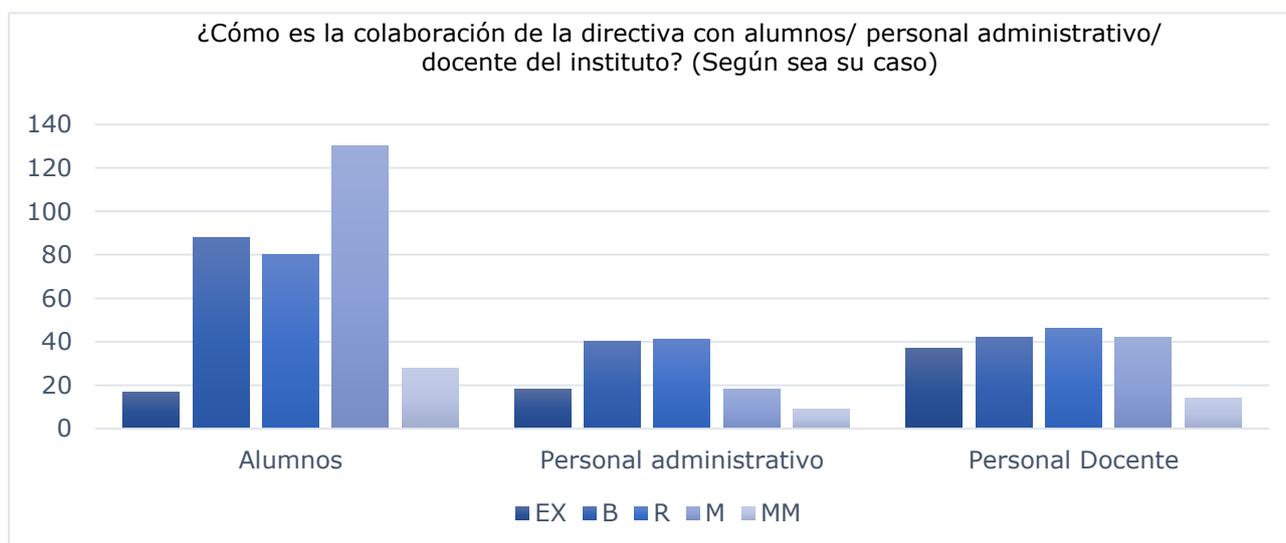


Figura 3. Trabajo en equipo y colaboración

Con respecto a la cuarta dimensión se muestra en la figura 4, en donde los encuestados identificaron el nivel de comunicación llevada a cabo por el directivo por lo que se encontró que el 45 % de los alumnos indicaron que es mala; el 32 % del personal administrativo como buena, mientras que el 28 % de los docentes la calificaron como regular. Este hallazgo implica una valoración distinta desde la percepción de los actores del Instituto para esta dimensión, por lo que el directivo requiere mejorar las estrategias para una comunicación efectiva con docentes, continuar con sus líneas de acción hacia los



administrativos de este centro educativo y diseñar nuevas alternativas para establecer el diálogo con los estudiantes.

En este sentido, este resultado confirma lo hallado previamente por Peniche et al. (2018) en lo referente a que el directivo solamente tiene una comunicación limitada con algunos actores y por lo identificado por Ramery & Pérez (2016) en cuanto a una falta de comunicación con los docentes. Así, se coincide con lo identificado tanto por Fernández et al. (2002); Martínez & Gil (2018), en lo que se refiere a la relevancia de poseer habilidades para la comunicación lo que permite al directivo dialogar y consensuar con los integrantes del centro educativo para el alcance de los objetivos. De esta manera, se logrará lo establecido por Omar (2011) en el sentido de que si el liderazgo directivo fomenta la comunicación permitirá mayor confianza, sentido de pertenencia y una satisfacción laboral de los integrantes.

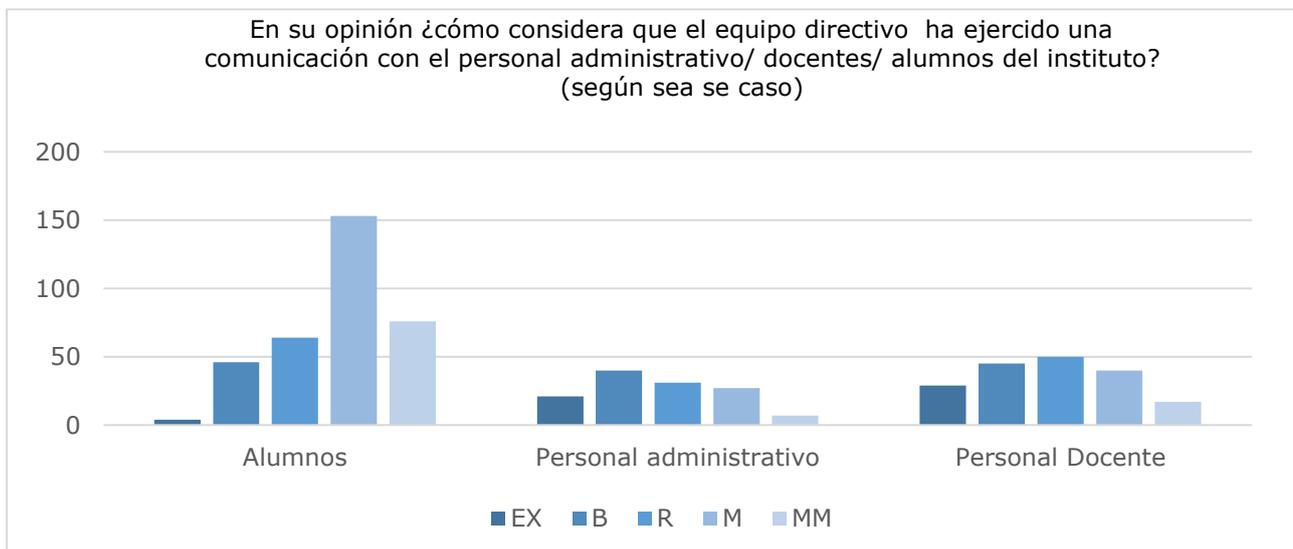
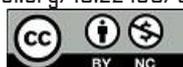


Figura 4. Comunicación





Para la quinta dimensión, en la figura 5, se muestran los hallazgos acerca de la manera en que el directivo resuelve conflictos y realiza la negociación. Se encontró que el 44 % de los alumnos y 25 % de los docentes indicó que es mala; mientras tanto, el 29 % del personal administrativo señaló que es buena. Este resultado difiere de lo establecido por Torres & Ríos (2013), en lo que respecta a que el líder es necesario que comprenda la visión y las perspectivas de los miembros para impulsar el ajuste del sistema organizacional. Para ello, es necesario generar un ambiente adecuado en donde se apliquen estrategias de minimización de conflictos. Así, con fundamento en Fernández et al. (2002) y OECD (2009), es necesario que el directivo posea un nivel alto de inteligencia emocional para manejar conflictos y cambios con sus consecuencias aunado a ser ejemplo para su equipo de trabajo y para todos los miembros de la comunidad educativa a resolver problemas de manera efectiva, lo cual permitirá desarrollar un buen clima organizacional.

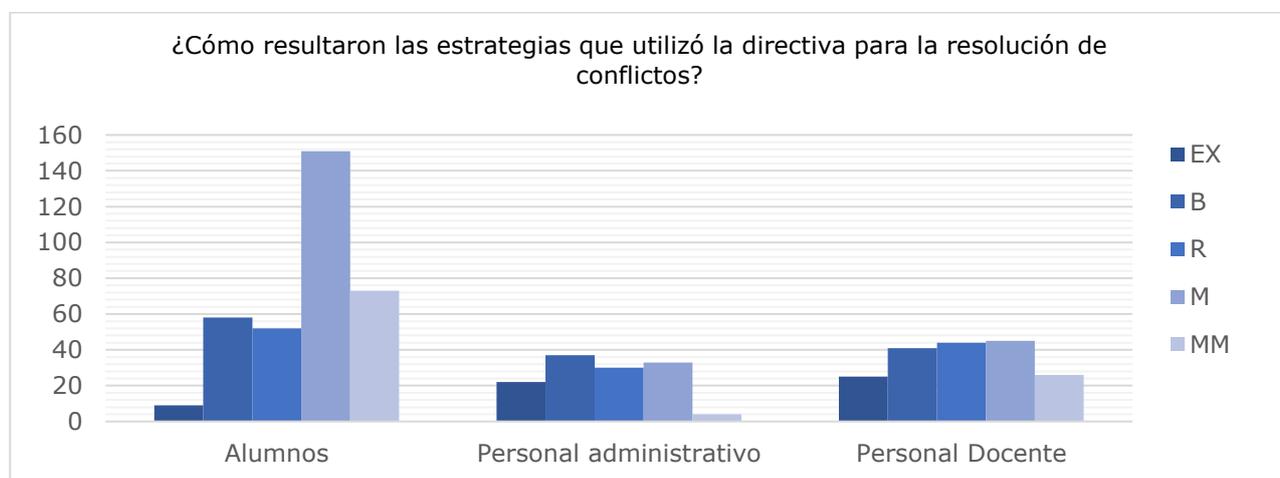


Figura 5. Resolución de conflictos

Con respecto a la última dimensión acerca de la motivación en la figura 6, se encuentran los hallazgos. Se identificó que el 48 % de los estudiantes, el 32% del personal



administrativo y el 28% de los docentes la consideraron como mala. Por tanto, los actores principales del Instituto Tecnológico coincidieron en valorar en forma negativa este elemento por parte del directivo, por lo que implica que las estrategias para motivar a su personal no son las más idóneas por lo que se recomienda formular nuevas estrategias orientadas a incentivar en este centro educativo. Así, este resultado difiere de lo señalado por Maureira (2018), en lo que respecta que un liderazgo es efectivo siempre y cuando fomenta la motivación de los miembros de la organización por medio del establecimiento de un ambiente propicio caracterizado por la comunicación y colaboración entre los integrantes con miras al alcance de los resultados deseados. También, se encontró un hallazgo distinto en el reportado por Omar (2011); Mehdinezhad & Sardarzhahi (2016); Belmonte et al. (2019), en cuanto a la motivación generada por el líder es alta. Además, se identifica una diferencia con lo señalado por Hui & Cheung (2006) en lo relacionada con que un líder debe incentivar la motivación de los integrantes de la organización para impactar sobre el aprendizaje de los estudiantes.

---

### El liderazgo directivo en un Instituto Tecnológico en México desde la perspectiva de sus autores

Marlett Jasmin Blas-Rivera, Edgar Oliver Cardoso-Espinosa, Jéssica Alhelí Cortés-Ruiz

DOI: <http://dx.doi.org/10.22458/caes.v14i1.4765>



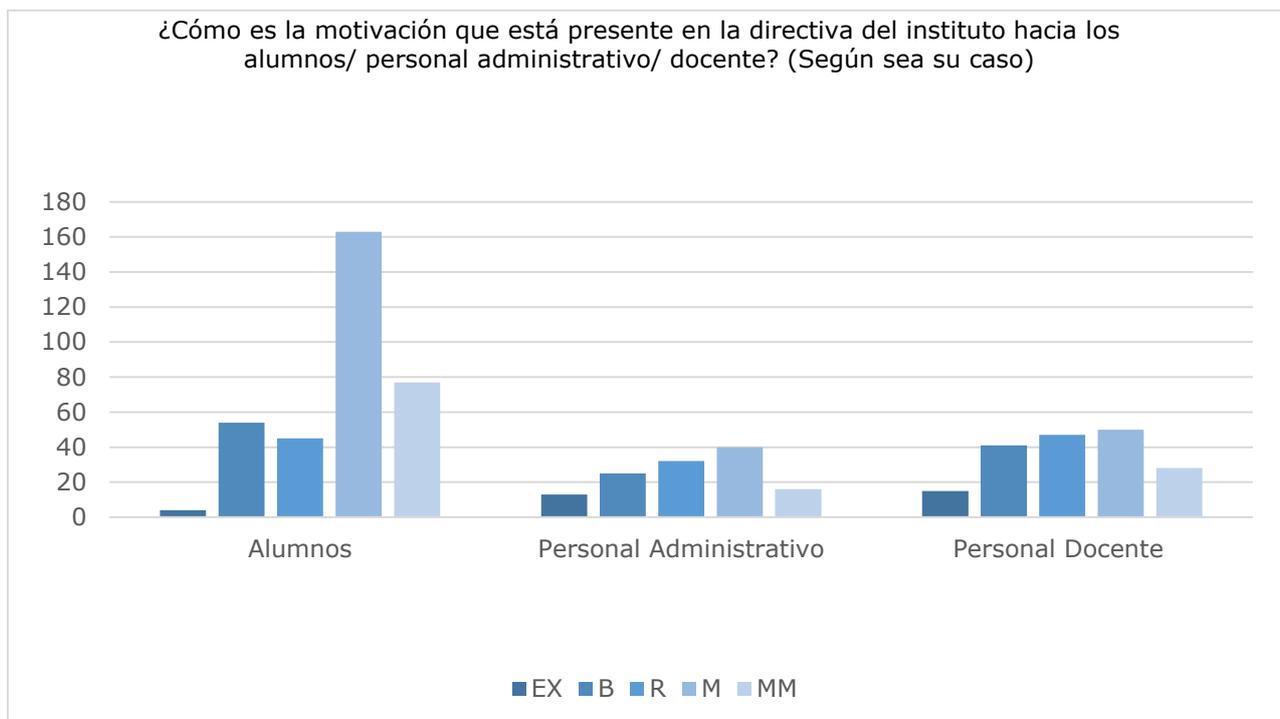


Figura 6. Motivación

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos a través del instrumento de recolección de datos dirigido al personal administrativo, docentes y alumnos del Instituto.

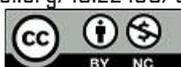
## CONCLUSIONES

La importancia del liderazgo directivo en las organizaciones educativas se ha constituido en un factor estratégico para su desarrollo. Por lo tanto, se requiere la existencia de un líder que propicie una integración y sinergia entre toda la comunidad escolar para el logro de los objetivos institucionales. Para alcanzarlo, se requiere que un directivo posea determinadas competencias orientadas hacia el logro de la misión y visión institucional, lo cual, a su vez, permitirá que el sector educativo promueva el desarrollo del país mediante la formación de talento humano calificado. Del mismo modo, la relevancia de la investigación realizada es

**El liderazgo directivo en un Instituto Tecnológico en México desde la perspectiva de sus autores**

Marlett Jasmin Blas-Rivera, Edgar Oliver Cardoso-Espinosa, Jéssica Alhelí Cortés-Ruiz

DOI: <http://dx.doi.org/10.22458/caes.v14i1.4765>



Artículo protegido por licencia Creative Commons



analizar el liderazgo directivo desde la perspectiva de sus actores principales (docentes, estudiantes y personal administrativo) y el contexto en el que el líder está inmerso como es el caso de un Instituto Tecnológico en México, por lo que sus resultados son valiosos para llevar a cabo estrategias de fortalecimiento en las áreas detectadas.

Así, los resultados de la investigación indicaron el alcance y la influencia de los puestos en la gestión directiva y el liderazgo, como es el caso de un Instituto Tecnológico en México, en donde los participantes valoraron como buenas, ya que posee las características para llevar a cabo la diversidad de funciones y procesos que se implementan en la organización de una forma exitosa.

Por lo tanto, se detectan áreas de oportunidad para el Instituto, por lo que se requiere un mayor involucramiento por parte del directivo con la comunidad educativa mediante estrategias orientadas hacia promover la comunicación, el establecimiento de redes de apoyo y talleres que promuevan la integración y resolución de conflictos que permitan que mejore la organización educativa y así estar en condiciones de lograr los objetivos institucionales. En este sentido, diseñar e implementar acciones de gestión educativa enfocadas a consolidar los objetivos organizacionales permitirán posicionar al Instituto como un centro educativo de calidad.

Finalmente, se presentan sugerencias para estudios futuros derivados del desarrollo, resultados y conclusiones de la presente investigación como el analizar sobre el impacto del liderazgo directivo en otros Institutos Tecnológicos de México para determinar su influencia en los resultados educativos y sus efectos en la cultura organizacional y satisfacción laboral de los actores principales. También, efectuar un estudio acerca de los diferentes estilos y modelos de liderazgo empleados en directivos en otros Tecnológicos de México para identificar y valorar las estrategias llevadas a cabo que permitan el cumplimiento de los objetivos del Instituto. Por último, se propone un estudio del tema que ocupa a la presente investigación, con el enfoque cualitativo, debido que, durante el proceso

### **El liderazgo directivo en un Instituto Tecnológico en México desde la perspectiva de sus autores**

Marlett Jasmin Blas-Rivera, Edgar Oliver Cardoso-Espinosa, Jéssica Alhelí Cortés-Ruiz

DOI: <http://dx.doi.org/10.22458/caes.v14i1.4765>





de aplicación de los instrumentos, existieron diversos comentarios por parte de toda la comunidad educativa. Por tanto, con las herramientas de dicho enfoque será una oportunidad para ampliar la importancia del ejercicio del liderazgo en puestos directivos en instituciones de educación superior en México.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Allen, N., Grigsby, B. & Peters, M. (2015). Does Leadership Matter? Examining the Relationship among Transformational Leadership, School Climate, and Student Achievement. *International Journal of Educational Leadership Preparation*, 10(2), 1-22.
- Belmonte, J., Moreno, A. & Fuentes, A. (2019). Influencia de la edad en el liderazgo directivo de las cooperativas de enseñanza. *DEDiCA. Revista de Educacao e humanidades*, 15, 63-80.
- Centro de Estudios de Políticas y Prácticas en Educación. (2009). Prácticas de liderazgo directivo y resultados de aprendizaje. Hacia conceptos capaces de guiar la investigación empírica. *RINACE, Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, España.7(3), 19-33.
- Fernández, M., Álvarez, M. & Herrero, E. (2002). *La dirección escolar ante los retos del siglo XXI*. Síntesis.
- Hui, S. & Cheung, H. (2006). A Re-examination of Leadership Style for Hong Kong School-Based Management Schools. *Asia-Pacific Journal of Education*, 26(2), 173- 187.
- Leithwood, K. & Sun, J. (2012). The nature and effects of transformational school leadership a metanalytic review of unpublished research. *Educational Administration Quarterly*, 48(3), 387-423.
- Marshall, S. (2014). Avances recientes sobre el liderazgo escolar en países anglófonos. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación (REICE)*, 12(4), 163-190.

**El liderazgo directivo en un Instituto Tecnológico en México desde la perspectiva de sus autores**

Marlett Jasmin Blas-Rivera, Edgar Oliver Cardoso-Espinosa, Jéssica Alhelí Cortés-Ruiz

DOI: <http://dx.doi.org/10.22458/caes.v14i1.4765>



Artículo protegido por licencia Creative Commons



- Martínez, I. & Gil, J. (2018). Explicación de la satisfacción en la dirección escolar a partir del desempeño de la función directiva. *Education in the Knowledge Society (EKS)*, 19(1), 77-95.
- Maureira, Ó. (2018). Prácticas del liderazgo educativo: Una mirada evolutiva e ilustrativa a partir de sus principales marcos, dimensiones e indicadores más representativos. *Revista Educación*, 42(1), 1-19.
- Mehdinezhad, V. & Sardarzahi, Z. (2016). Leadership Behaviors and Its Relation with Principals' Management Experience. *New Approaches in Educational Research*, 5(1), 11-16.
- Murillo, F. & Román, M. (2013). La distribución del tiempo de los directores y las directoras de escuelas de Educación Primaria en América Latina y su incidencia en el desempeño de los estudiantes. *Revista de Educación*, 361, 141-170.
- Navarro, C. (2016). Consideraciones teóricas sobre el concepto de liderazgo y su aplicación en la investigación educativa. *Revista Educación*, 40(1), 53-66.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico. (2009). *Mejorar el liderazgo escolar. Herramientas de trabajo*.  
<https://www.oecd.org/education/school/43913363.pdf>
- Omar, A. (2011). Liderazgo transformador y satisfacción laboral. El rol de la confianza en el supervisor. *Liberabit. Revista Peruana de Psicología*, 17(2), 129-137.
- Peniche, R., Ramón, C. & Rosario, V. (2018). El liderazgo escolar entendido desde el directivo y el profesorado en educación superior. *Revista Internacional de Organizaciones*, 21, 85-108.
- Pozner, P. (2000). *Competencias para la profesionalización de la gestión educativa: Diez módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa*.  
<https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000159155>.





Vicerrectoría Académica  
Instituto de Gestión de la Calidad Académica  
Co-creando Excelencia ✓



<http://revistas.uned.ac.cr./index.php/revistacalidad>

Correo electrónico: [revistacalidad@uned.ac.cr](mailto:revistacalidad@uned.ac.cr)

- 
- Rafael, B. & Orbegoso, V. (2019). Liderazgo pedagógico de los directivos y desempeño docente. *Revista Lex de la Facultad de Derecho y Ciencias Políticas*, 23, 361-376.
- Ramery, E. & Pérez, E. (2016). Comparación de la satisfacción laboral del director escolar y los docentes. *Revista Electrónica de Investigación y Docencia*, 15(1), 85-100.
- Tang, N., Siti, M. & Somprach, K. (2014). Soft Skills of Leaders and School Improvement in High Performing Schools. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 191.
- Torres, F. & Ríos, G. (2013). *Perspectivas teóricas para el estudio del liderazgo directivo en organizaciones educativas*. [http://www.ice.uabjo.mx/media/15/2017/05/Art8\\_4.pdf](http://www.ice.uabjo.mx/media/15/2017/05/Art8_4.pdf)
- Vega, M. & Alava, F. (2017). Incidencia del liderazgo situacional en el índice de satisfacción laboral de los empleados de la ESPAM. *INNOVA Research Journal*, 2(10), 17-43.

---

**El liderazgo directivo en un Instituto Tecnológico en México desde la perspectiva de sus autores**

Marlett Jasmin Blas-Rivera, Edgar Oliver Cardoso-Espinosa, Jéssica Alhelí Cortés-Ruiz

DOI: <http://dx.doi.org/10.22458/caes.v14i1.4765>



Artículo protegido por licencia Creative Commons