

CENTRO DE ENSEÑANZA TÉCNICA Y SUPERIOR



ACUERDO DE RECONOCIMIENTO DE VALIDEZ OFICIAL POR
EL GOBIERNO DEL ESTADO DE BAJA CALIFORNIA
DE 20 DE MAYO DE 2015

**Relación entre prácticas de liderazgo transformacional de un
grupo de coordinadores académicos y niveles de satisfacción de
sus estudiantes con su programa de estudios: el caso de una
institución de educación superior privada**

TESIS

que para obtener el grado de:

Doctora en Educación

presenta

Laura Elena López Hernández

Directores de tesis:

Dr. Eduardo Raúl Díaz Gómez

Dr. José Luis Bonilla Esquivel



Prácticas de liderazgo transformacional de un grupo de coordinadores académicos y niveles de satisfacción de sus estudiantes con su programa de estudios: el caso de una institución de educación superior privada

TESIS

Que para obtener el grado de:
Doctora en Educación

Presenta:
Laura Elena López Hernández

Aprobada por:

Dr. Eduardo Raúl Díaz Gómez
Presidente

10 de abril de 2024

Fecha

Dr. José Luis Bonilla Esquivel
Secretario

Dra. Ingrid Kuri Alonso
Vocal

Dra. Claudia Navarro Corona
Vocal

Dr. José Luis Bonilla Esquivel
Coordinador Académico



Resumen

El presente trabajo sobre la relación entre las prácticas de liderazgo transformacional de un grupo de coordinadores académicos y niveles de satisfacción de sus estudiantes con su programa de estudios, se planteó como objetivo analizar el tipo de relación entre las prácticas de liderazgo transformacional en coordinadores académicos y los niveles de satisfacción estudiantil en una muestra de 11 coordinadores y 308 estudiantes de una institución de educación privada unicampus situada en Tijuana, B.C. El enfoque de la investigación fue cuantitativo; se aplicaron dos instrumentos basados en el Modelo de las cinco prácticas del liderazgo ejemplar y en el Modelo sociocognitivo de la satisfacción académica. Para el análisis de los datos, se corrió una prueba de regresión múltiple donde, la variable dependiente, fue la satisfacción de los participantes con sus programas académicos y, la variable independiente, se constituyó con, las prácticas de liderazgo transformacional de los coordinadores académicos representados. Los resultados indicaron que, no hay evidencia de que existan relaciones estadísticamente significativas entre las variables del estudio. Se concluyó que, las prácticas de liderazgo transformacional de los coordinadores académicos universitarios no son determinantes para la satisfacción estudiantil. Los datos obtenidos contribuyen a aumentar la comprensión de los alcances de las prácticas de liderazgo transformacional de los coordinadores en la satisfacción estudiantil, lo que permite que la universidad investigada dirija sus recursos hacia la indagación de otras variables que posiblemente tienen una mayor influencia en el incremento de los niveles de satisfacción estudiantil.

Palabras clave: prácticas de liderazgo, liderazgo transformacional, satisfacción estudiantil.

Tabla de Contenido

Resumen	ii
Índice de tablas	vii
Índice de figuras	viii
Introducción.....	1
Capítulo 1. El problema de investigación	8
Antecedentes	9
Contextualización.....	11
Planteamiento del problema.....	21
Objetivo general	26
Pregunta de investigación	26
Hipótesis general.....	26
Hipótesis específicas	27
Justificación de la investigación.....	34
Alcances y limitaciones	35
Capítulo 2. Marco de referencia	37
Referente teórico	38
<i>Liderazgo transformacional: un acercamiento teórico</i>	39
<i>El liderazgo transformacional en los coordinadores universitarios</i>	55
<i>La influencia del liderazgo de los coordinadores universitarios y la satisfacción estudiantil</i>	63
<i>El liderazgo de los coordinadores de los programas académicos universitarios y su influencia en la retención estudiantil</i>	66
Referente contextual.....	70
Capítulo 3. Método	75

Paradigma de la investigación.....	75
Diseño de la investigación	77
Descripción de la población y de la muestra	78
<i>Instrumentos</i>	86
<i>Construcción y validación de instrumentos</i>	87
Procedimientos de recolección de datos.....	92
Análisis de resultados	93
Consideraciones éticas.....	94
Capítulo 4. Análisis de resultados.....	97
Capítulo 5. Discusión y conclusiones	104
Discusión	104
<i>Modelar el camino y satisfacción estudiantil</i>	106
<i>Inspira una visión compartida y satisfacción estudiantil</i>	107
<i>Desafiar el proceso y satisfacción estudiantil</i>	108
<i>Habilitar a los demás para que actúen y satisfacción estudiantil</i>	109
<i>Alentar el corazón y satisfacción estudiantil</i>	110
<i>Prácticas de liderazgo transformacional y satisfacción estudiantil</i>	111
Conclusiones	114
Limitaciones.....	116
Recomendaciones.....	117
Posibles líneas de investigación	120
Aportaciones de la investigación	121
Referencias	124
Apéndices	144
Apéndice A. Oficio de autorización de la editorial Wiley para usar el IPL	144

Apéndice B. Dictamen del Comité de Ética en la Investigación CETYS Universidad .	146
Apéndice C. Oficio de autorización de la universidad investigada.....	147
Apéndice D. Formulario de consentimiento informado	148
Apéndice E. Inventario de Prácticas de Liderazgo (IPL)	149
Apéndice F. Escala de Satisfacción Académica (ESA, Versión Adaptada).....	150
Apéndice G. Formulario de datos generales del participante	152
Apéndice H. Gráficos de dispersión de los modelos de regresión lineales para cada una de las dimensiones del IPL en sus relaciones con la satisfacción estudiantil	153

Índice de tablas

Tabla 1. Matriz de operacionalización de las variables	33
Tabla 2. Las cinco prácticas y los diez compromisos del liderazgo ejemplar.....	50
Tabla 3. Ponderación de los criterios para evaluar a los coordinadores	73
Tabla 4. Ponderación de resultados de la evaluación a los coordinadores.....	74
Tabla 5. Distribución de la población y la muestra de estudiantes por licenciatura.....	78
Tabla 6. Género de los estudiantes participantes.....	79
Tabla 7. Distribución de los grupos de edad de los estudiantes participantes.....	81
Tabla 8. Situación laboral de los estudiantes participantes	81
Tabla 9. Probable fecha de graduación de los estudiantes participantes	82
Tabla 10. Distribución de coordinadores por licenciaturas.....	83
Tabla 11. Datos sobre sexo, edad y nivel de preparación de los coordinadores que fueron evaluados por los estudiantes participantes en el estudio	84
Tabla 12. Antigüedad en el puesto de los coordinadores que fueron evaluados por los estudiantes participantes en la investigación.....	85
Tabla 13. Análisis del coeficiente alfa de Cronbach para cada dimensión del IPL.....	89
Tabla 14. Constructos del IPL	94
Tabla 15. Matriz de congruencia de la investigación	96
Tabla 16. Puntajes promedio de los constructos del IPL	97
Tabla 17. Puntajes promedio de los constructos del ESA.....	98
Tabla 18. Resumen del modelo de regresión lineal de las variables de prácticas de liderazgo transformacional de los coordinadores académicos y satisfacción estudiantil.....	99
Tabla 19. Resultados de la ANOVA.....	99
Tabla 20. Coeficientes del modelo de regresión múltiple de las variables de prácticas de liderazgo transformacional de los coordinadores académicos y satisfacción estudiantil ..	101
Tabla 21. Resultados de las hipótesis de investigación	102

Índice de figuras

Figura 1. Predictores sociocognitivos de la satisfacción académica	21
Figura 2. Modelo Social cognitivo del bienestar	61
Figura H1. Gráfico de dispersión del modelo de regresión lineal para Modelar el camino en sus relaciones con la satisfacción estudiantil	153
Figura H2. Gráfico de dispersión del modelo de regresión lineal para Inspirar una visión compartida en sus relaciones con la satisfacción estudiantil.....	154
Figura H3. Gráfico de dispersión del modelo de regresión lineal para Desafiar el proceso en su relaciones con la satisfacción estudiantil	155
Figura H4. Gráfico de dispersión del modelo de regresión lineal para Habilitar a los demás para que actúen en sus relaciones con la satisfacción estudiantil.....	156
Figura H5. Gráfico de dispersión del modelo de regresión lineal para Alentar el corazón en sus relaciones con la satisfacción estudiantil	157
Figura H6. Gráfico de dispersión del modelo de regresión lineal para las prácticas de liderazgo transformacional de los coordinadores en sus relaciones con la satisfacción estudiantil	158

Introducción

De acuerdo con la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) (2019), la educación superior es un elemento primordial para el desarrollo de los países porque contribuye a disminuir la inequidad social e impacta positivamente, tanto a nivel individual como en el plano colectivo. Por ejemplo, Aguilar y Pérez (2017) argumentaron que la obtención de una titulación profesional incide en la movilidad social ascendente porque facilita el acceso de los egresados universitarios a empleos de alta calificación y con una mejor remuneración que sus contrapartes no universitarias.

El informe *Education at a glance 2019* (OCDE, 2019) destaca que los graduados universitarios tienen mayores oportunidades de vincularse positivamente con la sociedad, de leer más libros y de participar en un mayor número de actividades deportivas y culturales. Aunado a esto, los salarios de los egresados universitarios mexicanos son un 78% más elevados de quienes solo cursaron la preparatoria. Además, Acevedo y Romero (2019) refieren que los estudios de nivel profesional dotan a los egresados de capacidades para contribuir a la transformación de la sociedad, a la generación de conocimiento, al desarrollo social, económico e incluso político.

Mientras que, Pons y Alberti (2020) resaltaron que los vertiginosos cambios sociales, científicos y tecnológicos en el mundo del siglo XXI, transformaron las maneras de desarrollar las actividades laborales hacía desempeños que requieren una mayor especialización y altas capacidades de innovación, pensamiento crítico y creativo y para aplicar las habilidades blandas: todos estos elementos se desarrollan en la educación universitaria . Entonces, para mantener la competitividad ante esta dinámica global emergente, los países requieren la especialización de su talento humano: “La formación está

convirtiéndose cada vez más en un valor y una necesidad para el progreso y la mejora de los individuos y las sociedades” (p. 32).

Ante este panorama, es relevante incrementar la eficiencia terminal y revisar las estrategias para abatir la deserción en el nivel educativo superior. Pero, de acuerdo con información de la OCDE (2019) México presenta una tasa del 17% de adultos de entre los 25 y 64 años con títulos profesionales: la más baja entre sus miembros, que promedian un 37%. Incluso, esta cifra es inferior a los resultados de otros países latinoamericanos como: Chile (23%), Costa Rica (23%), Colombia (23%) o Argentina (21%). Esta información constata la desventaja competitiva nacional ante el resto de las economías de la región, ya que, este grupo de edad constituye el grueso de la fuerza laboral nacional, de la que depende el ingreso económico de las familias mexicanas.

En congruencia con esto, el Banco Mundial (2017) en un informe sobre la educación universitaria en Latinoamérica, encontró que la mitad del total de los jóvenes de entre 25 y 29 años que iniciaron sus estudios de nivel superior, desertaron. En cuanto a las causas de este fenómeno: Cabana, Cortés, Vega y Cortés (2016) lo atribuyen principalmente a factores personales: vocacionales, económicos, sociales, educativos y, en menor grado a condiciones inherentes a las universidades: deficiencias en la gestión de la retención, ineficiencia de los recursos y servicios que ofrecen las instituciones de educación superior (IES) a la y baja calidad del proceso enseñanza-aprendizaje.

Por lo tanto, un punto de inicio para contener el abandono universitario, tiene que ver con definirlo para acotar sus causas y reconocer los aspectos de esta problemática atribuibles a las universidades para establecer estrategias que permitan atenuarlo, con relación con esto, Pereira y Vidal (2021) expresaron que:

Así, la necesaria comprensión de que la deserción es un espacio en que se juegan diversos factores en la conformación de una etiología de la deserción, implica reconocer la articulación de sentidos y voluntades en torno a la retención-permanencia que ejecuta por una parte la institución y por la otra el estudiantado (p. 530).

A la luz de estos elementos, es posible apreciar que la retención estudiantil universitaria obedece a factores multidimensionales (Cabana et al., 2016) entre los que se encuentra la satisfacción estudiantil. Este determinante, ha tomado preponderancia en los últimos años como resultado de la transformación del rol de los estudiantes hacía un perfil más influyente y activo con respecto a las universidades. En este sentido, las universidades requieren incorporar procesos de gestión que proporcionen apoyos y servicios educativos focalizados en la retención, en congruencia con los modelos educativos de las universidades.

Desde esta perspectiva, López (2021) desarrolló un estudio cualitativo con el fin de reconocer las relaciones entre la retención estudiantil y el ejercicio del liderazgo directivo en la Universidad de Puerto Rico, Recinto Río Piedras. Con este propósito, entrevistó a 17 directivos de varios departamentos académicos universitarios y revisó información documental sobre el tema. Los resultados de la investigación evidenciaron la importancia del liderazgo educativo, administrativo y estratégico para mejorar la retención estudiantil. La autora concluyó que, “los líderes educativos son claves en el éxito de sus estudiantes y, por ende, en el éxito de sus instituciones. El éxito de una institución se mide en términos de las tasas de retención y graduación” (p. 160).

Asimismo, Mina (2018) estudió la relación entre la percepción del liderazgo directivo y la satisfacción estudiantil en una institución educativa colombiana y, encontró que existe una relación significativa entre ambas variables. Este resultado coincide con los datos

obtenidos por Pedraja, Rodríguez, Araneda y Rodríguez (2016) en un trabajo similar que se desarrolló en un programa preuniversitario chileno y en el que encontraron que a mayor liderazgo, mayor satisfacción estudiantil que, a su vez, influye en los logros de los estudiantes y en su motivación para continuar con su preparación académica.

En concordancia con lo expuesto, la presente investigación se planteó como objetivo: analizar el tipo de relación entre las prácticas de liderazgo transformacional de un grupo de coordinadores académicos y los niveles de satisfacción de sus estudiantes con su programa de estudios en una universidad privada situada en Tijuana, Baja California, México. En el estudio participaron coordinadores académicos de los programas de licenciatura y estudiantes de la universidad en cuestión. En perspectiva, los datos recabados pueden servir de insumo para fundamentar las estrategias de gestión de la retención estudiantil de la IES que fue estudiada.

El actual estudio se basa en el enfoque del liderazgo ejemplar de los autores Kouzes y Posner (2019). Desde esta línea teórica se subraya que, los líderes ejemplares en la educación superior mantienen un elevado nivel de compromiso con sus seguidores y actúan como figuras inspiracionales con un alto apego a los valores personales y universitarios. Específicamente, con relación al ejercicio del liderazgo ejemplar en la educación superior, Kouzes y Posner (2019) publicaron el libro *Leadership on Higher Education: Practices That Make a Difference*, en el que definen a los líderes ejemplares universitarios como los que fomentan ambientes educativos en los que se atienden y resuelven los problemas.

Además, los líderes ejemplares en las IES (Kouzes y Posner, 2019) se comportan de forma transparente e incentivan a los seguidores para que se involucren con las metas de la universidad relacionadas con su buen desempeño que le abonan al logro de los propios propósitos personales. Los directivos universitarios que se conducen como líderes ejemplares

no pasan todo el tiempo en una oficina o detrás de un escritorio, por el contrario: asisten a presentaciones, se unen a reuniones, recorren el campus, sondean a los grupos estudiantiles y se preocupan por articular las metas institucionales con las metas personales de los estudiantes y, por medio de estos comportamientos, consolidan el compromiso y contribuyen al arraigo de los estudiantes en su preparación.

Por ejemplo, entre las experiencias que relatan Kouzes y Posner (2019), se encuentra la de Jeanne Rosenberg, quien se desempeñó como decana estudiantil de una pequeña IES privada ubicada en los Estados Unidos de América y atendió situaciones de descontento estudiantil con respecto a decisiones de la universidad. En apego a las practicas del liderazgo ejemplar, la decana se encargó de crear un ambiente institucional de tranquilidad, paz, colaboración y respeto. Además, la decana Rosenberg (Kouzes y Posner, 2019), se preocupó por el bienestar de los estudiantes, obtuvo su confianza, enfatizó la importancia de la comunicación cara a cara y desarrolló acuerdos con ellos para resolver la situación, todo esto resultó en una disminución del malestar previo. Posteriormente, invitó a los estudiantes a reflexionar sobre la experiencia y logró que la situación difícil se convirtiera en una oportunidad de aprendizaje para todos los involucrados.

El actual documento se divide en cinco apartados. En el primer capítulo se reflexiona sobre la problematización que orientó el ejercicio investigativo y se realiza una contextualización sobre los temas que aborda el estudio, para dar paso a la definición de la pregunta de investigación y a la enunciación del objetivo, de la hipótesis general y de las hipótesis específicas, que guiaron el trabajo. También, se justifica la investigación, se esbozan sus beneficios y alcances, para terminar con una breve descripción de las limitaciones que se presentaron durante el desarrollo y operación del estudio.

En el segundo apartado, se muestra el marco de referencia del trabajo que se configura en tres secciones: la primera parte, aborda el referente teórico e inicia con una presentación cronológica y por orden de importancia de, algunos estudios conspicuos sobre el liderazgo que sirven como plataforma para acercar al lector a los principales conceptos y teorías respecto al liderazgo transformacional. Se prosigue con, un acercamiento al liderazgo ejemplar por medio de un análisis de trabajos sobre este modelo de liderazgo en coordinadores universitarios.

El estudio continúa con la revisión del tema de las prácticas de liderazgo transformacional de los directivos universitarios en sus nexos con la satisfacción estudiantil. Además, se reflexiona sobre las implicaciones del ejercicio de las prácticas de liderazgo transformacional y ejemplar de los coordinadores académicos universitarios en la retención estudiantil, en este nivel educativo. El apartado concluye con una descripción del contexto institucional en el que se llevó a cabo el estudio y se incorpora una explicación de las funciones, la normatividad y los procesos que realiza esta universidad con respecto a la evaluación de sus coordinadores académicos de licenciatura.

En el tercer apartado, se explica la metodología que sustentó la investigación y se expone el paradigma filosófico al que se apegó el trabajo para continuar con la presentación detallada del diseño del estudio. Además, se incluye una descripción de la población y la muestra, para seguir con la declaración de los procedimientos que se utilizaron para recopilar los datos relacionados con la investigación. También, se precisan los instrumentos aplicados y los parámetros que sustentan sus propiedades psicométricas y se desarrolla una pormenorización de las formas en las que se analizó la información recolectada. Al final de la sección, se declaran las consideraciones éticas a las que se adhirió el ejercicio investigativo.

En el cuarto capítulo, se recogen los resultados a partir de la operacionalización del diseño metodológico: se incorporan los datos que se obtuvieron a partir de las encuestas que se aplicaron durante el trabajo de campo que, a su vez, se organizaron con el fin de examinarlos y resaltar los hallazgos que surgieron de la aplicación de la metodología y de las técnicas estadísticas previamente planeadas. Para cerrar la sección, se definen las pruebas de hipótesis que apoyan la atención al objetivo general de la investigación y la respuesta a la pregunta de investigación que se muestran en el siguiente capítulo.

La quinta sección del estudio, inicia con una reflexión sobre las implicaciones de los datos obtenidos para cada una de las hipótesis que guiaron el ejercicio investigativo y que se contrastan con los resultados de trabajos con supuestos similares, con estas bases, se establecen las conclusiones respecto al objetivo general y a la pregunta de la investigación, adicionalmente, se reconocen las limitaciones que enfrentó el desarrollo del trabajo, se integran recomendaciones para la universidad que fue estudiada y se sugieren nuevas líneas de investigación, para concluir con la enunciación de los aportes de la investigación.

Capítulo 1. El problema de investigación

Este primer capítulo se encuentra organizado de la siguiente manera: al inicio, a modo de introducción, se presentan datos sobre la educación universitaria en el mundo y se argumenta sobre su relevancia y repercusiones a nivel individual y a nivel colectivo. A continuación, se subraya la importancia del liderazgo de los coordinadores de los programas académicos universitarios para contribuir a la retención escolar. Además, se citan una serie de investigaciones sobre el liderazgo transformacional de los directivos en la educación superior, con el fin de presentar un panorama general sobre el estado de las indagaciones que se han realizado sobre el tema.

Estos elementos permiten fundamentar el planteamiento del problema de investigación que nace del interés por analizar la deserción universitaria, dada la relevancia de este trayecto educativo terminal para la vida futura del egresado y sus implicaciones para el desarrollo personal y social. En el actual trabajo se analiza la deserción desde la responsabilidad de las IES, específicamente sobre el rol que ejercen los coordinadores universitarios en su contención a través de sus prácticas de liderazgo transformacional y su incidencia en la satisfacción estudiantil.

A partir de estas bases se expresa el objetivo del estudio: Analizar el tipo de relación entre las prácticas de liderazgo transformacional en coordinadores académicos y los niveles de satisfacción estudiantil. Además de la hipótesis general y las hipótesis específicas, para continuar con una presentación de estudios sobre temas afines a los planteados en el trabajo. El capítulo finaliza con la justificación una exposición de motivos y se esbozan sus alcances y limitaciones.

Antecedentes

El interés por investigar sobre el fenómeno de la deserción universitaria es relativamente reciente: en América Latina, Munizaga, Fuentes y Bernal (2018) reconocen que los primeros estudios se desarrollaron alrededor de la década de los noventa, después de ese periodo, los trabajos sobre el tema han ido en constante aumento. Asimismo, los autores (Munizaga et al., 2018) sostienen que: la inclinación por ampliar la comprensión de la deserción universitaria obedece a que los países de la región latinoamericana asumieron las agendas globales del Banco Mundial, la OCDE y la Organización de la Naciones Unidas para la Ciencia y la Cultura (UNESCO) respecto a este tema. Además, en los últimos años, los bajos números en la deserción se han destacado como un indicador de la calidad de las IES.

De acuerdo con el informe de la UNESCO (2020): *COVID-19 y educación superior. De los efectos inmediatos al día después. Análisis de impactos, respuestas políticas y recomendaciones*, la prospectiva sobre la mejora de los datos respecto al indicador retención universitaria para la etapa de la postpandemia, se muestra poco favorable y se pronostica que se presente en los estudiantes universitarios un “fenómeno de desafectación con respecto a las IES” (p. 29). La UNESCO (2020) resalta que este deslinde repercutirá negativamente incluso en la sobrevivencia de algunas universidades pequeñas y medianas, especialmente del sector privado.

En cuanto a las tendencias de investigación sobre la deserción, Munizaga, Cifuentes y Beltrán (2018) encontraron que la mayoría de los trabajos se concentran en caracterizar a los estudiantes que no persisten en la educación universitaria y un mínimo porcentaje, abordan el fenómeno desde la responsabilidad de las IES por retener al estudiante en riesgo de abandono. Los autores (Munizaga et al., 2018), con base en un estudio documental, desarrollaron una tipología que agrupa variables asociadas a la deserción: individuales,

académicas, económicas, culturales e institucionales. Entre ellas, se encuentra un elemento al que denominaron Factor institucional, en el que incorporaron 23 aspectos relacionados con las instituciones, por ejemplo: la orientación vocacional, la interacción docente-estudiante, la vida universitaria y al coordinador de carrera.

En esta línea, Pineda y Pedraza (2009) realizaron una investigación cualitativa en la que analizaron los resultados de un programa exitoso de retención dirigido a estudiantes de licenciatura en situación de vulnerabilidad de una universidad colombiana. Las autoras (2009) encontraron que, para generar arraigo en la formación es importante vincular a los estudiantes con el medio institucional y con sus funcionarios, a través de la reflexión y el diálogo: “En ese sentido, el papel de los agentes, docentes, encargados de los programas y administrativos fue trascendental para el robustecimiento de las intenciones iniciales de los estudiantes y para fomentar el sentido de pertenencia con la institución” (p. 22).

Asimismo, Ramírez y Martínez (2022), desarrollaron un estudio con base en la medición de los constructos satisfacción estudiantil y riesgo de deserción. Entre las dimensiones de la satisfacción estudiantil que analizaron, se encuentra una a la que denominaron interacción con otros y que incluye a los directivos universitarios. Los autores (Ramírez y Martínez, 2022) encontraron que, esta dimensión predice significativamente el riesgo de abandono académico: “El éxito escolar ocurre mayormente cuando los estudiantes están satisfechos, lo que se refleja tanto en su permanencia en la institución como en la evaluación pública de sus servicios de manera positiva” (p. 40). En resumen, es necesario investigar sobre las prácticas de liderazgo de los coordinadores académicos porque, modelan positivamente a los estudiantes y favorecen su permanencia en la preparación universitaria.

Contextualización

La actual investigación responde a la necesidad de estudiar las prácticas de liderazgo de los coordinadores académicos universitarios y su relación con la satisfacción de los estudiantes; y por extensión, con su retención en la preparación universitaria. De ahí que, sea necesario aportar nuevos elementos que permitan fundamentar los supuestos sobre los temas estudiados, con el fin de ampliar la comprensión de la relevancia de las prácticas de liderazgo de los coordinadores, reconocer sus implicaciones y alcances y elaborar recomendaciones para su desarrollo.

El abordaje del estudio se desarrolló con base en la Teoría del liderazgo transformacional, específicamente desde el Modelo de las cinco prácticas del liderazgo ejemplar de Kouzes y Posner (2018). Se trata de un enfoque teórico que emergió a principios de la década de 1980 cuando los autores indagaron entre personas de diferentes contextos sobre las maneras en que ejercían sus destrezas más relevantes para el buen liderazgo. Después de confrontar y analizar las opiniones recabadas en sus investigaciones, encontraron que, en todos los tiempos de la historia y en los contextos en los que centraron sus trabajos, los líderes innovadores se desenvuelven de forma semejante.

Aunque cada experiencia sea única en su expresión individual, existen comportamientos y acciones claramente identificables, que marcan la diferencia y que facilitan el logro de cosas excepcionales se trata de las Cinco prácticas del liderazgo ejemplar: Modelar el camino, Inspirar una visión compartida, Desafiar el proceso, Habilitar a los demás para que actúen y Alentar el corazón (p. 13).

Para asegurar la pertinencia de la actuación de los líderes universitarios con base en el Modelo de las cinco prácticas del liderazgo ejemplar, los autores Kouzes y Posner (2019) investigaron a miles de líderes y seguidores de todos los niveles de la educación superior en

el mundo y, con base en sus resultados, publicaron el libro *Leadership on Higher Education: Practices That Make a Difference*, en esta publicación definieron las fortalezas de los líderes universitarios extraordinarios que afirman a sus instituciones y a sus liderados.

Los autores Kouzes y Posner (2019) destacaron que, los líderes extraordinarios en las universidades aceptan los desafíos, comparten valores, confían, se comprometen y se involucran con sus seguidores (incluyendo a los estudiantes). También, buscan las mejores maneras para instaurar el cambio y desarrollan ambientes educativos positivos. Precisamente, por la relevancia de estos aspectos para la dinámica de las universidades y de sus actores, los autores expresaron que: en el futuro, el liderazgo más que cualquier otra condición, determinará el vigor de las IES.

A partir de su investigación sobre retención en el nivel educativo universitario, Boggs (2009) encontró que la Teoría del liderazgo transformacional, específicamente el Modelo de las cinco prácticas del liderazgo ejemplar de Kouzes y Posner, es eficaz para apoyar estrategias innovadoras y efectivas para favorecer la retención estudiantil universitaria. La autora (Boggs, 2009) resaltó que los líderes ejemplares en la educación superior, tienen una potencial de influencia en el éxito estudiantil y en la mejora de los resultados de las tasas de graduación de las universidades porque contribuyen significativamente al desarrollo de marcos y climas institucionales que fomentan los logros de las metas estudiantiles.

Desde estas las bases conceptuales del liderazgo ejemplar, los autores Kouzes y Posner (2019), expresaron que: el liderazgo universitario es una relación humana activa y presente en todas las áreas que conforman a las IES. Este vínculo involucra a sus diferentes personajes con el fin de que conjunten lo mejor de sus habilidades y destrezas para impactar positivamente las vidas de las personas con las que se relacionan en las áreas de su competencia, con el propósito de hacer que las cosas sucedan y cumplir las metas propias y

las metas compartidas con la universidad. Ya sea que, este nexo líder-liderado se manifieste uno a uno o, uno a muchos, el éxito en el liderazgo y en la vida dependen de que tan bien se desarrolle esta unión porque, facilita el alcance de los máximos logros (Kouzes y Posner, 2019).

En el Modelo de las cinco prácticas del liderazgo ejemplar Kouzes y Posner (2019), se alejan de las perspectivas tradicionales acerca del liderazgo que separan las emociones de las tareas a desarrollar. Tampoco se trata de líderes que basan su desempeño en su personalidad o en la posición del líder en la universidad, ni en el mito de que el liderazgo solo es para cierto tipo de personas: “el liderazgo no conoce límites raciales o religiosos, ni fronteras étnicas o culturales. En cada país, en cada función, y cada organización, hay líderes” (Kouzes y Posner, 2018, p. 12).

Desde esta perspectiva, Kouzes y Posner (2018) enfatizan que el liderazgo es para todos y se enseña a través del ejemplo: los líderes más destacados continúan aprendiendo a lo largo de la vida y mantienen la convicción de que los propósitos son asequibles. A partir de esta plataforma involucran a los seguidores y los apoyan en su desarrollo mientras perfeccionan sus habilidades para liderar: “no atraen a los poderdantes debido a su resistencia porfiada sino a través de una profunda fe en la capacidad humana para adaptarse, crecer y aprender” (p. 45).

Además, Kouzes y Posner (2019) resaltaron que cada líder en las IES es único, pero, comparte patrones de comportamiento respecto a sus prácticas de liderazgo ejemplar con otros líderes de las universidades. No se trata de un asunto de personalidad, tiene que ver con lo que el líder hace: “Ellos no mandan y controlan; ellos sirven y apoyan” (Kouzes y Posner, 2018, p. 46). Justamente, este aspecto es relevante para entender la concordancia que se desarrolla entre los coordinadores de los programas académicos y los estudiantes a su cargo

ya que gestionan la adaptación de los estudiantes al medio universitario y el buen ejercicio de sus tareas incide en el logro de sus metas personales y académicas (Díaz-Gómez y Díaz, 2021).

La universidad en la que se llevó a cabo el estudio, requiere que sus coordinadores se conduzcan como líderes de los estudiantes para que intervengan en las situaciones que afectan su desarrollo académico. En este campus, las relaciones entre estos actores educativos se afianzan durante los monitoreos presenciales diarios que los coordinadores realizan entre los grupos a su cargo. Esta dinámica es posible porque, se trata de una universidad pequeña con instalaciones compactas y las aulas se localizan a unos pasos de las oficinas que alojan a cada coordinación de carrera.

De acuerdo con el Manual de Organización y Funciones de la IES en cuestión (UDCI, 2021), se espera que los coordinadore/as se involucren en la gestión académica, en la tutoría grupal e individual, en la docencia, en la formación integral, en las actividades académicas, investigativas y de vinculación e incluso que influyan en la motivación estudiantil para incorporarse a los programas de movilidad nacional e internacional. Además, el coordinador/a es el encargado de detectar y prevenir posibles situaciones problemáticas que afecten el buen desarrollo del estudiantado.

Precisamente, por la naturaleza de las tareas encomendadas en esta IES a sus coordinadores, el liderazgo transformacional, específicamente, el Modelo de las cinco prácticas del liderazgo ejemplar (Kouzes y Posner 2019) es adecuado para su ejercicio en este contexto porque, facilita el desarrollo de círculos virtuosos donde el líder (coordinador) se mantiene motivado para superar las expectativas propias respecto a las metas a alcanzar y, moviliza sus propias habilidades, aunadas a los recursos institucionales, para estimular a

los seguidores (los estudiantes) respecto a la meta común (la conclusión exitosa de la carrera universitaria).

Para fundamentar el presente trabajo, se revisaron documentos sobre liderazgo transformacional en universidades del mundo y, se encontró que, la mayoría se concentran en los ejes: liderazgo docente y de los tutores y su influencia en los estudiantes, así como, el liderazgo directivo con relación al personal del centro escolar. Los resultados de estas indagaciones son relevantes para esta tesis porque, constituyen un punto de inicio para la comprensión de las prácticas de liderazgo de los coordinadores académicos y su influencia en la satisfacción de los estudiantes del medio universitario, específicamente, en México.

Por ejemplo, Díaz-Gómez (2020), elaboró un estudio relacionado con el liderazgo transformacional y la equidad de género entre estudiantes de posgrado en una universidad del noroeste mexicano. El diseño metodológico fue, de tipo cuantitativo: se aplicó el Inventario de Prácticas de Liderazgo (IPL) a una muestra constituida por 309 estudiantes de posgrado (180 mujeres y 129 hombres) para medir la frecuencia en la que se presentaban los comportamientos de liderazgo transformacional y ejemplar de cada grupo, con base en el Modelo de liderazgo ejemplar de los autores Kouzes y Posner.

A partir de los resultados, se evaluaron las diferencias de los comportamientos de liderazgo entre los grupos de mujeres y hombres y se obtuvieron resultados similares entre ambos grupos. Con base en estos datos, el autor concluyó que la percepción de las estudiantes mujeres y de los estudiantes hombres respecto a sus conductas de liderazgo transformacional es semejante. Por lo tanto, el género no constituye un factor diferenciador al momento de desarrollar habilidades de liderazgo en los estudiantes. El autor distinguió que tanto hombres como mujeres, pueden desarrollar competencias de liderazgo, ya sea través de la experiencia o por medio de la preparación profesional.

En esta línea, Pearson (2022) desarrolló un trabajo para, evaluar la satisfacción y el desarrollo de habilidades de liderazgo de estudiantes de nivel preparatoria sobre un entrenamiento de liderazgo que recibieron dos años antes en un campamento organizado por una universidad privada. Los estudiantes participaron en una serie de talleres, sesiones de trabajo, actividades divertidas y oportunidades de servicio especialmente planteadas para el desarrollo de cada estudiante. El diseño de la investigación fue de tipo cuantitativo: se aplicó el IPL en pre-pos test, a una muestra que se constituyó por 42 estudiantes de segundo año de preparatoria (26 se identificaron como femeninas y, 15 como masculinos).

Los estudiantes manifestaron satisfacción con el programa y mostraron un crecimiento en sus prácticas de liderazgo en todas las áreas medidas por el instrumento. Además, se observó un avance significativo en las dimensiones Modelar el camino e Inspirar una visión compartida. De acuerdo con resultados, el autor (Pearson, 2022), sugirió a la universidad que organiza estos campamentos que equilibre los recursos que dedica a esta actividad porque, constituyen una buena oportunidad para impactar a la comunidad y para captar a los preparatorianos hacia la IES en cuestión.

Respecto al liderazgo transformacional y la mentoría en las IES, Baroudi (2019) investigó su impacto en un grupo de estudiantes que ejercen el rol de mentoras con sus pares, en dos campus de una universidad femenina situada en los Emiratos Árabes Unidos. El estudio se adscribió a una metodología mixta: para la fase cualitativa, se realizaron entrevistas a 22 mentoras. La autora identificó que se encuentran motivadas *para hacer el bien* por medio del rol tutorial que desarrollan. Durante la etapa cuantitativa se aplicó el IPL versión autoadministrado a 94 mentoras y el IPL observador a 142 estudiantes mentoreadas.

Los resultados arrojaron que las practicas Modelar el camino, Desafiar el proceso, Habilitar a los demás para que actúen y Alentar el corazón, presentan un impacto

estadísticamente significativo en el desarrollo de las prácticas de liderazgo ejemplar estudiantil y de pares en la tutoría. Estos datos son contrarios a los obtenidos respecto a la práctica Inspirar una visión compartida, que no presentó una relación estadísticamente significativa con respecto a las variables investigadas. La autora recomendó a la IES incrementar los estudios sobre el tema, incluso, sugirió a los desarrolladores curriculares de licenciatura de esta universidad, que incorporen experiencias de mentoría entre pares en los contenidos de los programas de estudios.

Con relación al liderazgo transformacional y la gerencia universitaria, Moreno y Pérez-Ortega (2019) se propusieron encontrar un modelo para comprobar sus relaciones. Se apegaron a una metodología cuantitativa y aplicaron dos cuestionarios a directivos de 31 universidades colombianas: se trató del IPL y de una escala de gerencia universitaria denominada (GU). Con los datos obtenidos, elaboraron un modelo de regresión múltiple y validaron la hipótesis que guío al estudio “Existe una relación positiva y significativa entre el liderazgo transformacional y la gestión universitaria” (p. 15). De acuerdo con esto, en la medida en la que se incrementa el liderazgo transformacional, también mejora la gestión universitaria, por lo tanto, el liderazgo transformacional tiene efectos positivos en la gerencia universitaria.

En cuanto al ejercicio del liderazgo transformacional por parte de los directivos universitarios, Pérez, Jiménez y Romo (2017) desarrollaron un estudio con un diseño cuantitativo, racional y positivista, que involucró al personal directivo de la facultad de medicina de una universidad colombiana. Los objetivos de la investigación fueron: demostrar teóricamente la importancia y la pertinencia de la gerencia universitaria para enfrentar el cambio y la transformación, además de caracterizar el liderazgo transformacional presente en la IES que fue estudiada desde la percepción de los seguidores.

Para investigar el primer objetivo llevaron a cabo un juicio de expertos y, para el segundo, se aplicaron dos instrumentos, uno sobre liderazgo transformacional en la gerencia universitaria y el IPL en su versión observador, a 200 profesores y a 427 administrativos a cargo de los directivos. Las dimensiones que puntuaron más alto en el IPL, fueron las relacionadas con las conductas de liderazgo transformacional de carácter particular, que tienen que ver con la personalidad de los directivos y con las relaciones humanas en el entorno escolar.

A partir sus hallazgos, los investigadores (Pérez, et al., 2017) recomendaron a la gerencia universitaria, reforzar sus comportamientos relacionados con el liderazgo transformacional especialmente, los que se encuentran dirigidos a promover el cambio en la organización de las IES. Además, sugirieron fortalecer las conductas de liderazgo relacionadas con el trato y la motivación de los seguidores. Incluso, aconsejaron a la gerencia universitaria iniciar tareas de formación en liderazgo transformacional dirigidas a los actuales líderes y, posteriormente, aplicar de nuevo el IPL a los seguidores para revisar los avances de los directivos en el nivel de logro de los comportamientos de liderazgo transformacional esperados.

Asimismo, Asmawi y colaboradores (2023) realizaron un estudio cualitativo descriptivo con el objetivo de descubrir y analizar cómo ejerce el liderazgo ejemplar el Rector de una universidad Indonesia. Con este fin, llevaron a cabo entrevistas a profundidad, observaciones en campo y desarrollaron investigación documental. Los datos recabados se organizaron en una síntesis narrativa para analizarlos. Los autores concluyeron que, la aplicación de los postulados del Modelo de liderazgo ejemplar por parte del Rector fue satisfactoria, especialmente en las áreas relacionadas con la gestión, pero, recomendaron fortalecer las relaciones de cercanía con los seguidores, ya que, el Rector desarrolla múltiples

actividades que no se controlan con detalle y estas emergencias obstaculizan el logro de una mayor proximidad con su equipo de trabajo.

Entre las escasas investigaciones sobre liderazgo transformacional, específicamente sobre el Modelo de las cinco prácticas del liderazgo ejemplar de Kouzes y Posner realizadas en las universidades mexicanas destaca la de Díaz-Gómez, Espinosa, Peterson y Kuri (2019) que evaluaron las competencias de liderazgo transformacional de estudiantes de licenciatura, enrolados en un programa de liderazgo social estudiantil denominado de Fortalecimiento estudiantil (FORTES), que fue creado por el departamento de formación integral de una universidad privada de Baja California, México.

Los autores (Díaz-Gómez et al., 2019), realizaron un estudio cuantitativo en el que aplicaron el IPL a 46 estudiantes, con el propósito de comprender sus prácticas de liderazgo ejemplar para sustentar propuestas de mejora que aseguren la continuidad del programa FORTES. Los datos obtenidos se analizaron a través de técnicas de estadística descriptiva y arrojaron que en comparación con estudios previos realizados con estudiantes de países fuera de los Estados Unidos de América, los estudiantes mexicanos puntuaron más alto en cada una de las prácticas de liderazgo del Modelo de las cinco prácticas de liderazgo ejemplar de Kouzes y Posner.

En cuanto a la satisfacción estudiantil universitaria, con el objetivo de definir un método para examinarla, Sánchez-Quintero (2018) realizó una investigación documental y una indagación de tipo cuantitativo en la que validó los datos obtenidos sobre satisfacción estudiantil para el periodo comprendido entre 2011 a 2016, en la Universidad Sergio Arboleda de Bogotá, Colombia. Entre los resultados del estudio, resaltaron los altos puntajes de la satisfacción estudiantil sobre el trato y la atención que reciben los estudiantes de los directivos. El autor (Sánchez-Quintero, 2018) recomendó realizar futuros trabajos que

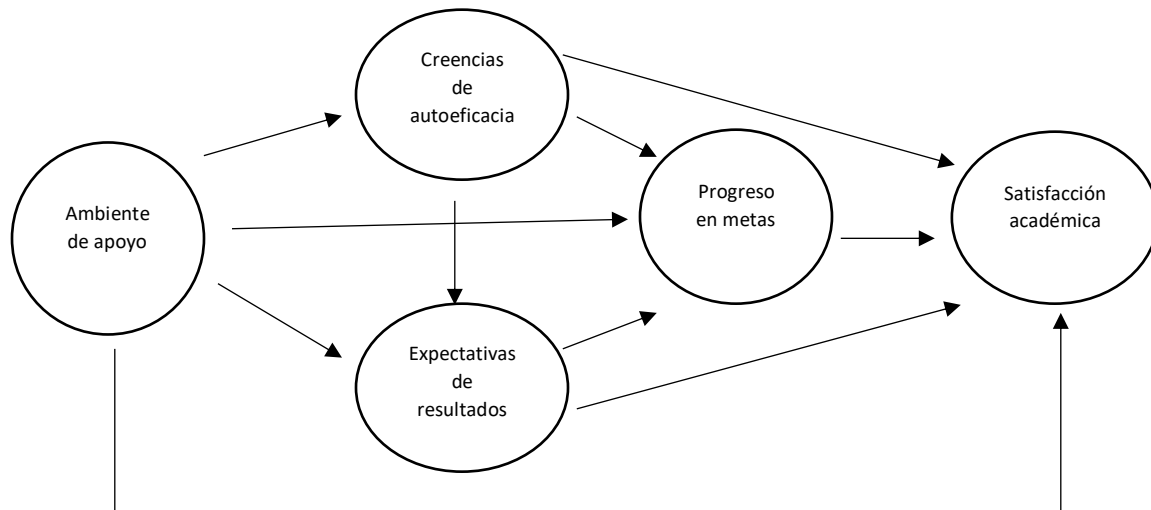
complementen sus conclusiones. Justamente, como la actual investigación sobre las implicaciones de las prácticas del liderazgo de los coordinadores de los programas académicos universitarios en la satisfacción estudiantil con el fin de determinar su relevancia para la retención.

Asimismo, Lent, Singley, Sheu, Schmidt y Schmidt (2007) estudiaron la relación entre los factores sociocognitivos y la satisfacción académica en 153 estudiantes (124 hombres, 21 mujeres y 8 participantes que decidieron no declarar su sexo), de un curso introductorio de ingeniería en una gran universidad del Este de los Estados Unidos de América: la mayoría eran estudiantes de primer año (74%) y una mínima parte cursaban su segundo año (20%), la media en la edad de los participantes fue de 19.13 años. Los estudiantes respondieron un cuestionario con base en el Modelo sociocognitivo de la satisfacción de Lent y colaboradores.

Esta perspectiva teórica (Lent et al., 2007) incorpora las variables relacionadas con creencias de autoeficacia, expectativas de resultados, ambiente de apoyo y progreso percibido respecto a la meta, como se muestra en la Figura 2. A partir de los datos recogidos, se elaboraron modelos de ecuaciones estructurales y se encontró que las creencias de autoeficacia, el ambiente de apoyo y el progreso percibido respecto a la meta son predictores de la satisfacción de los estudiantes respecto a los dominios académicos y sociales de sus propias vidas.

Figura 1

Predictores sociocognitivos de la satisfacción académica.



Nota. Adaptado de Lent, Singley, Sheu, Smith y Smith (2007).

Con esta base, Lent y colaboradores (Lent et al., 2007) esperan que los resultados contribuyan a fundamentar investigaciones basadas en la evaluación socio cognitiva de la satisfacción académica y sus vínculos con otros datos relacionados con la persistencia en la carrera, como es el caso del presente estudio. El Modelo sociocognitivo de la satisfacción es recomendable para ayudar a las IES a mejorar la comprensión de los aspectos que fundamentan sistemas de apoyo para aumentar la retención estudiantil. Asimismo, Lent y colaboradores (2007) encontraron que la satisfacción académica se encuentra fuertemente relacionada con la persistencia estudiantil, no solo en ingeniería, sino en otras carreras, e incluso, influye en la continuación de la preparación educativa hacia estudios nivel posgrado.

Planteamiento del problema

Por sus repercusiones individuales y colectivas, es relevante plantear estrategias para reducir el abandono escolar. Por ejemplo: esta preocupación es congruente con las propuestas de la UNESCO en su Agenda 2030 para el mundo (2017), específicamente con respecto al

Objetivo del Desarrollo Sostenible (ODS) 4 “Educación de Calidad: Garantizar una educación inclusiva y equitativa de calidad y promover oportunidades de aprendizaje a lo largo de la vida para todos” (p. 17). Con este ODS, se pretende incidir en la equidad para facilitar el ejercicio de una ciudadanía global e incrementar las oportunidades de acceso a empleos dignos que contribuyan a aumenten el bienestar de la población mundial.

Pero, de acuerdo con datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) (2022) la tasa de abandono nacional del nivel universitario para el periodo 2020-2021 se situó en un 8.8%, este dato es superior a las cifras de los periodos comprendidos entre el 2000 y el 2016. Además, durante el ciclo escolar 2019-2020, la deserción universitaria en México constituyó el 30.3% del total del abandono escolar de todos los niveles que integran el sistema educativo nacional, este resultado solo fue superado por el nivel educativo medio (secundaria), que representó el 36.7% del total de la deserción escolar mexicana.

De acuerdo con Gutiérrez, Vélez y López (2021), la deserción estudiantil universitaria tiene alcances más amplios que el solo abandono de los estudios de nivel superior: se relaciona con la no conclusión de todo el proceso educativo que inició desde la educación básica. Sus consecuencias tienen efectos hasta en el tipo de empleos a los que se incorporarán los estudiantes que abandonan su preparación, en su mayoría, se trata de ocupaciones poco especializadas con bajos salarios, “que no aportan un valor agregado a la economía y al desarrollo de un país” (p. 19).

Los autores (Gutiérrez et al, 2021) resaltaron que el problema de la deserción universitaria se presenta en todo el mundo y obedece a diversas causas que se relacionan con seis factores predominantes que inciden en su desarrollo: socioculturales, estructurales, políticos, personales, de aprendizaje e institucionales. Estos últimos refieren a las estructuras de las IES e incluyen a sus modelos de gestión que, precisamente, se relacionan con las tareas

del personal directamente encargado de contener este fenómeno, como son los coordinadores.

Asimismo, Mancilla, Ángeles y Orosco (2019) elaboraron un trabajo en el que correlacionaron el grado de satisfacción estudiantil con el índice de retención de una universidad del centro de México. Los objetivos de la investigación consistieron en describir los aspectos relevantes de la satisfacción de los estudiantes universitarios con su educación e identificar el índice de retención de la IES en la que se desarrolló el estudio. Se aplicó un cuestionario de satisfacción con la educación denominado SEUE, a una muestra de 1880 estudiantes de una población de 7194.

Con base en los resultados, los autores (Mancilla et al., 2019) identificaron dos principales causas para explicar la deserción en esa universidad: la primera causa, incluye factores fuera del control de la universidad: se trata de temas relacionados con el estudiante que derivan de la falta de recursos, la preparación deficiente durante el bachillerato y la pertenencia a grupos en situación de vulnerabilidad y riesgo social. La segunda causa, tiene que ver con situaciones controlables por la IES, por ejemplo: el incumplimiento de las expectativas estudiantiles sobre la escuela y el desempeño del profesorado.

En cuanto a los elementos que contribuyen a la retención estudiantil, Mancilla, Ángeles y Orosco (2019) resaltaron los relativos a la calidad de la atención que reciben del personal encargado de proporcionar seguimiento a las situaciones de la vida universitaria, se trata del rol y funciones que ejercen los coordinadores académicos universitarios. Por lo tanto, es pertinente examinar las prácticas de estos gestores educativos con la intención de conocer los alcances de su influencia y las repercusiones de su desempeño en la satisfacción de los estudiantes con respecto a los programas educativos y a las IES y su incidencia en la retención estudiantil.

Justamente, Bonilla, Díaz-Gómez y Monsiváis (2021) identificaron que los coordinadores académicos universitarios atienden esencialmente actividades de gestión escolar: “organizan, promueven y llevan a la práctica los procesos educativos que influyen directamente sobre el trabajo de los docentes y el desempeño de los estudiantes” (p. 35). Aunque, de acuerdo con los autores (Bonilla et al., 2021), los coordinadores son expertos en las áreas académicas en las que fueron formados, se desempeñan en la docencia y responden a las demandas estudiantiles pero, en muy pocos casos, cuentan con una preparación formal respecto al ejercicio del liderazgo.

En este sentido, Martínez de León (2014) con base en un diseño metodológico cualitativo, investigó sobre la gestión del coordinador universitario y su impacto en los resultados académicos de los estudiantes. El estudio se llevó a cabo con una muestra aleatoria del 20% de una población de 70 estudiantes de la licenciatura en pedagogía de una universidad mexicana. Se realizaron entrevistas semiestructuradas a los estudiantes que componían la muestra. De acuerdo con los resultados recabados, el grado de satisfacción de los estudiantes con sus coordinadores se clasificó como satisfactorio o dentro de sus expectativas.

El autor (Martínez de León, 2014) resaltó la importancia de que los coordinadores cuenten con competencias de liderazgo para ejercer la autoridad, actuar con responsabilidad, comprometerse con sus tareas, trabajar en equipo, alcanzar objetivos, tomar decisiones y desarrollar procesos de control y registro, estas capacidades les facilitan realizar el acompañamiento a los estudiantes en las situaciones relacionadas con la dinámica de las IES y con los programas académicos. Cabe destacar que los estudiantes expresaron que el coordinador contribuye a su formación con valores éticos y morales y los orienta y asesora en algunas situaciones de tipo académico e incluso personal.

También, Martínez de León (2014) expresó que, el coordinador impacta a los estudiantes desde el proceso de entrevista a los prospectos a ingresar en la carrera, en la inducción de los alumnos de nuevos ingreso, y en la resolución de conflictos entre estudiantes-profesores o estudiantes-estudiantes. Además, (Martínez de León, 2014), el coordinador participa en el monitoreo del proceso enseñanza aprendizaje “permitiendo sugerir, orientar y mejorar, además el resultado final es lograr un porcentaje satisfactorio de retención escolar y de eficiencia terminal” (p. 62).

El actual estudio se concentró en describir las prácticas de liderazgo de los coordinadores académicos de los programas de licenciatura de una IES, a partir de la Teoría del liderazgo transformacional, específicamente, del Modelo de las cinco prácticas del liderazgo ejemplar que explica las prácticas transformacionales de los líderes que marcan una diferencia positiva en los ambientes en los que se desenvuelven por medio de cinco componentes: Modelar el camino, Inspirar una visión compartida, Desafiar el proceso, Habilitar a los demás para que actúen y Alentar el corazón.

Se consideró este enfoque porque se ajusta al tipo de relaciones humanas que se desarrollan entre los coordinadores de los programas académicos y los estudiantes, ya que los coordinadores (Díaz-Gómez y Díaz, 2021) son los encargados de la adaptación estudiantil al medio universitario y contribuyen al logro de las metas personales y académicas de los estudiantes. De acuerdo con Kouzes y Posner (2019), estas figuras proporcionan el soporte necesario para que los estudiantes conviertan sus intereses en metas y sus metas en acciones: la conjugación de estos aspectos favorece la satisfacción y la conclusión exitosa de la carrera. De conformidad con lo expuesto, se plantea el objetivo general de la investigación.

La satisfacción estudiantil se operacionalizó a través del Modelo sociocognitivo de la satisfacción académica que fue emitido por Lent y colaboradores (Lent et al., 2005). Esta

perspectiva teórica consiste de un constructo unidimensional que incorpora las variables creencias de autoeficacia, expectativas de resultados, ambiente de apoyo social académico y progreso percibido respecto a la meta, como elementos de la satisfacción académica con respecto a otras variables ambientales y personales con las que cuenta el estudiante y que inciden en su percepción de la satisfacción.

Objetivo general

Analizar el tipo de relación entre las prácticas de liderazgo transformacional en coordinadores académicos y los niveles de satisfacción estudiantil. Los resultados de la actual investigación serán útiles para los líderes educativos de la universidad en cuestión, con el propósito de aumentar los resultados de la satisfacción estudiantil con la IES y formular estrategias para incrementar los resultados de los índices de retención estudiantil.

Pregunta de investigación

Como resultado del planteamiento del problema se expresa la siguiente pregunta de investigación: ¿Cuál es la relación entre la satisfacción del estudiante y las prácticas de liderazgo transformacional de su coordinador/a de programa académico?

Hipótesis general

Hipótesis general: Existe una relación positiva y significativa entre la satisfacción de los estudiantes y las prácticas de liderazgo transformacional de su coordinador/a de programa académico.

Hipótesis nula: No existe una relación positiva y significativa entre la satisfacción de los estudiantes y las prácticas de liderazgo transformacional de su coordinador/a de programa académico.

Hipótesis específicas

H₁: Existe una relación positiva y significativa entre la satisfacción de los estudiantes y el factor Modelar el camino de su coordinador/a de programa académico.

H₀₁: No existe una relación positiva y significativa entre la satisfacción de los estudiantes y el factor Modelar el camino de su coordinador/a de programa académico.

H₂: Existe una relación positiva y significativa entre la satisfacción de los estudiantes y el factor Inspirar una visión compartida de su coordinador/a de programa académico.

H₀₂: No existe una relación positiva y significativa entre la satisfacción de los estudiantes y el factor Inspirar una visión compartida de su coordinador/a de programa académico.

H₃: Existe una relación positiva y significativa entre la satisfacción de los estudiantes y el factor Desafiar el proceso de su coordinador/a de programa académico.

H₀₃: No existe una relación positiva y significativa entre la satisfacción de los estudiantes y el factor Desafiar el proceso de su coordinador/a de programa académico.

H₄: Existe una relación positiva y significativa entre la satisfacción de los estudiantes y Habilitar a los demás para que actúen de su coordinador/a de programa académico.

H₀₄: No existe una relación positiva y significativa entre la satisfacción de los estudiantes y Habilitar a los demás para que actúen de su coordinador/a de programa académico.

H₅: Existe una relación positiva y significativa entre la satisfacción de los estudiantes y el factor Alentar el corazón de su coordinador/a de programa académico.

H₀₅: No existe una relación positiva y significativa entre la satisfacción de los estudiantes y el factor Alentar el corazón de su coordinador/a de programa académico.

En lo concerniente a la satisfacción con respecto a las prácticas de liderazgo transformacional de los directivos, Hodges (2020) desarrolló un estudio de caso bajo una metodología cualitativa con base en el Modelo de las cinco prácticas de liderazgo ejemplar,

sobre la influencia de las acciones y los comportamientos de liderazgo transformacional en superintendentes escolares de un pequeño distrito escolar ubicado en el norte de California y su relación con la satisfacción en el trabajo de los directores de centros educativos bajo su responsabilidad.

Para recopilar los datos, la autora (2020) realizó entrevistas semiestructuradas y revisó documentos públicos del distrito escolar. Los hallazgos de la investigación indican que existen aspectos relacionados con las prácticas de liderazgo transformacional de los supervisores que inciden en la satisfacción laboral de los directores escolares. A partir de esto, se sugirió al distrito escolar desarrollar en el futuro estudios cuantitativos sobre el tema para fundamentar programas de liderazgo orientados a los supervisores y enfocados especialmente en las prácticas Desafiar el proceso, Habilitar a otros para que actúen e Inspirar una visión compartida porque se asocian directamente con aspectos prácticos de las labores de los superintendentes.

En cuanto a la satisfacción y la práctica de liderazgo transformacional y ejemplar Modelar el camino, Ravelo y colaboradores (2021) estudiaron la relación de las prácticas de liderazgo transformacional y ejemplar con respecto a la satisfacción laboral de los consejeros de una escuela localizada en Filipinas. El diseño metodológico fue de tipo cuantitativo correlacional y la muestra se constituyó con 35 consejeros de 26 escuelas secundarias. El instrumento que se aplicó para medir las prácticas de liderazgo transformacional (incluyendo Modelar el camino) fue el IPL, la satisfacción laboral se valoró por medio del *Job satisfaction questionnaire*.

Los datos que se obtuvieron sobre el grado de correlación entre las variables de prácticas de liderazgo transformacional y satisfacción laboral de los consejeros, fueron positivos y estadísticamente significativos. Por lo tanto, se obtuvieron datos similares

respecto a la práctica de liderazgo Modelar el camino y la satisfacción laboral. Los autores atribuyeron este resultado a que los consejeros cuentan con autonomía para desarrollar sus funciones, pero, sugieren revisar las condiciones de su trabajo para incrementar los resultados de la satisfacción.

En cuanto a la satisfacción y la práctica de liderazgo transformacional y ejemplar Inspirar una visión compartida, Wairimu, Mwaura y Njoki (2019) estudiaron las relaciones entre las prácticas de liderazgo transformacional de los directores de escuelas secundarias situadas en Kenia, África y el desempeño de las instituciones educativas. El diseño de la investigación fue de tipo cuantitativo correlacional, participaron 72 directores de secundarias públicas y 139 de privadas que autoevaluaron sus prácticas de liderazgo con el IPL. Además, por medio del IPL en su versión observador, fueron valorados por 1210 docentes de escuelas públicas y 1500 de privadas. Los resultados obtenidos de los directivos, se contrastaron con los recabados de los profesores y, con los datos sobre el desempeño de las escuelas que se obtuvieron de los registros oficiales kenianos.

Los hallazgos indican que, existe una correlación positiva entre las prácticas de liderazgo que mide el IPL, respecto a Inspirar una visión compartida: se encontró que mantiene una correlación significativa y fuerte con el desempeño de los estudiantes de estas escuelas, se obtuvo el mismo resultado para Alentar el corazón y Desafiar el proceso. Los autores resaltaron que la educación se encuentra en un constante cambio y que siempre hay nuevas metas por alcanzar que requieren precisamente de, la inspiración de una visión compartida.

Sobre la satisfacción de los estudiantes y la práctica de liderazgo transformacional y ejemplar Desafiar el proceso, Lim y Yan (2021) realizaron un estudio cuantitativo para indagar la relación causal entre las prácticas de liderazgo de directores escolares sobre la

motivación y la autoeficacia docente, así como los efectos de la motivación y la autoeficacia de los profesores en los logros cocurriculares de los estudiantes de 28 escuelas situadas en Malasia. Se desarrolló un trabajo de tipo cuantitativo, la muestra se integró con 324 profesores de las escuelas malayas y se les aplicó un cuestionario diseñado con base en el IPL.

Los resultados mostraron que, existe una relación causal y significativa entre las prácticas de liderazgo de los directores (incluyendo Desafiar el proceso) y los logros cocurriculares de los estudiantes, pero, con la mediación de la motivación y la autoeficacia de los profesores. Esto significa que, si dejan de ejercer estos roles, el efecto disminuye. Los autores sugieren a los directores que contribuyan a empoderar a los profesores para que colaboren en la mejora del desempeño de los estudiantes. Además, recomendaron realizar estudios similares con escuelas de otros niveles educativos.

Con relación a la satisfacción y la práctica de liderazgo transformacional y ejemplar Habilitar a los demás para que actúen, Senekal y Lenz (2020) desarrollaron una investigación en IES sudafricanas que tuvo como objetivo sondear las percepciones de los profesores sobre los comportamientos de liderazgo transformacional presentes en sus escuelas y universidades relacionados con esta práctica de liderazgo ejemplar. El enfoque metodológico que guó la investigación fue cuantitativo, se aplicó un cuestionario que se diseñó tomando como base la dimensión Habilitar a otros para que actúen del IPL.

Para obtener la muestra se seleccionaron al azar, 25 escuelas y 5 universidades entre las que distribuyeron en total, 450 cuestionarios (cada institución recibió 15 cuestionarios). Finalmente, se recabaron 331 respuestas (74% del total de cuestionarios enviados), que corresponden a 261 cuestionarios de las escuelas y 70 cuestionarios de las universidades. Los datos obtenidos se analizaron con técnicas de estadística descriptiva e inferencial y se

obtuvieron puntajes negativos o ligeramente positivos para los aspectos del liderazgo en sus relaciones con la gestión. Además, se presentaron puntajes negativos para la dimensión Habilitar a otros para que actúen.

Los autores recomendaron informar los directivos de las escuelas y universidades participantes, sobre los aspectos en los que se presentaron bajas puntuaciones y que interfieren con Habilitar a otros para que actúen, con el propósito de que implementen planes y acciones para fomentar esta práctica en los directivos. También, le sugirieron al departamento de educación superior de Sudáfrica que, continúe promoviendo el liderazgo y la gestión transformacional para catalizar los procesos de cambio al interior de estas instituciones educativas.

En lo referente a la satisfacción estudiantil y la práctica de liderazgo transformacional y ejemplar Alentar el corazón, Alagha (2019) investigó sobre el impacto de las prácticas de liderazgo y la conductas de membresía organizacional en universidades situadas en la franja de Gaza, Palestina. El diseño de la investigación fue de tipo cuantitativo y la información sobre las prácticas de liderazgo se recabo por medio de un cuestionario elaborado a partir IPL, además, se desarrolló otro instrumento para medir la conducta de membresía. La muestra que participó en el estudio se constituyó con 941 miembros del personal de las universidades palestinas.

Para estudiar las relaciones entre las prácticas de liderazgo y la conducta de membresía, se aplicaron técnicas de estadística descriptiva e inferencial. Los resultados demostraron que, existe un impacto estadísticamente significativo de dos variables en el comportamiento de membresía organizacional: Modelar el camino y Alentar el corazón. Con base en estos hallazgos, el autor sugirió a las IES participantes: iniciar procesos de cambio para empoderar a sus líderes y prepararlos sobre las innovaciones en la gestión universitaria.

Además, les recomendó fortalecer el compromiso organizacional de los miembros de sus comunidades tomando en cuenta sus opiniones, involucrándolos en la toma de decisiones y mediante recompensas por su trabajo.

En congruencia con lo expuesto, Pedraja, Rodríguez, Araneda y Rodríguez (2016), realizaron un estudio exploratorio sobre la relación del liderazgo del director escolar y la satisfacción estudiantil. Seleccionaron una muestra de 82 estudiantes chilenos de bachillerato, a los que les aplicaron un cuestionario tridimensional para indagar sobre el ejercicio de los estilos de liderazgo transformacional y transaccional de los directivos escolares y su relación con sus niveles de satisfacción. La información recopilada se integró en una base de datos y se analizaron las medias y las desviaciones estándar de cada dimensión del cuestionario.

Además, se calcularon las correlaciones entre las variables de los estilos de liderazgo transformacional y transaccional y la satisfacción estudiantil. Finalmente, se elaboró un modelo de regresión múltiple: los resultados mostraron que el nivel de satisfacción que manifestaron los estudiantes se ubica en la media estadística y que, ambos estilos de liderazgo (transformacional y transaccional), impactan positivamente en la satisfacción estudiantil. También encontraron que, existe una relación directa y positiva entre el estilo de liderazgo transformacional de los directivos y la satisfacción de los estudiantes.

A continuación, en la Tabla 1 se muestra la matriz de operacionalización de los variables de la presente investigación.

Tabla 1*Matriz de operacionalización de las variables.*

Variables	Tipo de variable	Definición	Dimensiones	Indicadores	Instrumento	Escala
Prácticas de liderazgo de los coordinadores	Variable independiente	Las prácticas de liderazgo “son los comportamientos y las acciones claramente identificables que marcan la diferencia (Kouzes y Posner, 2018, p. 13).”	Las cinco prácticas del liderazgo ejemplar: <hr/> - Modelar el camino <hr/> - Inspirar una visión Compartida <hr/> - Retar el proceso <hr/> - Habilitar a los demás para que actúen <hr/> - Alentar el Corazón	Actúa: Aclara los calores Actúa: da Ejemplo Actúa: visualiza el Futuro Actúa: atrae a los otros Actúa: busca Oportunidades Actúa: experimenta y arriesgate Actúa: fomenta la colaboración Actúa: refuerza a los demás Actúa: reconoce las contribuciones ajenas Actúa: celebra los valores y las victorias	Cuestionario Inventario de Prácticas de Liderazgo (IPL)	1. Casi nunca 2. Rara vez 3. Pocas veces 4. De vez en cuando 5. Una que otra vez 6. A veces 7. A menudo 8. Habitualmente 9. Con mucha frecuencia 10. Casi siempre
Satisfacción estudiantil	Variable dependiente	“Bienestar que experimentan los alumnos por sentir cubiertas sus expectativas académicas como resultado de las actividades que realiza la institución para atender sus necesidades educativas” (Surdez et al., 2018, p. 12-13).	Unidimensional	Índice de estado de percepción de los estudiantes sobre el cumplimiento de expectativas académicas	Cuestionario Escala de Satisfacción Académica (ESA) adaptado	1. Totalmente en desacuerdo 2. Muy en desacuerdo 3. Medianamente en desacuerdo 4. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo 5. Medianamente de acuerdo 6. Muy de acuerdo 7. Totalmente de acuerdo
Retención estudiantil	Variable proxy	“Es una perseverancia que resulta de una actitud constante de los alumnos hasta graduarse de una IES” (De La Rosa, Guevara y Galindo, 2018, p. 849).				

Justificación de la investigación

El actual estudio se concentra en analizar las prácticas de liderazgo de los coordinadores de los programas académicos de una universidad privada y su influencia en la satisfacción estudiantil y, por extensión, con la retención estudiantil, desde la perspectiva de la Teoría de liderazgo transformacional, específicamente del Modelo de las cinco prácticas de liderazgo ejemplar de Kouzes y Posner (2018). Con estas bases, se busca realizar aportes teóricos, metodológicos y prácticos sobre los temas que investigados ya que, son escasos los estudios alrededor ellos y, las pocos trabajos que los abordaron no coinciden en sus resultados con los datos obtenidos en la presente tesis, como se observa en los estudios de Pedraja, Rodríguez, Araneda y Rodríguez (2016) y de Mina (2018) sobre la relación del liderazgo del director escolar y la satisfacción estudiantil.

También, se requieren datos para fundamentar estudios sobre el liderazgo transformacional relacionados con las cinco prácticas de liderazgo ejemplar de los coordinadores universitarios o, con los resultados de la indagación de la satisfacción estudiantil con base en el Modelo sociocognitivo de la satisfacción académica. Además, se exploraron líneas metodológicas de investigaciones sobre liderazgo directivo, satisfacción y retención estudiantil con el interés de realizar nuevos aportes que sustenten modelos y protocolos para futuros trabajos académicos sobre asuntos similares.

Asimismo, la presente investigación es relevante para sustentar la toma de decisiones al interior de la universidad investigada para que, la institución robustezca sus planes, programas, proyectos y estrategias dirigidos a mejorar el desempeño de las prácticas de liderazgo transformacional y ejemplar de los coordinadores y del resto de los actores institucionales que se vinculan con los estudiantes para aumentar los resultados de la

satisfacción estudiantil, abatir la deserción y favorecer la permanencia estudiantil en su preparación universitaria.

Alcances y limitaciones

La presente investigación, se incorpora a los estudios disponibles en la literatura sobre la importancia de las prácticas de liderazgo de los coordinadores académicos universitarios con el fin de identificar y disminuir los factores inherentes a su desempeño que inciden en la deserción estudiantil, pero, considerando la relevancia de la satisfacción estudiantil. Adicionalmente, el estudio aporta información a universidades con características similares a la IES que fue investigada para abatir el abandono escolar desde la sinergia coordinador-estudiante y, de esta forma, incrementar los resultados de la satisfacción estudiantil y de la eficiencia terminal y, con esto, incidir en la mejora de la calidad de las IES.

Este material es útil como apoyo y consulta para el diseño y la implementación de planes, procedimientos, estrategias y acciones para fundamentar la formación en liderazgo transformacional y ejemplar del personal de las organizaciones de los sectores público y privado características afines a la IES que fue investigada, ya que existen similitudes entre los roles de atención al usuario que realizan sus mandos intermedios y las funciones de los coordinadores de los programas académicos universitarios. Además, los resultados del trabajo repercuten en universidades similares en el contexto estatal, porque se revisaron aspectos peculiares del desempeño de los coordinadores, la satisfacción de los estudiantes y la retención universitaria, específicamente en el entorno bajacaliforniano.

Entre las limitantes que enfrentó el estudio se identifican las siguientes: la investigación se desarrolló en una sola IES, lo que limitó la representatividad de la muestra y los alcances del estudio. También, parte del trabajo se desarrolló en el periodo inmediato

posterior a la pandemia por COVID 19, en el que los coordinadores estrecharon el contacto con los estudiantes dadas las condiciones peculiares de la emergencia sanitaria y educativa.

Capítulo 2. Marco de referencia

El presente capítulo se divide en cuatro secciones: en la primera, se expone un recuento organizado cronológicamente y por relevancia de teorías y conceptos sobre la Teoría del liderazgo transformacional y el Modelo de las cinco prácticas de liderazgo ejemplar. En la segunda, se exploran enfoques sobre el liderazgo para esbozar la ruta del desarrollo de la Teoría del liderazgo transformacional. En la tercera, se presenta un análisis conceptual sobre las prácticas de liderazgo transformacional de los coordinadores universitarios y su influencia en la satisfacción y en la retención estudiantil.

Además, se revisan aspectos importantes sobre la satisfacción estudiantil, específicamente, se analiza el Modelo sociocognitivo de la satisfacción académica y se incluyen investigaciones similares a los temas de estudio. Todo esto, con el fin de justificar teóricamente las relaciones entre las variables que se indagaron. El capítulo concluye con una cuarta sección en la que se representa de forma general la IES en la que se llevó a cabo la investigación y los procesos que desarrolla para evaluar el desempeño de sus coordinadores académicos.

El objetivo del apartado es presentar una recopilación de lo general a lo particular, de literatura relacionada con la Teoría del liderazgo transformacional y con el Modelo de las cinco prácticas de liderazgo ejemplar de los autores Kouzes y Posner. Esta información se acompaña de estudios sobre prácticas de liderazgo transformacional de coordinadores de programas académicos universitarios y sus repercusiones en la satisfacción de los estudiantes y, por ende, en la retención estudiantil, con el fin de justificar teóricamente sus vínculos para sustentar el actual trabajo.

Referente teórico

Para configurar este referente teórico se desarrolló una búsqueda sobre los temas relacionados con el liderazgo, liderazgo transformacional, liderazgo transformacional en directivos y liderazgo transformacional y ejemplar en coordinadores universitarios, en las bibliotecas electrónicas eLibro y Pearson. Así como, en diversas bases de datos en los idiomas español e inglés, entre las que se encuentran EBSCO, Google Académico, ERIC, Dialnet, Redalyc y Scielo. Además, se revisaron repositorios públicos de documentos académicos de universidades alrededor del mundo, por ejemplo: el Repositorio Institucional de la UNAM, el Repositorio Académico de la Universidad de Chile, UPCommons de la Universitat Politècnica de Catalunya, Diposit digital de la Universidad Autónoma de Barcelona, Digital USD de la University of San Diego, UPSpace Institucional Repository de la University of Pretoria y el University Repository Asiae University.

La literatura seleccionada se alojó en una carpeta en el gestor de citas Zotero para, posteriormente, organizar de forma cronológica y por orden de importancia los trabajos recopilados. Todo esto, con el propósito de facilitar su interpretación, observar su evolución a través del tiempo, resaltar aquellos aspectos que han sido previamente estudiados y detectar otros que presentan ausencia de investigaciones relevantes, para, finalmente, extraer la información pertinente sobre los temas investigados y, posteriormente, reflexionarla, estructurarla con coherencia y en un orden lógico e incorporarla al estudio.

A continuación, se presenta un acercamiento teórico al liderazgo transformacional desde su origen y evolución hasta su aplicación en el campo educativo, específicamente en el contexto universitario. Esto, con la intención de entender las implicaciones de su desempeño en los resultados de las IES, en concreto, se analizará el rol del coordinador académico como líder transformacional, su incidencia en la satisfacción estudiantil, la

importancia del ejercicio de su actuación en la contención de la deserción escolar y sus repercusiones en la permanencia de los estudiantes en la preparación profesional y, por lo tanto, en el incremento de los resultados de los indicadores institucionales sobre la retención estudiantil.

Liderazgo transformacional: un acercamiento teórico

Se inicia con una exploración sobre el desarrollo histórico de la Teoría del liderazgo transformacional y se revisarán los procesos que fundamentaron sus principales definiciones.

Introducción a las teorías del liderazgo.

Por sus consecuencias en la dinámica de todo tipo de organizaciones humanas: sociales, laborales, escolares, interpersonales y familiares, el liderazgo, es uno de los conceptos más estudiados en los últimos años. Además, su ejercicio entraña cierto sentido de distinción y de reconocimiento social (Fernández y Quintero, 2017), las ideas acerca del tema son amplias; sin embargo, existen aspectos coincidentes entre las distintas perspectivas para su análisis que convergen en definirlo como: “una relación de influencia para lograr ciertas metas deseadas” (Escandón y Hurtado 2016, p. 138).

Así que, su abordaje atañe a diversas disciplinas como: la administración, la psicología y la sociología (García, Salas y Gaviria, 2018), fue desde estas áreas del conocimiento que emergieron las bases de las actuales teorías respecto al liderazgo transformacional. Los antecedentes conceptuales (Escandón et al, 2016) de las definiciones contemporáneas sobre el liderazgo se clasifican en tres grandes grupos: el Enfoque de los rasgos, el Enfoque situacional y el Enfoque integral o emergente.

Los estudios precursores de las teorías sobre el liderazgo (Noll, 2019), iniciaron durante el periodo posterior a la revolución industrial bajo la influencia de los cambios en las formas de administrar y ejecutar el trabajo para aumentar los resultados de la producción.

Esto fue motivado por la necesidad de encontrar formas de optimizar los recursos para organizar las actividades laborales desde nuevas perspectivas materiales y humanas. El interés por comprender los determinantes del liderazgo (Calderón et al., 2010) (López y Beltrán, 2018) se afianzó con el movimiento de la administración científica que encabezó Taylor, quien analizó y comparó el desempeño laboral de los trabajadores con el rendimiento de las máquinas.

A mediados del siglo XIX, el ensayista británico Carlyle (Hunt y Fedynich, 2019) estableció las bases de la Teoría del gran hombre, que constituye el fundamento de la mayoría de los enfoques conceptuales contemporáneos sobre el liderazgo. Carlyle estudió las características físicas y de personalidad de algunos líderes masculinos destacados en la historia, principalmente del mundo occidental. Estos hombres parecían ascender al poder de la nada para llevar a sus naciones al triunfo político y militar, como resultado de sus trabajos, Carlyle concluyó que, contaban con cualidades innatas para el ejercicio del liderazgo.

En esta línea de ideas, el autor inglés Galton (2019) desarrolló su obra *Hereditary genius*, en la que repasó con cierto detalle los antecedentes familiares de algunos personajes destacados de la historia y dedujo que existe un componente genético que determina los atributos y las características físicas, el temperamento y la capacidad intelectual de los líderes. Justamente, Galton y Carlyle (Betancur, 2014) coincidieron en sustentar que las habilidades para el liderazgo son hereditarias y se manifiestan cuando son necesarias: el líder nace, no se hace.

A principios del siglo XX, Taylor realizó estudios sobre tiempos y movimientos en el trabajo, sus resultados contribuyeron a fundamentar las teorías básicas de la administración científica (Taylor, 1912) (Holguín y Ospina, 2019) que, de acuerdo con sus postulados: “tiene como objetivo el mismo que la maquinaria economizadora del trabajo: aumentar la

producción por unidad de esfuerzo humano” (p. 84) . También, Taylor (Portilla, Villa y Arias, 2007) fue uno de los primeros investigadores en explorar la influencia del líder como coordinador del trabajo y en observar sus relaciones con respecto a las características de los subordinados y sustentó que: a mayor motivación, mayor productividad.

Posteriormente, Mayo (Lundberg, 2023) se concentró en revisar las implicaciones de las relaciones humanas, la motivación y las condiciones de trabajo en el rendimiento de los trabajadores. Encontró que, la motivación y el rendimiento no se relacionan únicamente con las condiciones de trabajo, sino que, también inciden las relaciones humanas y la socialización en el contexto laboral. Además, Mayo (Mejía, 2007) refirió que el líder es el encargado de propiciar un entorno favorable para lograr los objetivos de la empresa y, a la par, contribuir a la superación de los trabajadores para mejorar el rendimiento, la comunicación y la motivación de los trabajadores.

El interés académico por el liderazgo se afianzó en la década de los cuarenta del siglo pasado (Villa, 2019) con los trabajos de investigación de línea conductista, sobre las características del comportamiento de los líderes y su relación con la eficacia en los contextos laborales que realizaron, por un lado, el grupo de la *University of Michigan* con el denominado Enfoque en habilidades, que define dos dimensiones respecto al comportamiento del líder que se relacionan entre sí: por un lado, la orientación al empleado que enfatiza las relaciones personales del líder con el seguidor y sus necesidades y, por otro lado, la orientación a la producción que reconoce al líder que enfatiza las actividades a desarrollar.

Además, los integrantes del grupo de la *Ohio State University* (Ionela, 2021), propusieron dos comportamientos que presentan los líderes con el fin de reconocer sus efectos en el trabajo, el rendimiento y la satisfacción del grupo: hacia las tareas (logro de

metas) o, hacia las personas (consideración por las necesidades de los trabajadores). Estas conductas son independientes de la orientación del liderazgo. El principal representante del grupo de *Ohio State University*, fue Stodgill (1949), sus investigaciones se orientaron hacia los factores personales relacionados con el liderazgo y encontró que, existen características innatas que inciden en su ejercicio por determinados individuos, por lo tanto, los líderes poseen rasgos para el liderazgo.

El modelo de liderazgo del grupo de *Ohio State University* (Romero, Urióstegui, Mayo y Nicanor, 2022), consistió en una evolución del Enfoque de los rasgos hacia un Modelo del comportamiento (de corte conductual) tanto del líder como de los seguidores. Desde esta óptica, el liderazgo (Stodgill y Shartle, 1948) constituye un proceso de influencia y una relación que existe entre personas que mantienen actividades y metas comunes. Este enfoque fue denominado de los rasgos (Romero et al., 2022) y reconoce que en los grupos, se presentan patrones interrelacionados de responsabilidades que inciden en el comportamiento de sus miembros, por lo tanto, el liderazgo es eficaz cuando todos cumplen con sus tareas para alcanzar las metas.

Además, el Enfoque de los rasgos (Romero et al., 2022) distingue dos aspectos en el comportamiento del líder: estructura de inicio, se trata del grado en el que el líder define sus funciones y las de su equipo para lograr las metas y, de consideración, que consiste en la forma en la que el líder mantiene relaciones de confianza y respeto con sus seguidores para lograr sus propósitos. Con estas bases, desde esta línea conceptual se reconocen cuatro estilos de ejercer el liderazgo: baja estructura y alta consideración, alta estructura y alta consideración, baja estructura y baja consideración, alta estructura y baja consideración.

A continuación, emergió el enfoque situacional representado por Hersey y Blanchard (Gómez, et al 2016) y consiste en que el liderazgo tiene que ver con la interacción entre dos

factores: la cantidad de control del líder y la cantidad de estímulo a sus colaboradores. Por lo tanto, la forma en la que se desenvuelven estas relaciones determina la adaptación del líder al contexto. Es necesario considerar que, a diferencia del Enfoque situacional, esta perspectiva sustenta que es necesario colocar al líder de acuerdo con las necesidades del entorno específico en el que será más efectivo, así que, no existe un solo tipo de líder, ya que el ejercicio de este rol tiene que ver con el medio en el que se va a desenvolver.

La Teoría del liderazgo transformacional.

El origen del Enfoque de teorías integrales, también llamadas del liderazgo transformacional, se localiza a finales de la década de los setenta en los trabajos de Burns (2012), específicamente en su libro *Leadership* en el que presentó los resultados de una investigación descriptiva que desarrolló con base en el análisis de las biografías de líderes políticos destacados. A partir de sus hallazgos, Burns (2012) caracterizó al liderazgo como una relación de influencia en la que líderes y seguidores se elevan mutuamente a niveles más altos de motivación y moralidad con el propósito de movilizarse para fortalecer la atención a las necesidades del grupo y a las necesidades trascendentes del líder y de los liderados.

Cabe resaltar que, Burns (2012) distinguió dos orientaciones en el ejercicio del liderazgo, por un lado, el liderazgo transaccional que se relaciona con la habilidad del líder para resolver las necesidades diarias de las organizaciones y donde este tipo de liderazgo opera como un intercambio de dar y recibir entre el líder y los seguidores. Por otro lado, se encuentra el liderazgo transformacional donde los seguidores y el líder se influyen mutuamente y se comprometen a colaborar con base en una alta moral y motivación. Los líderes transformacionales logran cambios significativos en los grupos a los que pertenecen y también en sus propias vidas hasta alcanzar la autorrealización.

Además, Burns (2004) refrendó sus conceptos acerca del liderazgo transformacional en su libro *Transforming leadership*, en el que retomó su análisis comparativo entre el liderazgo transaccional y el liderazgo transformacional. El autor (Burns, 2004) puntualizó que los líderes transaccionales salen adelante a través de intercambios con los seguidores, en tanto que, los transformacionales, son revolucionarios porque se involucran con los valores morales y con la motivación de los seguidores para desarrollar procesos colaborativos de renovación de las organizaciones. Estas transformaciones ocurren también cuando el líder estimula a los seguidores y se relaciona cercanamente con ellos para formarlos y empoderarlos como nuevos líderes.

Durante la década de los ochenta del siglo pasado, los postulados de Burns fueron retomados y extendidos por Bass, que introdujo una perspectiva psicológica desde la reconoció los factores emocionales y sociales que median en el desempeño y la motivación de los seguidores. Bass (1990), mantuvo las ideas precursoras de Burns, respecto a que el líder transformacional influye en sus poderdantes para que se apropien de la misión y de los objetivos de la organización mientras se desarrollan a sí mismos. Pero, a diferencia de Burns, Bass concluyó que, tanto el liderazgo transaccional como el liderazgo transformacional, se pueden ejercer simultáneamente (Roberts, 1985).

Además, Bass (1985) identificó cuatro componentes que sustentan el ejercicio de un liderazgo transformacional: influencia idealizada o carisma; este aspecto tiene que ver con la manera en que el líder orienta e inspira a los seguidores a imitarlo porque, se desempeña con un alto sentido ético y apego a la moral y a los valores. motivación inspiracional; el líder motiva e inspira a los seguidores con respecto a la visión y estimulación intelectual: el líder alienta creatividad de los seguidores para encontrar nuevas maneras de hacer las cosas, por

último, consideración individual; el líder muestra y manifiesta aprecio los aportes de los miembros del equipo respecto la consecución de las metas propuestas.

Con base en sus trabajos previos sobre liderazgo transformacional, Bass y Avolio (1999) emitieron la Teoría del rango completo, se trata de un modelo centrado en el desarrollo del sí mismo para desarrollar a otros. Esta perspectiva conceptual incorpora los estilos de liderazgo transformacional y transaccional, además, de un nuevo elemento: el liderazgo pasivo, que se compone de un no liderazgo o *laissez-faire* y que define al tipo de dirigentes que evitan involucrarse o decidir sobre temas de importancia. Otro aspecto que enfatiza la Teoría del rango completo (Avolio, 2004), es el alto carácter moral que obtienen estos líderes conforme acumulan experiencias, maduran, atienden desafíos e invierten tiempo y energía para formar a los liderados, incluso dejando de lado sus propias necesidades.

Respecto a los retos para el modelo del liderazgo transformacional, veinte años después de su enunciación Bass (1999) destacó que: se lograron aprendizajes sobre los efectos de este tipo de liderazgo en la cultura y en los objetivos organizacionales e incluso, respecto a las diferencias del desempeño entre los sexos. Pero, reconoció que falta mucho por aprender acerca de las percepciones de los liderados respecto a los líderes transaccionales y transformacionales. También, Bass (1999) resaltó que, es necesario entender con claridad como los seguidores de los líderes transformacionales se trasladan del cumplimiento hacía la identificación, para continuar hacia la interiorización de valores y creencias comunes.

Inicialmente, la Teoría del liderazgo transformacional cobró importancia en los contextos políticos y empresariales, posteriormente, los líderes educativos adoptaron modelos transformacionales para guiar los procesos de innovación y cambio en las instituciones educativas (Villa, 2019). Estos elementos son vitales para las IES (Pedraja Rejas et al., 2021) porque, contribuyen a la obtención de altos resultados que se manifiestan en el

incremento de la competitividad y en la mejora desempeño institucional y, por ende, de la calidad de las universidades.

Características de los líderes transformacionales.

Respecto a la caracterización de los líderes transformacionales, Bass y Avolio (1994), identificaron que: se mantienen alineados con la misión, la visión y los valores del grupo y a la par, se comprometen con los seguidores. También, los ayudan a que desplieguen todo su potencial y los alientan continuamente para que logren sus metas particulares en confluencia con los fines del grupo. Justamente, Bass (1990) resaltó que, los líderes transformacionales tienen mejores relaciones con sus superiores y contribuyen con mayor eficacia al grupo de quienes solo ejercen un liderazgo transaccional. Además, los seguidores expresan que realizan esfuerzos adicionales en nombre de estos líderes.

De acuerdo con Bass y Avolio (1994), los líderes transformacionales inspiran y modelan a los seguidores para que desarrollen sus propias actitudes de liderazgo. Adicionalmente, afirman a los liderados para que adquieran confianza en sus capacidades, aportan soluciones originales a problemas complejos, promueven una cultura del cambio que se instaure a través de su creatividad y de la colaboración con los poderdantes. Todo esto contribuye al cumplimiento de las tareas asignadas y facilita el alcance los propósitos del grupo y de las personas que lo conforman (Bass y Avolio, 1994).

Asimismo, Luthans y Avolio (2003) reconocen que, los líderes transformacionales mantienen fidelidad hacia sí mismos e influyen positivamente en los seguidores para que también se transformen en líderes. Esta evolución ocurre a través del modelamiento que se presenta al compartir valores, creencias y conductas. También, los líderes transformacionales saben comunicarse, actúan éticamente, transmiten la visión de la organización e implican a los liderados en su logro, especialmente ante los entornos complejos e inciertos.

Con el fin de evaluar y reconocer los estilos de liderazgo que se ejercen en los diversos entornos, Bass y colaboradores (Avolio y Bass, 1999) desarrollaron el cuestionario *Multifactor leadership questionnaire* (MLQ), con este instrumento se miden seis factores de liderazgo: carisma inspiracional, estimulación intelectual, consideración individual, recompensa contingente, dirección por excepción y *laissez faire*. En 1997, Bass y Avolio (1999) ajustaron el MLQ para resaltar algunos conceptos asociados a la Teoría del liderazgo del rango completo y a los estilos de liderazgo que contempla (transformacional, transaccional y *laissez-faire*).

En cuanto al Modelo del liderazgo ejemplar, los autores Kouzes y Posner (2019) aluden al liderazgo como un proceso de encuentro y desarrollo personal, por lo tanto, el líder requiere conocer sus capacidades para acrecentarlas. Estos líderes ejemplares marcan la diferencia a través de sus acciones e inspiran a sus seguidores para que logren cosas extraordinarias. Para desarrollar este enfoque de liderazgo, los autores Kouzes y Posner (2019) realizaron entrevistas y aplicaron cuestionarios a líderes en diversos campos y encontraron patrones comunes en sus prácticas de liderazgo, con base en sus hallazgos desarrollaron el Modelo de las cinco prácticas de liderazgo ejemplar: Modelar el camino, Inspirar una visión compartida, Desafiar el proceso, Habilitar a los demás para que actúen y Alentar el corazón.

También, Kouzes y Posner en su libro *El desafío del liderazgo* (2018) destacan que el liderazgo es una relación y no es inherente a la personalidad del líder, más bien tiene que ver con conductas extraordinarias de personas comunes ante los desafíos que se les presentan y, aunque los contextos para ejercer el liderazgo se han modificado con el tiempo, la necesidad de buenos líderes se mantiene constante. Para los autores (2018) es muy importante

que los seguidores directos desarrollen evaluaciones sobre la eficacia de su líder y la aplicación de las cinco prácticas, con el propósito de reconocer los alcances de sus resultados.

El Modelo de las cinco prácticas de liderazgo ejemplar.

El modelo de liderazgo postulado por los autores Kouzes y Posner (2018), fue enunciado en la década de los ochenta del siglo pasado y es el resultado de las investigaciones cualitativas y cuantitativas que desarrollaron por medio de cuestionarios, entrevistas y estudios de casos, para caracterizar las conductas de líderes ejemplares con altos niveles de desempeño en diversos campos y, que destacan por su intención de transformar positivamente a sus liderados a través de su ejemplo y de un comportamiento congruentes con los valores compartidos con el grupo.

El enfoque liderazgo ejemplar de Kouzes y Posner (2018), tiene como base las Cinco prácticas de liderazgo ejemplar que despliegan los líderes que hacen la diferencia. Estos comportamientos se observan en los líderes transformacionales que modelan el camino cuando clarifican sus valores y los practican para inspirar una visión compartida que conjunta las metas de los líderes y de los seguidores. Entonces, estos líderes se atreven a desafiar el proceso toman la iniciativa y corren riesgos, pero, dentro de un marco de confianza y crecimiento con el fin de habilitar a los demás para que actúen, lo que facilita el alcance de las metas compartida para celebrar la victoria y alentar el corazón reconociendo los aportes de todos los miembros del grupo en su consecución.

Los autores (Kouzes y Posner, 2018) sostienen que, estas prácticas se mantienen vigentes: no son exclusivas de algunos líderes con comportamientos específicos, ni tampoco se trata de características de la personalidad, sino que, tienen que ver con cómo se conducen estos líderes ejemplares y las maneras en que desarrollan sus capacidades para liderar.

Las cinco prácticas están a disposición de cualquiera que asuma el desafío del liderazgo: el desafío de llevar a personas y organizaciones a sitios a los que nunca habrían ido. Es el desafío de ir de lo ordinario a lo extraordinario (p. 13).

A partir de sus investigaciones, Kouzes y Posner (2018) expresaron que, a mayor compromiso con las Cinco prácticas de liderazgo ejemplar, será mayor la influencia positiva de estos líderes en las personas y en los contextos organizacionales en los que ejercen su liderazgo. Pero, existe una condición para que esto ocurra y tiene que ver con la credibilidad del líder para involucrarse con las perspectivas de los seguidores acerca de su liderazgo y, su capacidad para actuar en consistencia y apego a los valores compartidos para facilitar el logro de la visión.

Respecto a la relación entre la educación superior y el liderazgo transformacional, específicamente con las Cinco prácticas del liderazgo ejemplar, los autores Kouzes y Posner (2019), con base en su experiencia conjunta de más de 50 años de ejercicio de la gerencia universitaria, escribieron el libro *Leadership on Higher Education: Practices That Make a Difference* (2019), que trata sobre la pertinencia de las Cinco prácticas de liderazgo ejemplar para su aplicación y desarrollo en el medio universitario. El libro reúne los resultados de investigaciones y entrevistas a miembros de las comunidades universitaria (presidentes de universidades, empleados del área financiera, decanos, directores de departamentos, encargados de programas y de cuestiones estudiantiles, entrenadores deportivos, bibliotecarios y profesores).

Los autores Kouzes y Posner (2019) expresaron que, por medio del ejercicio de un liderazgo ejemplar en los contextos universitarios se logra un mayor compromiso y buenos resultados de los equipos que conforman las diferentes entidades de la IES. Además, destacaron que la buena socialización es vital para alcanzar las metas, aunque, en la mayoría

de los casos, el tipo de relaciones humanas que se experimentan en las universidades se contraponen con la satisfacción de esta necesidad, porque son predominantemente jerárquicas, rígidas y muy individualizadas.

A pesar de esto, los líderes académicos más comprometidos (Kouzes y Posner, 2018), mantienen conciencia de que si desean lograr cambios y obtener resultados extraordinarios, necesitan fomentar las buenas relaciones con los seguidores, lo que implica, hacerlos sentir valorados y apreciados. Estas Cinco prácticas de liderazgo ejemplar, se apoyan en pautas de conducta que los autores denominaron: los diez compromisos de liderazgo ejemplar que se presentan en la Tabla 2 y que, “sirven como modelo para explicar, entender, valorar y aprender como consiguen los líderes cosas extraordinarias en una organización” (p. 25).

Tabla 2

Las cinco prácticas y los diez compromisos del liderazgo ejemplar

Las cinco prácticas del liderazgo ejemplar	Los diez compromisos del liderazgo ejemplar
Modelar el camino	1. Deja claros tus valores encontrando tu propia voz y afirma los valores compartidos. 2. Da ejemplo actuando de forma coherente con los valores compartidos.
Inspirar una visión compartida	3. Visualiza el futuro imaginando posibilidades estimulantes y ennobecedoras. 4. Atrae a los otros hacia una visión común apelando a aspiraciones compartidas.

Las cinco prácticas del liderazgo ejemplar	Los diez compromisos del liderazgo ejemplar
Desafiar el proceso	5. Busca oportunidades tomando la iniciativa y buscando en el exterior maneras novedosas de mejorar. 6. Experimenta y arriésgate para generar constantemente pequeñas victorias y aprender de la experiencia.
Habilitar a otros para que actúen	7. Fomenta la colaboración creando un clima de confianza y facilitando las relaciones. 8. Refuerza a los demás promoviendo su autonomía y desarrollando competencias.
Alentar el corazón	9. Reconoce las contribuciones ajenas demostrando que aprecias la excelencia individual. 10. Celebra los valores y las victorias creando un espíritu de comunidad.

Nota. Adaptada de El desafío del liderazgo: Como hacer realidad cosas extraordinarias en una organización de Kouzes y Posner (p. 2018).

Modelar el camino.

La práctica de liderazgo Modelar el camino (Kouzes y Posner 2018), caracteriza a los líderes que se desenvuelven ejemplarmente, son responsables, capaces de rendir cuentas,

que salen adelante y muestran su compromiso con sus ideales, con las metas y con los seguidores porque quieren que también se superen. Además, afirman al equipo alrededor de los valores compartidos o incluso generan nuevos valores pertinentes para ellos y para el grupo. Estos líderes (Kouzes y Posner, 2019), se encuentran a sí mismos, se conducen con congruencia y mantienen claros los principios que rigen su actuar y los defienden porque entienden que su credibilidad depende de la concordancia entre sus dichos y sus hechos. Una vez que se apropian de estas cualidades obtienen el respeto de sus seguidores y se convierten en una inspiración para sus propias vidas.

Antes de mostrar a otros la dirección a seguir, es necesario que el líder que Modela el camino (Kouzes y Posner, 2018) se autorevise, reconozca sus valores y creencias y se conduzca ejemplarmente para que reciba el reconocimiento de los liderados por la congruencia entre su conducta, sus dichos y sus acciones. Estas coincidencias le otorgan autoridad para involucrar a los poderdantes en las tareas adecuadas para alcanzar altos resultados, pero, sustentados en un buen autoconocimiento de sí mismo que resulta en una conducta coherente e íntegra que se sostiene por medio del esfuerzo, el compromiso, la empatía y el respeto hacia los seguidores, aun en los periodos conflictivos.

Inspirar una visión compartida.

Una condición esencial para el liderazgo transformacional (Kouzes y Posner, 1996) consiste en comprender la misión como única y, hasta entonces, involucrar a los miembros del grupo en su consecución. Por lo tanto, el líder que inspira una misión compartida entiende con exactitud la naturaleza de la meta, y la ruta a transitar para alcanzarla. Además, atisba con optimismo el futuro con la base de un buen conocimiento del pasado y, mantiene claridad acerca de las implicaciones de la misión con respecto a la vida de los seguidores: “el

compromiso no se puede forzar: hay que inspirarlo: Hay que atraer a los otros hacia una visión común apelando a aspiraciones compartidas” (Kouzes y Posner, 2018, p. 15).

Los líderes transformacionales y ejemplares en la educación superior que inspiran una misión compartida (Kouzes y Posner, 2019) se comunican adecuadamente, son visionarios y desean que pase lo mejor en las universidades en las que se desenvuelven. Además, buscan lograr lo que nunca se ha alcanzado, se emocionan e imaginan un futuro prometedor, mantienen la convicción de que podrán hacer que las cosas sucedan y presentan una misión asequible e involucran con confianza y seguridad a los seguidores porque, los entienden, conocen sus carencias y sus motivaciones y buscan que mantengan el entusiasmo.

Desafiar el proceso.

El líder ejemplar que desarrolla la práctica Desafiar el proceso (Posner, 2012) , es un precursor que está dispuesto a correr riesgos, que busca y aprovecha las oportunidades innovadoras, porque, no tiene temor de cuestionar las creencias arraigadas y de explorar nuevas posibilidades para tomar decisiones. Este líder polemiza acerca de la forma en las que se encuentran organizadas las cosas con el fin de mejorarlas, para lograrlo, requiere escuchar opiniones, involucrarse y experimentar: “los líderes son personas pioneras que están dispuestas a adentrarse en lo desconocido” (p. 16).

Asimismo, el líder que desafía el proceso (Kouzes y Posner) “busca oportunidades tomando la iniciativa y buscando en el exterior maneras novedosas de mejorar” (Kouzes y Posner, 2018, p. 150) y se encuentra dispuesto a arriesgarse y practicar nuevas formas de hacer las cosas, otorga crédito a quienes aportan sugerencias enriquecedoras e incide en la innovación. Estos líderes (Kouzes y Posner, 2019), aprenden tanto de los triunfos como del fracaso pero, se encuentran abiertos a aprender cuando la situación les resulta

desfavorecedora y utilizan esta experiencia ante nuevos retos, lo que genera confianza en su liderazgo y facilita la cohesión de los seguidores alrededor de nuevas metas.

Habilitar a los demás para actúen.

El líder transformacional que desarrolla la práctica de liderazgo ejemplar *Habilitar a los demás para que actúen* (Posner, 2012), vigoriza las relaciones entre los miembros del equipo porque fomenta la colaboración, comparte el poder y apoya a los seguidores para que desarrollen sus capacidades individuales. También, este líder (Kouzes y Posner, 2019) tiene conciencia de que para alcanzar las metas compartidas se requiere de un alto grado de confianza, respeto, unidad y la suma de las voluntades individuales de los integrantes del equipo.

los líderes que habilitan a otros para que actúen (Kouzes y Posner, 2018), permiten que las personas obren, se impliquen, tomen decisiones, y desarrollen relaciones firmes y vigorosas con otros, porque se concentran en satisfacer las necesidades de los miembros del grupo antes que las propias. Además, son perseverantes, escuchan y manifiestan congruencia entre sus palabras y sus acciones, todo esto resulta en una mayor influencia en los liderados. Estas cualidades robustecen las relaciones de apoyo con los poderdantes: “Cuanto hay más confianza en el líder y entre los miembros del equipo, más riesgos se toman, más cambios se hacen y más se avanza”. (p. 18).

También, los líderes que habilitan a los demás para que actúen (Kouzes y Posner, 2018) se interesan por sus liderados, comparten la toma de decisiones y se ocupan de retroalimentar a los miembros del equipo para que mejoren las tareas que desempeñan en un ambiente de confianza, respeto, asertividad y empatía. Simultáneamente, fortalecen el sentido de identidad del equipo para aumentar la cooperación, favorecer la cohesión y el

sentido de comunidad y alcanzar los objetivos propuestos para lograr altos niveles de resultados.

Alentar el corazón.

La práctica de liderazgo ejemplar Alentar el corazón (Kouzes y Posner, 2018), mantiene al líder con la disposición de aportar para el logro de las metas, cuando esto ocurre, celebra los esfuerzos individuales y del equipo: “Los líderes reconocen las contribuciones ajenas demostrando que aprecian la excelencia individual” (p. 19). Así que, estos líderes en las universidades (Kouzes y Posner, 2019) son los responsables de atender a los seguidores, preocuparse por ellos y hacerlos sentir apreciados para superar los momentos álgidos del proceso para lograr la visión. Al mismo tiempo, generan un sentido de comunidad, estimulan y motivan a los liderados y resaltan los valores que los cohesionan en torno al equipo y alrededor de la meta.

El líder que alienta el corazón, otorga crédito a las colaboraciones de otros y mantiene la esperanza porque cree que los integrantes del equipo son capaces de alcanzar aun las metas más difíciles (Kouzes y Posner, 2018). Estas expectativas las transmite a los seguidores y los alienta a que desarrollen todo su potencial porque, cree en ellos. También, les comunica las normas y los valores a atender e ilustra con fidelidad los objetivos para que, los liderados, los comprendan y los asuman como propios. El líder que alienta el corazón (Kouzes y Posner, 2018) no le teme a los ejercicios evaluativos sobre su rendimiento ni con respecto a los resultados de todo el equipo

El liderazgo transformacional en los coordinadores universitarios

En este apartado, se analizará el liderazgo de los coordinadores universitarios y se resaltarán la pertinencia de la Teoría del liderazgo transformacional para su perfil ocupacional y para las actividades peculiares relacionadas con las gestiones que las IES les encomiendan.

Además, se resalta la pertinencia del liderazgo transformacional y ejemplar para los coordinadores académicos de licenciatura, dado el tipo de relaciones que establecen con los miembros de la comunidad universitaria, especialmente, con los estudiantes.

El liderazgo de los coordinadores universitarios.

De acuerdo con Díaz-Gómez y Díaz (2021), los coordinadores académicos universitarios se encargan de gestionar procesos académicos y administrativos que atienden objetivos, metas e indicadores de desempeño que contribuyen a la mejora de la calidad educativa de las universidades. Además, desde el ejercicio de su rol inciden en el reconocimiento social y en el buen nombre de sus IES, por lo que, se requiere que mantengan una fuerte conducta apegada a la ética, de conformidad con los valores institucionales: “son responsables de crear y sostener una imagen favorable de su institución educativa” (p. 13) .

Además, el coordinador se desempeña como el líder académico encargado de gestionar las actividades de los programas a su cargo (Martínez de León, 2014), porque proporciona seguimiento a los procesos educativos de los estudiantes y actúa como orientador académico. También, se relaciona con los profesores, con el personal administrativo y de servicios e incluso con los padres de familia. De acuerdo con Martínez de León (2014) la disposición y el compromiso del coordinador impactan en el arraigo de los estudiantes en la carrera universitaria: “mediante el servicio, apoyo y gratitud logrando la sensibilidad y conciencia en el desarrollo y compromiso que implica la formación profesional” (p. 67).

En cuanto al perfil profesional de los coordinadores académicos universitarios, Bonilla, Díaz-Gómez y Monsiváis (2021) identificaron que, generalmente se trata de, profesionales en áreas específicas del conocimiento que cuentan con destrezas para la enseñanza de las disciplinas académicas de su dominio, pero, que no han recibido un

entrenamiento formal en liderazgo. Tampoco cuentan con una formación para encargarse de la gestión universitaria que entraña el ejercicio de tareas complejas, porque “organizan, promueven y llevan a la práctica los procesos educativos que influyen directamente sobre el trabajo de los docentes y sobre el desempeño de los estudiantes” (p. 35).

Asimismo, los coordinadores universitarios (Gallardo e Ibarra, 2021), constituyen un enlace clave entre la institución y los estudiantes y las tareas que desarrollan revisten cierta complejidad, por lo que se requiere que cuenten con competencias para ejercer el liderazgo, para la comunicación efectiva y para comprender los principios que guían a la institución, además de habilidades para el razonamiento y la toma de decisiones. Estas cualidades son tan relevantes que incluso inciden en las actitudes de los estudiantes hacia su formación profesional: “Se clarifica en un primer momento que el alumnado, al recibir poca atención académica se desmotiva y disminuye en alguna medida su desempeño académico” (Gallardo e Ibarra, 2021, p. 79).

Por todo esto, es importante que los coordinadores universitarios posean competencias de liderazgo (Fajardo y Solís, 2019), con el fin de que afiancen sus destrezas para cumplimentar las múltiples demandas que entraña la gestión directiva ya que, ejercen un “rol esencial y estratégico en la conducción de los procesos académicos y administrativos que se desarrollan en cada una de sus carreras” (p. 17). Pero, es necesario considerar que las estructuras organizativas de las universidades tienen ciertas peculiaridades con respecto a otros niveles educativos que demandan líderes capaces de guiar a los seguidores mientras, contribuyen al cumplimiento de los propósitos de las IES.

Liderazgo transformacional en los directivos universitarios.

En su libro *Leadership of Higher Education: Practices That Make a Difference*, Kouzes y Posner (2019) refrendaron la pertinencia del liderazgo transformacional y ejemplar

para los directivos universitarios, incluso mencionaron que muchos de ellos continúan impartiendo clases para fortalecer su influencia en los estudiantes. Estos directivos líderes (Kouzes y Posner, 2019) son capaces de convertir los incidentes críticos y desafiantes en oportunidades de aprendizaje para reforzar los valores compartidos, además, les agrada dialogar y compartir relatos que resalten las virtudes.

El liderazgo transformacional de los directivos universitarios conduce a cambios sociales positivos (Johnston, 2021). Esta influencia se manifiesta en la disponibilidad que mantienen para atender las inquietudes de los seguidores y en la perspectiva positiva que proyectan acerca de su liderazgo, por lo que: inspiran confianza, comparten la toma de decisiones y muestran empatía con los profesores y los estudiantes. De acuerdo con Johnston (2021), estos directivos universitarios transformacionales ejercen un estilo de liderazgo transparente y positivo hacia los estudiantes que tiene alcances incluso, hasta en el incremento de las tasas de graduación de las universidades.

En esta línea, Avila (2016) expresó que, es necesario que los coordinadores académicos universitarios cuenten con una formación en liderazgo transformacional porque desde este enfoque se fortalecen las relaciones de influencia con los estudiantes. Para consolidar estos vínculos, la autora (Avila, 2016) enfatizó la necesidad de mantener reuniones y asesorías grupales e individuales que fomenten los diálogos entre los coordinadores y los estudiantes. Para que estos encuentros den resultados, los coordinadores deben mantener una buena capacidad de escucha, compasión y empatía para percibirse en el lugar del estudiante y ponerse a su nivel.

El ejercicio de un liderazgo transformacional (Kouzes y Posner, 2019), trasciende a una mera relación de influencia, se convierte en un conjunto de prácticas o comportamientos que permean a toda la comunidad educativa y facilitan la adquisición de capacidades para

lograr acuerdos y guiar a los seguidores hacia niveles más altos de desempeño, incluso en los momentos de desaliento. De acuerdo con los autores Kouzes y Posner (2019), el contexto de las IES constituye un medio ideal para desplegar prácticas de liderazgo transformacional porque, se comparten tareas, se elaboran compromisos para implementar el cambio y, simultáneamente, se consolidan los vínculos entre los miembros de la comunidad universitaria.

Una dificultad para implementar un estilo de liderazgo transformacional en los directivos universitarios (Yu, 2002) se relaciona con el tiempo que requieren para compartir la visión, establecer metas comunes y cambiar la cultura escolar hacia modelos más democráticos para la toma de decisiones. Para lograrlo, es necesario que los líderes (Carleton, Barling y Trivisonno, 2018) se apropien de los elementos del liderazgo transformacional, y, con estas bases, afiancen las conductas y actividades orientadas a mantener la propia seguridad con respecto a sus capacidades para obtener resultados mientras que, afirman relaciones de confianza con los poderdantes para desarrollar una identidad colectiva.

En este sentido, las IES (Armas y Gutiérrez, 2019) requieren mantener su vigencia ante las demandas del entorno globalizado y entre los aspectos a reforzar se encuentra la articulación de liderazgos transformacionales en sus gestores universitarios para que faciliten el cumplimiento de las funciones sustantivas de la educación superior: docencia, investigación y extensión. En congruencia con esto, Mina (2018) y Pedraja, Rodríguez, Araneda y Rodríguez (2016) realizaron investigaciones en entornos escolares y concluyeron que el liderazgo transformacional y el liderazgo transaccional son importantes para explicar el grado de satisfacción de los estudiantes con respecto a las instituciones educativas.

Adicionalmente, Sardón-Ari (2017) encontró que el directivo escolar que se desempeña como líder transformacional se anticipa a los retos del futuro, se ajusta con

facilidad a los procesos de cambio e innovación y ejerce con éxito la gestión estratégica y operativa. Así que, estos líderes transformacionales (Kouzes y Posner, 2019) inspiran a sus seguidores porque mantienen una mirada prospectiva mientras buscan alentarlos para que comprometan con los valores, las creencias y las actitudes de la comunidad universitaria. Todo esto, con el propósito de alcanzar la visión institucional y contribuir al logro de la visión personal de los liderados.

El Modelo sociocognitivo de la satisfacción académica.

Los postulados acerca de la satisfacción de Lent y colaboradores (2004), se remontan a la Teoría social cognitiva de Bandura (2014), que resalta la importancia del autoconcepto para el autoconocimiento y para la acción. Esta perspectiva teórica plantea que las personas autorregulan su conducta por medio de la interacción de una triada de factores: personales, ambientales y conductuales. En este tema, Bandura (2014) encontró que existe una relación positiva entre la autoeficacia social y la integración de los individuos a actividades de tipo social y de solicitud de ayuda comunitaria.

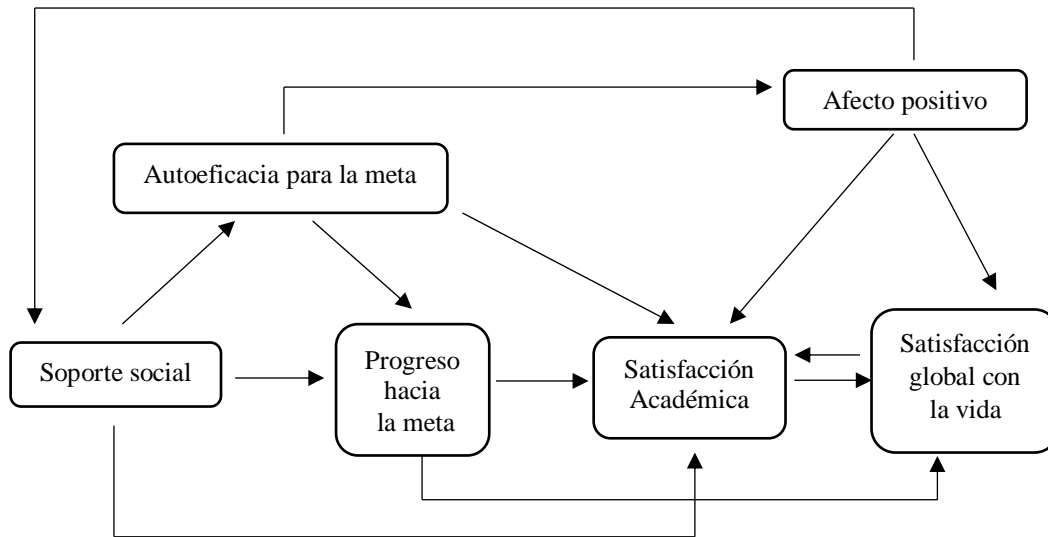
Con esta base, Lent (2004) elaboró dos modelos interrelacionados para explicar la percepción de bienestar (que constituye la base de la satisfacción): Modelo de bienestar normativo y Modelo de bienestar restaurador. En el Modelo de bienestar normativo, identificó los procesos promotores de la satisfacción con la vida cotidiana y, en el Modelo de bienestar restaurador, reconoció las estrategias de afrontamiento para reponer el bienestar que poseen las personas o los grupos después de que han pasado por situaciones extremas o muy estresantes.

Estos modelos de bienestar (Lent, 2004) funcionan conjuntamente y se encuentran interrelacionados ya que las capacidades de afrontamiento fortalecen el bienestar. Además, Lent (2004) desarrolló investigaciones respecto al bienestar de los estudiantes universitarios

y a partir de sus resultados ajustó las propuestas de sus trabajos precusores para sustentar un Modelo sociocognitivo del bienestar (que se expresa en la Figura 2) en el que se destacan elementos respecto a la satisfacción académica y su relación con la satisfacción con la vida.

Figura 2

Modelo sociocognitivo del bienestar



Nota. Adaptado de Arribas (2015).

A partir de la actualización de su Modelo de bienestar, Lent y colaboradores (2018) analizaron las perspectivas cognitivo sociales sobre el bienestar y las relacionaron con las formas en que las personas mantienen la satisfacción y se adaptan a los entornos en los que se desenvuelven, con el fundamento de determinados dominios sobre la vida (cognitivos y afectivos), a los que identificaron como: formación de autoeficacia y expectativas de resultados, desarrollo de los intereses, relaciones entre intereses y metas, traducción de metas en acciones, ejecución de destrezas; negociación de apoyos y obstáculos de transición.

Con estas bases, los autores ajustaron su Modelo de bienestar (2018) concretamente, los aspectos relacionados con el bienestar académico y vocacional. Estas adaptaciones sentaron las bases de la Teoría cognitiva de satisfacción con la carrera (SCCT) (Lent y

Brown, 2006), que implica la percepción de los estudiantes respecto a sus experiencias en su rol académico y entiende a la satisfacción como “un componente cognitivo-psicológico del bienestar que refiere a las valoraciones que las personas realizan al comparar sus aspiraciones con sus logros alcanzados” (Medrano et al., 2014, p. 545).

Así que, los estudiantes (Lent et al., 2007) que reportan altos niveles de satisfacción académica perciben que están avanzando en sus metas escolares, creen fuertemente en su capacidad para continuar con un buen desempeño en sus tareas y mantienen una perspectiva optimista sobre su futuro como estudiantes universitarios, con el paso del tiempo y con el apoyo social adecuado, logran sus metas. Precisamente, este enfoque conceptual (Lent y Brown, 2006) explica el tránsito entre la escuela y el trabajo desde estos seis dominios cognitivos-afectivos que se constituyen como predictores de la satisfacción con la vida pero relacionados con el periodo de preparación académica y que, además, inciden en la satisfacción estudiantil.

Con base en los postulados de la SCCT, Lent y colaboradores (2005) desarrollaron el Modelo social cognitivo de la satisfacción académica, que entiende a los estudiantes como agentes activos que son influidos en su bienestar y estado emocional por la cultura, el ambiente y por sus propios recursos (Lapuente et al., 2019) e incluso por el trato con personas significativas (Lent et al., 2005) que inciden en su satisfacción y favorecen el logro de sus aspiraciones (como los coordinadores). Además, los altos niveles de satisfacción estudiantil se relacionan con mayores avances en el logro de las metas académicas (Medrano et al., 2014), por lo tanto, la satisfacción académica es un concepto relevante para comprender el comportamiento y las actitudes estudiantiles.

La influencia del liderazgo de los coordinadores universitarios y la satisfacción estudiantil

La satisfacción (Carrión, 2022) es un fenómeno perceptivo relacionado con expectativas, criterios, opiniones, sentimientos y actitudes, acerca de determinado bien o servicio por medio de un proceso valorativo. Su análisis constituye un elemento clave para identificar aspectos a mejorar y reconocer los que se encuentran adecuadamente gestionados. Por lo tanto, el usuario (Bernal et al., 2016) emite juicios sobre el grado de aceptación de la calidad de acuerdo con sus propios puntos de referencia. En cuanto a la definición de satisfacción estudiantil, Surdez, Sandoval y Lamoyi (2018) la definieron como: “el bienestar que experimentan los alumnos por sentir cubiertas sus expectativas académicas como resultado de las actividades que realiza la institución para atender sus necesidades educativas” (pp. 12-13) y los estudios sobre satisfacción estudiantil sobre los servicios que prestan las IES constituyen las principales fuentes de información para valorar su calidad (Mancilla et al., 2019).

Además, los resultados de las indagaciones de la satisfacción estudiantil (Sánchez, 2018) proporcionan a las IES información suficiente para sustentar la toma de decisiones con el fin de mejorar la calidad del servicio educativo. Este punto es vital para la sobrevivencia de las universidades, especialmente de las de sostenimiento privado, ya que, el aumento en la oferta de programas educativos de nivel superior (Napitupulu et al., 2018), elevó los niveles de competencia en este sector e influyó en el aumento del interés de las universidades por la mejora continua para generar y mantener sistemas educativos de calidad.

También, por medio de los estudios de satisfacción estudiantil (Surdez et al., 2018), las universidades recaban información que les permite posicionarse ante la sociedad a partir de sus resultados. Adicionalmente, constituyen una base para reconocer sus áreas de oportunidad y mejora del servicio que prestan a sus usuarios (los estudiantes). Las

repercusiones de estas indagaciones tienen alcances tanto dentro como fuera de las IES: “el progreso de un país depende en gran medida de la calidad educativa que brinden sus universidades y, la satisfacción de los estudiantes es un indicador para evaluarla” (p.12).

Las investigaciones institucionales sobre satisfacción estudiantil (Mancilla et al., 2019) sustentan aspectos importantes de los sistemas de evaluación de la calidad que aseguran la eficacia de los servicios universitarios. Además, son de utilidad para reconocer su impacto en la retención estudiantil (Murillo-Zabala et al., 2021), ya que, a partir de los datos obtenidos se elaboran y fundamentan estrategias para atenuar la deserción escolar que, una vez implementadas, se evalúan para reconocer su efectividad de acuerdo con el marco referencial de cada IES.

En resumen: “la satisfacción académica es un sentimiento de bienestar personal, como consecuencia de obtener el resultado deseado, de experimentar vivencias que enriquecen la vida, no solo en aspectos escolares, sino también en aspecto socio-afectivos” (Morales y Chávez, 2019, p. 8). La medición de la satisfacción (Blanco-Guillermety y Blanco-Peck, 2007) es una de las formas objetivas de obtener información sobre temas de interés para las universidades como: la calidad de los servicios, la retención estudiantil, la generación de ambientes para el desarrollo integral de los alumnos y el afianzamiento de las estrategias para el seguimiento de las características altamente variables de los estudiantes.

Hay que destacar que la relación entre el estilo de liderazgo del directivo y la satisfacción estudiantil (Pedraja et al., 2016) es un tema que ha sido poco estudiado en Latinoamérica, ya que, las tendencias para evaluar la calidad de las universidades surgieron en Europa y en los Estados Unidos de América, donde ya se encuentran arraigadas. Pero, en el contexto latinoamericano (Salinas y Martínez, 2007) fue hasta la década de los noventa del siglo pasado que se realizaron los primeros congresos con énfasis en la evaluación

institucional y se empezó a destacar la importancia de la medición de la satisfacción estudiantil como punto central para comprobar la calidad de las IES, dado su impacto en la retención estudiantil y en la eficiencia terminal.

Precisamente, Tobón, Durán y Añez (2017) resaltaron que la satisfacción académica tiene que ver con características personales del estudiante y también se relaciona con el ambiente en el que se desenvuelve. Los autores (Tobón et al., 2017) resaltaron que, es importante el compromiso y el arraigo del estudiante en la IES para incrementar sus posibilidades de obtener una titulación: “la satisfacción académica y profesional deriva en mayores posibilidades de permanencia en la carrera que se estudia” (p. 115). En este sentido, hay que considerar que los estudiantes universitarios (Pedraja et al., 2016) pasan mucho tiempo de su jornada cotidiana en actividades relacionadas con su preparación educativa, por lo tanto, su percepción acerca de la universidad es relevante “para su felicidad y satisfacción vital” (p. 271).

Así pues, el buen liderazgo incide en los factores motivacionales del estudiantado relacionados con la permanencia en la carrera, por ejemplo: Pedraja, Rodríguez, Araneda y Rodríguez (2016) encontraron que existe una relación directa y positiva entre el estilo de liderazgo y la satisfacción de los estudiantes. De igual forma, Mina (2018) destacó que, la satisfacción estudiantil se relaciona con el estilo de liderazgo de su director. También, Kahn y Almas (2013) destacaron que la facilidad de consultar al encargado del programa educativo contribuye a la satisfacción de los universitarios.

Hay que agregar que Blanco-Guillemety y Blanco-Peck (2007) realizaron una revisión documental sobre los resultados de estudios de satisfacción estudiantil en IES de varios países y encontraron que el desempeño de los directivos influye en la satisfacción y en la retención estudiantil. A partir de sus hallazgos, recomendaron a las autoridades

universitarias iniciar procesos de transformación para comprender al estudiante como cliente interno. También, sugirieron a las universidades la implementación de estrategias para disminuir la resistencia al cambio del personal que atiende al estudiantado para, aumentar su capacidad de respuesta e incrementar los resultados de la satisfacción estudiantil.

También, los autores (Blanco-Guillemety y Blanco-Peck, 2007) aconsejaron a las universidades, desarrollar trabajos de análisis de las expectativas estudiantiles con respecto a la vida universitaria porque estas mediciones apoyan la retención estudiantil. Desde esta perspectiva, las IES innovadoras entienden que el estudiante “participa activamente en los procesos que le atañen y es necesario atenderlo adecuadamente para tratar de retenerlo” (p. 129). Sin embargo, destacaron que las universidades presentan resistencia a investigarse a sí mismas, aunque tienen las capacidades necesarias para hacerlo.

El liderazgo de los coordinadores de los programas académicos universitarios y su influencia en la retención estudiantil

En este apartado se presenta información sobre el fenómeno de la deserción universitaria en México y en el mundo. También se revisan brevemente sus repercusiones sociales, económicas e individuales para, finalmente, analizar la importancia de la figura del coordinador universitario para atenuar el riesgo de deserción y lograr la fidelización a los estudiantes a su preparación académica y a la universidad.

La deserción universitaria.

La educación universitaria es determinante para el desarrollo de México (OECD, 2019) y para el bienestar de sus ciudadanos ya que, influye en la mejora de las condiciones de vida individuales y colectivas. A nivel individual, aumenta las oportunidades de los egresados de recibir mejores ingresos por su trabajo y los empodera con capacidades para participar significativamente en la sociedad. A nivel colectivo, la educación superior

contribuye a incrementar el capital intelectual y la competitividad del país por medio del aprovechamiento del talento humano de los universitarios. Además, la preparación profesional fomenta la movilidad y la equidad social, al mismo tiempo que favorece la innovación y la integración del país en las cadenas de valor globales.

Pero, el 83% de los adultos mexicanos entre los 24 y los 65 años no cuentan con estudios universitarios (OECD, 2019). Además, de acuerdo con datos del Banco Mundial (Ferreira et al., 2017), en Latinoamérica y el Caribe entre los años 2000 y 2013 la matrícula universitaria creció de un 21% a un 43% con, aproximadamente 20,000,000 millones de estudiantes inscritos en 10,000 instituciones, en 60,000 programas de estudios, aunque la mitad de los estudiantes universitarios latinoamericanos, entre las edades de 25 y 29 años, desertaron. Los resultados de estos indicadores tienen implicaciones sociales, institucionales, personales y económicas; por ejemplo: de acuerdo a los datos de la OCDE (2019) para el año 2015, el gasto anual por estudiante de una IES pública en México fue de 9,000 dólares.

Los estudios precursores sobre el tema de la deserción universitaria que desarrolló Tinto (1989) reconocen que se trata de un fenómeno complejo que requiere ser comprendido desde varias aristas, entre las que destacan: el comportamiento individual y la perspectiva institucional. Este aspecto tiene que ver con la dinámica y con la actuación del personal de las IES (Montero, 2022) que proporciona soporte y apoyo a los estudiantes porque incide en la motivación del estudiante: “la idea de permanencia o deserción de las personas estudiantes se ve reforzada directamente por la comodidad con la que logren integrarse al proceso educativo universitario” (p. 48),

El liderazgo de los coordinadores universitarios y su influencia en la retención estudiantil.

Respecto a la retención estudiantil, Tinto (2004) con base en un cuerpo de investigaciones desarrolladas en un periodo de 25 años, reconoció varios factores para mejorar los resultados de los indicadores de retención y eficiencia terminal de las universidades. El autor (Tinto, 2004) destacó, que las IES proporcionan apoyo académico, social y personal permanente y accesible para que, los estudiantes desarrollen sentido de pertenencia a la universidad y se comprometan con su preparación educativa. Asimismo, expresó que las IES constituyen redes institucionales de apoyo ante las posibles amenazas para la persistencia estudiantil y recomendó favorecer la convivencia entre los actores educativos porque estas interrelaciones incrementan las posibilidades de superar los resultados de la retención.

Precisamente, Tinto (1998) enunció uno de los modelos más relevantes para entender la retención universitaria, en el cual resaltó que las condiciones personales del estudiante y los factores de integración a la universidad son los elementos importantes para comprender el arraigo a los estudios profesionales. Aunque Tinto (1998) emitió sus conceptos hace casi 25 años, se anticipó a los escenarios para el futuro porque sugirió explorar las formas en que las interacciones entre los estudiantes y los actores institucionales favorecen la permanencia de los estudiantes en su preparación, incluso, en las universidades virtuales.

Posteriormente, Tinto y Pusser (2006) refrendaron las recomendaciones previas de Tinto en el sentido de que las universidades requieren desarrollar redes de apoyo para fortalecer la persistencia académica y ampliar las oportunidades de éxito estudiantil. Sus propuestas renovadas resaltan la importancia de las figuras universitarias de acompañamiento que inciden en la incorporación de los estudiantes a la vida académica. Aunque en estas

tareas, los docentes (Pineda et al., 2011) ejercen los roles de mayor influencia, también participa el personal a cargo de la atención de los estudiantes, como los coordinadores.

Un estudio sobre retención estudiantil que realizó *The College Board* (2011) en universidades de los Estados Unidos de América, encontró que las IES no están considerando la importancia de la figura de un coordinador para atenuar la deserción y si lo tienen, carece de autoridad o de presupuesto para realizar acciones contundentes para abatirla. Además, en el mismo estudio, se observó que no hay personal específicamente designado para mejorar la retención o para dar seguimiento a las señales de alerta sobre el riesgo de abandono de los estudios. Justamente, la figura de un coordinador es relevante para realizar estas tareas, ya que contribuye a reconocer, facilitar y mantener la cohesión entre los miembros de la comunidad universitaria y favorece la permanencia de los estudiantes en su preparación académica.

Al respecto, Pineda y Pedraza (2009) expresaron que el rol que ejercen los encargados de los programas universitarios contribuye a afianzar la persistencia estudiantil. De ahí que, se espera que los coordinadores académicos universitarios cuenten con competencias comunicativas, sociales y académicas que resultan vitales para sustentar la reflexión continua y el diálogo mediado por los valores de todos los actores institucionales (profesores, encargados de programas y administrativos) que mantienen tratos regulares con los estudiantes.

En el mismo tema, Losada y Martínez (2020) sugirieron a las IES reforzar las relaciones entre los directivos y los estudiantes durante todo su trayecto educativo y, hasta la conclusión de sus metas académicas. Además, las autoras resaltaron la importancia de que las universidades deben reconozcan las variables institucionales que inciden en la deserción,

también consideran que los miembros de los equipos de trabajo de las IES se desempeñan como agentes para apuntalar el éxito estudiantil.

Asimismo, los directivos (Cuseo, 2015) tienen oportunidad de modelar positivamente a los estudiantes cuando se conducen con interés y empatía para resolver las situaciones relacionadas con la vida escolar porque gestionan los conflictos, intervienen en las crisis y colaboran con el resto del personal académico para facilitar la superación de las dificultades estudiantiles relacionadas con la institución. Estas acciones influyen, incluso, en los futuros desempeños laborales y en los roles de liderazgo que ejercerán los egresados ante la sociedad.

En esta línea, López (2021) expresó que la retención estudiantil es un tema extremadamente relevante para los líderes educativos (directivos): “Esto se debe a que los estudiantes son la razón de ser de las instituciones educativas. Sin estudiantes no existirían las instituciones educativas, no serían necesarias” (p. 5). De ahí la importancia de las figuras institucionales de soporte (Drake, 2011) (como los coordinadores), que facilitan la adaptación de los estudiantes a la vida universitaria y les proporcionan asesoría respecto a los procesos de desarrollo académico que favorecen su persistencia y atenúan el riesgo de abandono de los estudios.

Referente contextual

La actual investigación se desarrolló en una universidad privada unicampus situada en Tijuana, Baja California, México que fue fundada en el año de 1992 bajo las bases de la filosofía Humanista cristiana. Actualmente, opera dieciséis programas de nivel licenciatura y siete de nivel posgrado. La IES se encuentra acreditada de calidad ante la Federación de Instituciones Mexicanas Particulares de Educación Superior (FIMPES) y cuenta con la acreditación por segunda ocasión de parte del Consejo para la Acreditación de la Educación

Superior (COPAES) para tres programas de licenciatura: Derecho, Psicología y Ciencias de la Educación y tiene una acreditación internacional para su programa de Derecho.

Con el propósito de asegurar el funcionamiento de los programas académicos de licenciatura, la universidad cuenta con una dirección de divisiones académicas, cinco direcciones de escuelas y once coordinaciones de programas de licenciatura que constituyen el primer enlace institucional con los estudiantes. Los coordinadores/as que las atienden, se desempeñan como tutores e imparten una clase por periodo escolar, también desarrollan actividades de gestión académica como: la organización de los periodos escolares, la selección de los profesores, la supervisión de los tutores y profesores, la inducción y el seguimiento de la trayectoria educativa de los estudiantes.

Además, los coordinadores/as de esta IES se encargan en primera instancia, de vigilar el cumplimiento de la normatividad institucional en los temas académicos y atienden hasta su resolución, las incidencias que se presentan durante el periodo escolar, especialmente entre profesores-estudiantes y estudiantes-estudiantes. Para asegurar la relación coordinador/a-estudiantes, los planes de trabajo plantean el desarrollo de recorridos diarios por las aulas, en estas oportunidades los coordinadores/as monitorean las incidencias del día y dialogan con los estudiantes y profesores sobre las situaciones de la vida universitaria.

Estas interacciones coordinadores/as-estudiantes se facilitan por la distribución de los espacios físicos de la IES, ya que se trata de un edificio pequeño que posee características peculiares porque fue adaptado para proporcionar el servicio educativo. El espacio físico fue originalmente diseñado como nave industrial y se acondicionó con fines académicos, la institución se ha desarrollado en este domicilio durante diez años. Esta compactación de las instalaciones favorece el encuentro físico constante, emergente o programado, entre los integrantes de la comunidad educativa, tanto en las aulas como en los espacios comunes, e

incluso en las oficinas de las coordinaciones (que intencionalmente se localizan a pocos metros de las aulas).

La descripción formal de las actividades de los coordinadores/as se recoge en el Manual de Organización y Funciones (UDCI, 2021) de la universidad en cuestión. El organigrama institucional sitúa a los coordinadores en un nivel administrativo táctico y el objetivo general del puesto expresa que sus actividades consisten en: “Coordinar las actividades académicas inherentes al área, supervisar el proceso de enseñanza que garantice el desarrollo integral del alumnado, de acuerdo a las normas, políticas y modelo educativo de la Institución” (p. 22-23). Además, cada coordinador/a elabora un Plan Anual de Trabajo (PAT), que recoge las estrategias propias de los programas y un Plan Operativo Anual (POA), que define las actividades específicas a desarrollar durante el periodo.

Las actividades relacionadas con los estudiantes que desarrollan los coordinadores/as (UDCI, 2021) consisten en: la inducción a los estudiantes de nuevo ingreso, el desarrollo de actividades que coadyuven a la formación integral. Además, le corresponde al coordinador/a la revisión de las situaciones académicas de los estudiantes (incluyendo las cuestiones disciplinarias), impulsarlos por medio de actividades relacionadas con el programa de estudios y mantenerse al pendiente de la prevención de dificultades que perjudiquen su formación.

La evaluación del desempeño de los coordinadores/as se realiza anualmente de conformidad con el Manual de Evaluación del Personal de las Áreas Académicas (UDCI, 2021). Primeramente, el coordinador/a responde una autoevaluación que se recoge por medio de un instrumento unidimensional denominado Cuestionario de evaluación de desempeño del personal de las áreas académicas y que consta de una escala de seis puntos que va de: muy alto (100-90), alto (89-80), medio (79-70), bajo (69-60), muy bajo (59-50) y falto de

cumplimiento (50-40). De esta forma se recaban datos relacionados con criterios denominados de Planificación, Dirección, Control y Seguimiento, Orientación a Resultados y Comunicación que se expresan en la Tabla 3.

Tabla 3

Ponderación de los criterios para evaluar a los coordinadores.

Criterios de evaluación de los coordinadores	Ponderación
Planificación	20
Dirección	20
Control y seguimiento (organización)	20
Orientación a resultados	20
Comunicación	10
Crecimiento profesional	10
TOTAL	100

Nota. Adaptado del Manual para la Evaluación de las Áreas Académicas de la UDCI.

Además, para integrar la evaluación del desempeño de los coordinadores/as, el departamento de Recursos humanos de la IES, desarrolla también evaluaciones de parte del jefe directo, de los pares, y de los estudiantes bajo la ponderación que se presenta en la Tabla 4. Para concluir el proceso valorativo, los resultados se conjuntan y se ponderan para, finalmente, socializarlos con los coordinadores/as evaluados con el fin de que propongan acciones de mejora que se incorporan al Plan anual de trabajo (PAT) del nuevo periodo académico, tal y como lo expresa el Modelo de planeación UDCI (2020).

Tabla 4

Ponderación de resultados de la evaluación a los coordinadores.

Aspecto de la evaluación	Ponderación	
Autoevaluación	20%	
Evaluación del jefe directo	40%	
Evaluación de pares	20%	
Evaluación de estudiantes	20%	
TOTAL		100

Nota. Adaptado del Manual para la Evaluación de las Áreas Académicas de la UDCI.

Capítulo 3. Método

En el actual capítulo se expone la estrategia metodológica que siguió la investigación. Su estructura consta de seis apartados: en el primero, se define el paradigma que sustenta el estudio, en el segundo, se establece el diseño metodológico y, en el tercero, se describen la población y la muestra. En el cuarto apartado, se explican los instrumentos que se aplicaron a la muestra seleccionada, se sustenta su validez y confiabilidad y se detallan las técnicas que se utilizaron en el estudio y se expresan los pasos y los procesos que guiaron el acopio de los datos. En el quinto apartado, se describen las formas en las que se desarrolló el análisis de los resultados y, en el sexto, se declaran las normas éticas a las que se ciñó el trabajo para el tratamiento de la información recopilada. El capítulo concluye con una matriz que representa gráficamente la congruencia de la investigación.

Paradigma de la investigación

La presente investigación se sustentó en el paradigma postpositivista. Los orígenes de esta línea de pensamiento filosófico (Rondón, 2018) se remontan a finales del siglo XIX y su consolidación se observa alrededor de la década de los sesenta del siglo pasado con los trabajos de Wittgenstein, Toumlin, Hanson, Kuhn, Feyerbend, Lakatos, Polanyi y Popper. Estos autores, asumieron que las teorías, los conceptos y los datos, se analizan desde una nueva perspectiva epistemológica que fundamenta la exploración de los fenómenos y sus significados desde su contextualización porque considera la relevancia de relaciones entre el investigador y el objeto de estudio.

De acuerdo con Fernández y Vela (2021), desde el paradigma postpositivista la comprensión del conocimiento no es absoluta sino que se relaciona con los procesos determinados por el investigador para aprehenderlo. En este sentido, Ramos (2015) declaró que, aunque la realidad existe, la presencia de fenómenos fuera del control del investigador

aunados a sus imperfecciones intelectuales y perceptivas le impiden entenderla y descifrarla a través de leyes precisas, “lo que lo limita para poder dominar todas las variables que pueden estar presentes en un fenómeno” (p. 11). En concordancia con esto, Ramos (2015) declaró que, desde el paradigma postpositivista se aplican métodos cuantitativos y cualitativos pero, a diferencia del positivismo “sus hallazgos deben ser considerados como probables” (p. 16).

Por medio de esta comprensión postpositivista, el investigador pretende definir relaciones estables entre fenómenos sociales que son conocidos de forma limitada, por lo que, resulta primordial la observación y la medición de estos comportamientos para encontrar leyes y enunciar teorías que faciliten su comprensión (Creswell y Creswell, 2018). Así que, desde la base epistemológica postpositivista (Huamán Rojas et al., 2022) es factible sustentar trabajos de investigación de tipo cuantitativo porque las hipótesis sujetas a comprobación tienen referentes empíricos que son susceptibles de ser medidos y el investigador mantiene conciencia de que existe un margen de error en los resultados.

El paradigma postpositivista en la investigación (Cedeño y Jaramillo, 2017), plantea que la realidad no puede aprehenderse con certeza y resalta la necesidad de contextualizar los fenómenos de estudio y de aplicar métodos concordantes con los objetivos de la investigación. Desde el postpositivismo (Habib, 2021) puede ser que dos investigadores diferentes entiendan un mismo fenómeno de forma distinta, esto no implica que no se logra la objetividad, pero, se requieren de medidas y triangulaciones de datos para fundamentar la interpretación de la realidad. Estos supuestos coinciden con el diseño del presente trabajo que indaga sobre las relaciones entre las prácticas de liderazgo de los coordinadores académicos y la satisfacción estudiantil.

Diseño de la investigación

El actual estudio aborda la relación entre las prácticas de liderazgo en coordinadores académicos y la satisfacción estudiantil. El enfoque es de corte cuantitativo porque se desarrollaron análisis estadísticos con el fin de fundamentar sus resultados (Sánchez, 2019). Además, el diseño es de tipo no experimental (Chiang, Jhangiani y Price, 2015) porque no se manipularon las variables de investigación y los fenómenos se indagaron tal y como se presentaron en sus ambientes naturales que, en este caso, son los espacios áulicos de la universidad privada en la que se llevó a cabo el trabajo.

Se trata de un diseño de tipo transversal (Ramos-Galarza, 2020) porque los datos se recolectaron en un solo momento en el tiempo, que fue durante el mes de abril de 2022. En estos estudios (Rodríguez y Mendivelso 2018) las hipótesis se indagan mediante instrumentos confiables y válidos. En el caso del presente trabajo, se aplicaron los cuestionarios IPL y ESA y, se establecieron con claridad las variables a investigar: prácticas de liderazgo de coordinadores académicos de nivel licenciatura y satisfacción estudiantil con su programa de estudios.

Además, se trata de un diseño correlacional (Ramos-Galarza, 2020) (Guillén et al., 2020), en el que se plantearon las hipótesis para proponer una relación entre las variables indagadas para conocer el comportamiento de una o varias variables a partir del comportamiento de otras y encontrar el grado y sentido (positivo y negativo) en el que se asocian y, a partir de su nivel de vinculación, definir los resultados del estudio. Además, la población se conformó con la totalidad de los estudiantes nivel licenciatura de la IES en la que se desarrolló el estudio y se seleccionó específicamente para responder a la pregunta y cumplir con los objetivos de la investigación.

Descripción de la población y de la muestra

La población que se consideró para la investigación se constituyó por los 1,525 estudiantes de los programas académicos de nivel licenciatura de los turnos matutino y vespertino de la universidad privada unicampus que fue estudiada. El muestreo fue de tipo no probabilístico accidental (Otzen y Manterola, 2017), participaron voluntariamente 308 estudiantes que se encontraban disponibles en las aulas y a los que se accedió con el apoyo de sus coordinadores y del profesorado a cargo de los grupos al momento de la aplicación de las encuestas. Esta muestra corresponde al 20% de la matrícula del periodo enero-abril de 2022, de cada programa de licenciatura, como se observa en la Tabla 5. Se aplicó el juicio prudencial (Morales, 2012) para estimarla.

Tabla 5

Distribución de la población y la muestra de estudiantes por licenciatura.

Licenciatura	Población	Distribución de la muestra por licenciatura	Proporción de la distribución de la muestra por licenciatura
Administración de Empresas	90	18	5.84
Arquitectura	133	27	8.77
Artes Visuales	25	5	1.62
Ciencias de la Comunicación	144	29	9.42
Ciencias de la Educación	99	20	6.49
Ciencias Políticas y Admón. Pública	5	1	0.32
Cinematografía	103	21	6.82

Licenciatura	Población	Distribución de la muestra por licenciatura	Proporción de la distribución de la muestra por licenciatura
Comercio Internacional	170	34	11.04
Contaduría Pública	56	11	3.57
Derecho	138	28	9.09
Diseño de Modas	64	13	4.22
Diseño Gráfico Electrónico	88	18	5.84
Ingeniería Civil	133	27	8.77
Psicología	234	47	15.26
Relaciones Internacionales	20	4	1.30
Tecnologías en Sistemas Inteligentes	23	5	1.62
Total	1525	308	100%

La distribución de los participantes estudiantes por género se presenta en la Tabla 6. Se observa que la mayoría de los participantes corresponden al género femenino.

Tabla 6*Género de los estudiantes participantes.*

Género	Frecuencia	%
Femenino	174	57.06
Masculino	128	40.99
No binario	4	1.34
Prefiero no contestar	2	0.61
Total	308	100.00

El criterio de inclusión consistió en que, los participantes al momento de la aplicación de las encuestas debían mantener el estatus de estudiantes activos de la IES en la que se realizó el estudio. En cuanto al criterio de exclusión: no participaron candidatos menores de edad, ya que requieren el consentimiento informado firmado por sus padres o tutores y el proceso para obtener el documento habría retrasado la investigación. La distribución de las edades de los participantes se presenta en la Tabla 7, el grupo de edad con mayor representación es el que se encuentra entre los 21 a los 25 años, también se observa que, únicamente participó un estudiante del grupo etario situado entre los 46 a 50 años.

Tabla 7*Distribución de los grupos de edad de los estudiantes participantes.*

Rango de edad	Frecuencia	%
18-20	123	35.16
21-25	154	50.54
26-30	23	10.04
31-35	4	2.04
36-40	3	1.71
41-45	-	-
46-50	1	0.50
51-55	-	-
Total	308	100.00

La situación laboral de los participantes se expresa en la Tabla 8: la mayoría no cuenta con un empleo remunerado.

Tabla 8*Situación laboral de los estudiantes participantes.*

Participantes con un empleo remunerado	Frecuencia	%
Si	116	41.78
No	182	54.71
No respondió	10	3.51
Total	308	100.00

La probable fecha de graduación de los estudiantes que participaron en la muestra se aprecia en la Tabla 9. Estos datos permiten deducir que el mayor número de participantes se concentra en los cuatrimestres iniciales (1° a 3°).

Tabla 9

Probable fecha de graduación de los estudiantes participantes.

Ciclo Escolar	Número de participantes por graduar	%
<u>2022</u>		
Abril	5	1.00
Agosto	100	33.70
Diciembre	36	10.40
Total 2022	141	45.10%
<u>2023</u>		
Abril	17	3.52
Agosto	55	23.73
Diciembre	30	3.03
Total 2023	102	30.28%
<u>2024</u>		
Abril	29	10.61
Agosto	32	13.84
Diciembre	4	0.17
Total 2024	65	24.62
Totales	308	100%

Los participantes que conformaron la muestra son atendidos por 11 coordinadore/as distribuidos entre los 16 programas de licenciatura de la universidad que fue estudiada (como se observa en la Tabla 10).

Tabla 10

Distribución de coordinadore/as por licenciaturas

Coordinadore/as	Distribución de programa de licenciatura entre coordinadore/as
Coordinador/a 1	Administración de Empresas
Coordinador/a 2	Arquitectura Ingeniería Civil
Coordinador/a 3	Artes Visuales Cinematografía Diseño Gráfico Electrónico
Coordinador/a 4	Ciencias de la Comunicación
Coordinador/a 5	Ciencias de la Educación
Coordinador/a 6	Administración Pública Ciencias Políticas y Administración Pública Derecho Relaciones Internacionales
Coordinador/a 7	Diseño de Modas
Coordinador/a 8	Comercio Internacional
Coordinador/a 9	Contaduría Pública
Coordinador/a 10	Tecnologías en Sistemas Inteligentes

Coordinadore/as	Distribución de programa de licenciatura entre coordinadore/as
Coordinador/a 11	Psicología

De acuerdo con los datos de la Tabla 11, de los once coordinadore/as que fueron evaluados por los estudiantes, el 88% son mujeres y el 22% son hombres, el 88% cuenta con estudios de nivel maestría y el 22% con licenciatura. El promedio de edad de los coordinadore/as fue de 44.09 años.

Tabla 11

Datos sobre sexo, edad y nivel de preparación de los coordinadores que fueron evaluados por los estudiantes participantes en el estudio.

Coordinadores	Sexo	Edad	Nivel de preparación académica
Coordinador 1	Femenino	37 años	Licenciatura
Coordinador 2	Femenino	41 años	Maestría
Coordinador 3	Femenino	34 años	Maestría
Coordinador 4	Femenino	45 años	Maestría
Coordinador 5	Masculino	37 años	Maestría
Coordinador 6	Femenino	37 años	Maestría
Coordinador 7	Masculino	47 años	Maestría
Coordinador 8	Femenino	49 años	Maestría
Coordinador 9	Femenino	52 años	Maestría

Coordinadores	Sexo	Edad	Nivel de preparación académica
Coordinador 10	Femenino	57 años	Licenciatura
Coordinador 11	Femenino	49 años	Maestría

La Tabla 12 muestra que el coordinador/a con mayor antigüedad en el puesto se ha desempeñado en el rol durante 13 años y seis meses y, el de menor experiencia, durante 4 meses.

Tabla 12

Antigüedad en el puesto de los coordinadore/as que fueron evaluados por los estudiantes participantes en la investigación.

Coordinadore/as	Antigüedad en el puesto de los coordinadore/as
Coordinador/a 1	4 meses
Coordinador/a 2	6 años, 4 meses
Coordinador/a 3	1 año, 6 meses
Coordinador/a 4	5 años, 5 meses
Coordinador/a 5	3 años, 3 meses
Coordinador/a 6	3 años, 11 meses
Coordinador/a 7	6 años, 1 mes
Coordinador/a 8	5 años, 8 meses
Coordinador/a 9	6 años, 11 meses
Coordinador/a 10	13 años, 6 meses

Coordinadore/as	Antigüedad en el puesto de los coordinadore/as
Coordinador/a 11	3 años, 6 meses

Instrumentos

IPL

Se aplicó el IPL (Apéndice E.) en su versión observador e impreso en español. Se trata de un cuestionario estandarizado desarrollado por los autores Kouzes y Posner (Posner, 2016). Por medio del IPL se examinan las prácticas de liderazgo transformacional de los directivos educativos desde la percepción de los estudiantes. Este instrumento ha sido administrado a miles de personas dentro y fuera de los Estados Unidos de América, durante más de treinta años y, a través de su aplicación, se han evaluado las prácticas de liderazgo ejemplar, tanto en su versión observador o autoaplicada. Los resultados a través del tiempo han sido consistentes.

El IPL evalúa cinco dimensiones referidas a las cinco prácticas de liderazgo ejemplar: Modelar el camino, Inspirar una visión compartida, Desafiar el proceso, Habilitar a los demás para que actúen y Alentar el corazón (Posner, 2016). Este instrumento se ha utilizado por más de 30 años con este propósito, en diferentes contextos de todo el mundo. Es importante mencionar que el IPL consta de 30 afirmaciones divididas en las cinco dimensiones por cada una de las prácticas de liderazgo ejemplar emitidas por los autores Kouzes y Posner (2018). La estructura del instrumento consiste de una escala tipo Likert de diez puntos que se clasifican de la siguiente forma: casi nunca =1, rara vez = 2, pocas veces = 3, de vez en cuando = 4, una que otra vez = 5, a veces = 6, a menudo = 7, habitualmente = 8, con mucha frecuencia = 9 y casi siempre =10.

ESA

En cuanto a la variable dependiente, se investigó por medio de la ESA adaptada. Este instrumento fue inicialmente desarrollado por Lent y sus colaboradores con base en el Modelo sociocognitivo de la satisfacción académica (2005) y, fue adaptado al español por Medrano y Pérez (2014), se trata un cuestionario unidimensional que consta de siete ítems e indaga variables cognitivas sociales específicas. El IPL (Vergara, Del Valle y Díaz, 2018), se utiliza con el objetivo de medir el nivel bienestar y satisfacción de los estudiantes respecto a su experiencia académica a través de una escala de Likert de siete puntos, que va de: 1 = totalmente en desacuerdo a 7 = totalmente de acuerdo. Para la presente investigación, se realizó una adaptación del ESA con el propósito de indagar la satisfacción de los participantes con respecto al programa académico en el que se encuentran enrolados.

Tanto el IPL como la ESA, utilizan escalas tipo Likert (Fábila et al., 2013) que fueron introducidas en 1930 por Rensis Likert para medir proposiciones sobre actitudes. Estas escalas se aplican con frecuencia en la investigación educativa porque arrojan resultados de calidad y facilitan la obtención de diversa información de tipo objetivo, como: los clasificadores sobre estado civil, edad y grado de estudios, o subjetiva, como las percepciones, opiniones, ideas y representaciones. Precisamente, el formato de la escala (Chyung, Roberts, Swanson y Hankinson, 2017) depende del tipo de análisis estadístico que el investigador realizará a los resultados de su aplicación.

Construcción y validación de instrumentos

Fiabilidad del IPL.

La fiabilidad de un instrumento (Chiang et al., 2015) depende de la comprobación de sus propiedades psicométricas, por lo tanto, los investigadores requieren asegurarse que mida

realmente lo que pretende medir (validez) y que sea consistente (confiabilidad), estas verificaciones se logran a través de la revisión de múltiples elementos relacionados con su diseño. En cuanto a las propiedades psicométricas del IPL (Kouzes y Posner, 2019): el cuestionario se ha aplicado más de 3.7 millones veces en más de 200 países durante más de 35 años. Los estudios sobre su confiabilidad en los diversos contextos en los que se ha utilizado han arrojado puntajes de alfa de Cronbach por encima de 0.81.

Incluso, Posner (2016) menciona que líderes directivos de universidades localizadas en Mongolia opinaron que el IPL es un instrumento amigable y fácil de responder. Además, las declaraciones del instrumento no solo son el reflejo de los valores de la sociedad estadounidense, sino que, son susceptibles de trasladarse con facilidad a otros entornos culturales mundiales: justamente, para la presente investigación, el IPL fue utilizado en el contexto bajacaliforniano y mexicano con el consentimiento escrito de los autores Kouzes y Posner y de la editorial que publica el cuestionario (Apéndice A).

En diferentes trabajos, los autores Kouzes y Posner (Posner, 2016) demostraron que el IPL cuenta con niveles aceptables de consistencia interna: se encontraron valores de alfa de Cronbach entre 0.81 y 0.91 para la versión autoevaluación y, puntajes de alfa de Cronbach que superan el 0.85 para la versión evaluador. Estos datos son coincidentes con los obtenidos en investigaciones en el contexto latinoamericano (Garduño-Espinoza et al., 2020) como el estudio que se desarrolló en Tejupilco, Estado de México, que obtuvo un alfa de Cronbach de 0.90 o, la investigación de Portillo y Colmenares (2020) en Venezuela, que presentó un alfa de Cronbach de 0.87. Ambos puntajes se ubican en niveles considerados elevados (>70).

Además, para comprobar la consistencia interna del IPL, Posner (2016) recopiló los resultados de estudios que se realizaron alrededor del mundo y encontró, por ejemplo: en un trabajo dirigido a líderes directivos escolares en Filipinas, valores de alfa de Cronbach de

0.77. También, a partir de los resultados de su aplicación a una muestra representativa de participantes de departamentos de universidades sauditas, los datos del alfa de Cronbach del IPL se ubicaron entre 0.64 a 0.74. Para la presente investigación, el IPL obtuvo valores de alfa de Cronbach entre .88 y .93, como se observa en la Tabla 13.

Tabla 13

Análisis del coeficiente alfa de Cronbach para cada dimensión del IPL

Dimensión	Ítems que conforman los constructos del IPL	Valores de Alfa de Cronbach
Modelar el camino	1, 6, 11, 16, 21, 26	0.88
Inspirar una visión compartida	2, 7, 12, 17, 22, 17	0.92
Desafiar el proceso	3, 8, 13, 18, 23, 28	0.91
Habilitar a los demás para que actúen	4, 9, 14, 19, 24, 29	0.85
Alentar el corazón	5, 10, 15, 20, 25,30	0.93

Adicionalmente, para confirmar la validez predictiva del IPL (Posner, 2015), investigadores alrededor del mundo realizaron diversos estudios que incluyeron técnicas de análisis factorial y modelos de regresión, los resultados obtenidos coinciden entre sí, tanto para la versión autoadministrada como, para la versión observador. Es importante mencionar que el IPL es un instrumento aceptado en los medios educativos, como se demuestra con el trabajo de Rodríguez (2021) en la Universidad de Granada, con el que validó el IPL por medio de un juicio de expertos y obtuvo un nivel de confiabilidad de alfa de Cronbach para las cinco dimensiones entre .77 hasta .85.

En el mismo sentido, Cangalaya (2020) realizó un estudio sobre el liderazgo en una institución educativa peruana: determinó la validez de contenido del IPL por medio de un juicio de expertos y obtuvo un coeficiente de Aiken de 0.9. Además, analizó la confiabilidad por medio de la aplicación del cuestionario a 42 profesores, los resultados arrojaron un alfa de Cronbach de 0.976. También, Nanyoynga y colaboradores (2020) desarrollaron una investigación en Uganda sobre predictores de liderazgo en un programa de enfermería con una muestra de 120 participantes. En este caso, la consistencia interna del IPL arrojó un alfa de Cronbach de 0.95.

En México, Díaz-Gómez, Díaz y Durazo (2020) realizaron una adaptación del IPL en su versión en español, la muestra que participó se constituyó de 309 estudiantes de posgrado de una IES bajacaliforniana. Los autores estudiaron las propiedades psicométricas del IPL por medio de un análisis factorial exploratorio (AFE) y de un análisis factorial confirmatorio (AFC), además, desarrollaron un análisis documental para comprobar la pertinencia del instrumento. Los resultados mostraron que el IPL en su versión adaptada al español consta de dos factores, pero, los autores encontraron respaldo conceptual en la literatura para, convalidar los datos obtenidos respecto a los cinco factores originales del cuestionario. Además, recomendaron estudiar grupos de estudiantes de otros entornos de México que presenten características distintas a la muestra que participó en la investigación, esta recomendación se atendió con el presente trabajo.

Fiabilidad de la ESA.

En cuanto a la ESA, se trata de una escala unidimensional que correlaciona las variables de persistencia académica, satisfacción con la vida y autoeficacia (Medrano y Pérez, 2010). En diferentes estudios mostró buenos niveles de consistencia interna: valores de alfa de Cronbach entre .86 y .94, para la presente investigación el instrumento demostró

un valor de alfa de Cronbach de .91. En el actual trabajo, se utilizó la versión adaptada al español de Vergara, Del Valle, Díaz y Pérez (2018) únicamente se ajustaron los ítems sin cambiar su definición, para relacionarlos con la satisfacción estudiantil sobre el programa académico y contextualizar el instrumento respecto a la experiencia de los estudiantes sobre su coordinador/a.

Además, se encontró evidencia de validez predictiva de la ESA (Lent, et al., 2005). La versión en español (Medrano, Fernández y Pérez, 2014), presentó propiedades psicométricas adecuadas y valores similares a los datos reportados por Lent y colaboradores en su idioma original. Este aspecto se observó en los resultados de su aplicación en Chile (Vergara et al., 2018) a 608 estudiantes de siete universidades nacionales y que tuvo como propósito evaluar la estructura factorial, la consistencia interna y la validez de la ESA. Los datos obtenidos del AFE y del AFC mostraron un buen nivel de ajuste del modelo unifactorial de la escala, los investigadores concluyeron que las propiedades psicométricas de la ESA son adecuadas para medir la satisfacción académica

Precisamente Peña (2020) desarrolló un estudio que tuvo como objetivo determinar las propiedades psicométricas de la ESA, aplicó el instrumento a una muestra de 304 estudiantes universitarios de Lima, Perú. Indagó la validez de constructo por medio de un AFC y a través del método de máxima verosimilitud: el instrumento presentó un buen ajuste y un buen nivel de confiabilidad (alfa de .71). También, Medrano, Fernández y Pérez (2014), desarrollaron un trabajo con el fin de evaluar la ESA con una muestra de 377 universitarios de Córdoba, Argentina y encontraron que la estructura factorial y la consistencia interna del instrumento fueron adecuadas.

Además, Zalazar y Cupani (2018) adaptaron la ESA con el propósito de estudiar la persistencia académica en sus relaciones con la satisfacción estudiantil en universidades de

Córdoba, Argentina. La estructura unifactorial del instrumento se validó por medio de un AFC. La ESA presentó una consistencia interna similar a los datos obtenidos por Lent y colaboradores, en este caso fue de un $\alpha = .87$.

Procedimientos de recolección de datos

La técnica para el acopio de los datos de la investigación fue la encuesta (Aragón et al., 2019) porque facilita el estudio de actitudes, valores y creencias, al mismo tiempo que permite recabar información en un tiempo relativamente corto por medio de instrumentos estandarizados. Se seleccionó esta técnica porque es económica, se administra con rapidez y es adecuada para describir y comparar valoraciones individuales de preferencias, percepciones o expectativas subjetivas, como fue el caso de esta investigación. Las encuestas se aplicaron durante la primavera del 2022 y, posteriormente, los datos obtenidos se procesaron, codificaron y tabularon estadísticamente para facilitar su análisis.

A continuación, se enlistan los pasos y procesos que se siguieron para el acopio de la información que sustentó la actual investigación.

1. Se obtuvo la aprobación del proyecto de parte del Comité de Ética en la Investigación de CETYS Universidad (Apéndice B).
2. Se presentó el proyecto de investigación a la Dirección de divisiones académicas de la universidad privada en la que se llevó a cabo la investigación y se obtuvo, por escrito, la aprobación y compromiso de colaboración (Apéndice C).
3. Una vez obtenida la autorización, se solicitó verbalmente el acceso a los participantes que constituyeron la muestra para aplicarles la encuesta.
4. Los participantes en el proyecto de investigación recibieron un formato impreso de consentimiento informado (Apéndice D) en el que se les explicaron los objetivos de la investigación, las consideraciones éticas para el tratamiento de sus datos

personales, el manejo de los resultados de la aplicación del instrumento y las formas para desistirse de participar en el proyecto. El consentimiento informado fue elaborado tomando en cuenta la Ley Federal de Protección de Datos Personales en Posesión de los Particulares (Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión, 2010).

5. El IPL (Apéndice E) y la ESA (Apéndice F) se aplicaron por medio de un formato impreso, además los participantes respondieron un formulario en el que se recabaron datos personales relevantes para la investigación (Apéndice G).
6. Los resultados de la aplicación del IPL y de la ESA se capturaron en un formato de Excel para su procesamiento. La base de datos resultante se trasladó al software estadístico SPSS para su análisis.
7. Los datos obtenidos se utilizaron para responder a la pregunta de investigación y probar las hipótesis.

Análisis de resultados

Para examinar los datos obtenidos a partir de la aplicación del IPL y la ESA, se realizaron inicialmente análisis de estadística descriptiva. Después, se corrió una prueba de regresión múltiple donde la variable dependiente fue la satisfacción de los participantes con sus programas académicos. Para elaborar el constructo ESA se sumaron los puntajes obtenidos de los siete ítems que conforman la única dimensión de la escala y se promediaron. Las variables independientes se constituyeron con los cinco constructos del IPL: MEC, IUVC, DEP, HADA y AEC, que se formaron sumando los puntajes por ítem y promediándolos. En la Tabla 14 se muestran los constructos que se elaboraron a partir de los promedios globales de los ítems que conforman cada dimensión del IPL.

Tabla 14*Constructos del IPL*

Constructo	Ítems que conformaron el constructo
Modelar el camino (MEC)	1, 6, 11, 16, 21, 26
Inspirar una visión compartida (IUV)	2, 7, 12, 17, 22, 17
Desafiar el proceso (DEP)	3, 8, 13, 18, 23, 28
Habilitar a los demás para que actúen (HADA)	4, 9, 14, 19, 24, 29
Alentar el corazón (AEC)	5, 10, 15, 20, 25,30

El modelo arrojó el tipo de correlación (R de Pearson -1 a 1) y una varianza explicada R^2 , y R^2 ajustada para compensar por el uso de múltiples variables. Las pruebas de hipótesis se realizaron con base en un nivel alfa de significancia estadística $\leq .05$. Para el análisis de los datos de la investigación se utilizó el software estadístico SPSS.

Consideraciones éticas

- Se observaron los criterios éticos de CETYS para la investigación.
- Se atendió la normatividad federal sobre protección de datos personales.
- Se solicitó y se obtuvo el permiso por escrito para utilizar con fines académicos el cuestionario IPL a los autores Kouzes y Posner. En cuanto a los requerimientos para utilizar el ESA adaptado: la autora se aseguró que se tratara de un instrumento de acceso libre y de dominio público.
- Se gestionó y se obtuvo la autorización escrita de los directivos de la universidad privada en la que se llevó a cabo la investigación para acceder a los candidatos a integrarse a la muestra.

- Se realizó un acercamiento a los participantes para invitarlos a colaborar: se les explicó brevemente en qué consiste la investigación, la confidencialidad para el tratamiento de los datos proporcionados y las formas para desistirse de continuar en el proyecto.

A continuación, en la Tabla 15, se presenta la matriz de congruencia de la investigación, este organizador expone un panorama sintético de las etapas y de los elementos relevantes que configuraron el estudio, además, demuestra el orden, la secuencia, la coherencia interna y la lógica entre sus componentes.

Tabla 15

Matriz de congruencia de la investigación.

Pregunta de investigación	Objetivo general	Hipótesis general	Hipótesis específicas	Marco teórico	Método
¿Cuál es la relación entre la satisfacción del estudiante y las prácticas de liderazgo transformacional de su coordinador/a de programa académico?	Describir el tipo de relación entre las prácticas de liderazgo transformacional en coordinadores académicos y niveles de satisfacción estudiantil.	Existe una relación positiva y significativa entre la satisfacción de los estudiantes y las prácticas de liderazgo transformacional de su coordinador/a de programa académico.	<p>Hipótesis 1: Existe una relación positiva y significativa entre la satisfacción de los estudiantes y el factor Modelar el camino de su coordinador/a de programa académico.</p> <p>Hipótesis 2: Existe una relación positiva y significativa entre la satisfacción de los estudiantes y el factor Inspirar una Visión Compartida de su coordinador/a de programa académico.</p> <p>Hipótesis 3: Existe una relación positiva y significativa entre la satisfacción de los estudiantes y el factor Desafiar el Proceso de su coordinador/a de programa académico.</p> <p>Hipótesis 4: Existe una relación positiva y significativa entre la satisfacción de los estudiantes y Habilidad a los demás para que actúen de su coordinador/a de programa académico.</p> <p>Hipótesis 5: Existe una correlación positiva y significativa entre la satisfacción de los estudiantes y el factor Alentar el Corazón de su coordinador/a de programa académico.</p>	<p>Estado del arte</p> <ul style="list-style-type: none"> - Referente teórico - Liderazgo transformacional: un acercamiento teórico - Introducción a las teorías del liderazgo - La teoría del liderazgo transformacional - Las características de los líderes transformacionales - El liderazgo transformacional en los coordinadores universitarios - El liderazgo de los coordinadores universitarios - Liderazgo transformacional en los directivos universitarios - La influencia del liderazgo de los coordinadores universitarios y la satisfacción estudiantil - El liderazgo de los coordinadores de los programas académicos universitarios y su influencia en la retención estudiantil - La deserción universitaria - El liderazgo de los coordinadores universitarios y su influencia en la retención estudiantil - Marco contextual 	<p>Paradigma de la investigación: Postpositivista</p> <p>El diseño de la investigación fue cuantitativo, no experimental transversal y correlacional.</p> <p>Población: los 1525 estudiantes de licenciatura de una universidad privada. Muestra: 308 estudiantes</p> <p>Técnica de recolección de datos: la encuesta</p> <p>Instrumentos: - Cuestionario IPL - Cuestionario ESA adaptada</p> <p>Análisis: se corrió una prueba de regresión lineal. La prueba de hipótesis se realizó con base en un nivel alfa de significancia estadística de ≤ 0.05. Para el análisis de los datos de la investigación se utilizó el software estadístico SPSS.</p>

Capítulo 4. Análisis de resultados

En este capítulo se muestran los resultados relacionados con el objetivo general de la presente investigación: analizar el tipo de relación entre las prácticas de liderazgo transformacional en coordinadores académicos y niveles de satisfacción estudiantil. Se presentan las pruebas con respecto a las hipótesis que guiaron la investigación. La hipótesis general plantea que existe una relación positiva y significativa entre la satisfacción de los estudiantes y las prácticas de liderazgo transformacional de su coordinador/a de programa académico. Esta hipótesis se encuentra compuesta por cinco hipótesis específicas constituidas por las prácticas del liderazgo que provienen de las dimensiones de los constructos del IPL: MEC, IUVC, DEP, HADA y AEC, lo que se observa en la Tabla 16, además de la satisfacción estudiantil que se expresa con el constructo de la ESA en la Tabla 17.

Tabla 16

Puntajes promedio de los constructos del IPL

Constructo	N	Promedio	Desviación Estándar
Modelar el camino (MEC)	308	7.2	2.22079
Inspirar una visión compartida (IUVC)	308	7.1	2.37587
Desafiar el proceso (DEP)	308	6.4	2.43801
Habilitar a los demás para que actúen (HADA)	308	7.4	2.35897
Alentar el corazón (AEC)	308	6.9	2.58578

Tabla 17*Puntajes promedio de los constructos del ESA*

Constructo	N	Promedio	Desviación Estándar
ESA1	308	5.93	1.345
ESA2	308	5.72	1.419
ESA3	308	5.78	1.214
ESA4	308	5.81	1.293
ESA5	308	5.95	1.154
ESA6	308	5.73	1.345
ESA7	308	6.10	1.276

Se elaboró un modelo de regresión lineal para demostrar las relaciones entre las cinco variables independientes constituidas por los constructos MEC, IUVC, DEP, HADA y AEC y una variable dependiente representada por el constructo ESA, como se aprecia en las Tablas 18 y 19. Los gráficos de dispersión de los modelos de regresión lineal simple de cada una de las variables independientes con el constructo ESA se muestran en el Apéndice H.

Tabla 18

Resumen del modelo de regresión lineal de las variables de prácticas de liderazgo transformacional de los coordinadores académicos y satisfacción estudiantil

Resumen del Modelo de regresión de prácticas de liderazgo transformacional de los coordinadores y satisfacción estudiantil				
Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
1	.380 ^a	0.144	0.130	0.98224

Nota. a. Predictores: (Constante), AEC, HADA, IUVC, MEC, DEP

Tabla 19

Resultados de la ANOVA.

ANOVA ^a						
Modelo		Suma de cuadrados	Gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	49.037	5	9.807	10.165	.000 ^b
	Residuo	291.370	302	0.965		
	Total	340.407	307			

Nota. a. Variable dependiente: ESA, b. Predictores: (Constante), AEC, HADA, IUVC, MEC, DEP

El resumen del modelo de regresión que se expone en la Tabla 18 sugiere que existe una correlación positiva y débil entre los constructos del modelo de liderazgo y el modelo ESA ($R=.38$, $p<.05$). La variable explicada es apenas del 14% ($R^2 =.14$). Sin embargo, este resultado no es suficiente para retener o rechazar las hipótesis ya que estas se elaboraron a nivel de constructo. Además, de acuerdo con los resultados de la ANOVA, como se presenta en la Tabla 19, se infiere que el modelo de regresión es estadísticamente significativo porque se observa un resultado de ($F=10.165$; $p<.05$). Sin embargo, el impacto es pequeño ya que solo el 14.4% de la variación en la satisfacción estudiantil se explica con las prácticas de liderazgo de los coordinadores.

Es necesario mencionar que, el modelo de regresión presenta un margen de error elevado (0.98) y, aunque el IPL es un instrumento estandarizado y confiable, se sugiere identificar otras posibles variables que inciden en este dato porque los tiempos de respuesta fueron congruentes con la extensión del cuestionario, además los aplicadores cuentan con preparación profesional para reconocer resistencias de los participantes para involucrarse en el ejercicio o para responder el instrumento y reportaron que no observaron la presencia de estas variables ni se encontraron cuestionarios incompletos o sin responder.

Tabla 20

Coefficientes del modelo de regresión múltiple de las variables de prácticas de liderazgo transformacional de los coordinadores académicos y satisfacción estudiantil.

Coeficientes ^a						
Modelo		Coeficientes			T	Sig.
			estandarizados	Beta		
1	(Constante)	4.671	0.202		23.081	0.000
	MEC	0.123	0.066	0.260	1.870	0.062
	IUVC	-0.031	0.065	-0.071	-0.480	0.632
	DEP	0.037	0.061	0.087	0.611	0.542
	HADA	-0.024	0.053	-0.054	-0.461	0.645
	AEC	0.066	0.054	0.163	1.228	0.220

Nota. a. Variable dependiente: ESAPROM

La Tabla 20 muestra los niveles de significancia estadística de las relaciones entre los constructos que se elaboraron para cada una de las prácticas de liderazgo y la satisfacción estudiantil. Respecto a Modelar el camino se encontró que no tiene una relación estadísticamente significativa con la satisfacción estudiantil ($p=0.062$). Asimismo, los puntajes obtenidos por la correlación entre Inspirar una visión compartida y la satisfacción estudiantil no fueron estadísticamente significativos ($p=0.632$). En el mismo sentido, se encontró que no existe una relación estadísticamente significativa entre Desafiar el proceso y la satisfacción estudiantil ($p=0.542$).

Igualmente, las relaciones entre Habilitar a los demás para que actúen y la satisfacción estudiantil no resultaron estadísticamente significativas ($p=.645$). En cuanto a Alentar el corazón y la satisfacción estudiantil no se encontró una relación significativa ($p=.220$). Finalmente, se identificó que el valor p para cada uno de los constructos integrados por las prácticas de liderazgo que se midieron por medio del IPL es mayor a $.05$ ($p>.05$). Por lo tanto, como se observa en la Tabla 21, se rechazan todas las hipótesis planteadas en la presente investigación.

Tabla 21

Resultados de las hipótesis de investigación

Hipótesis	Nivel de significancia estadística	Resultados
Hipótesis general: Existe una relación positiva y significativa entre la satisfacción de los estudiantes y las prácticas de liderazgo transformacional de su coordinador/a de programa académico.	$p>.05$	Se rechaza la hipótesis general.
H ₁ : Existe una relación positiva y significativa entre la satisfacción de los estudiantes y el factor Modelar el camino de su coordinador/a de programa académico.	$p=.062$	Se rechaza la H ₁ .
H ₂ : Existe una relación positiva y significativa entre la satisfacción de los estudiantes y el factor Inspirar una visión compartida de su coordinador/a de programa académico.	$p=.632$	Se rechaza la H ₂ .

Hipótesis	Nivel de significancia estadística	Resultados
H ₃ : Existe una relación positiva y significativa entre la satisfacción de los estudiantes y el factor Desafiar el proceso de su coordinador/a de programa académico.	p= .542	Se rechaza la H ₃ .
H ₄ : Existe una relación positiva y significativa entre la satisfacción de los estudiantes y Habilitar a los demás para que actúen de su coordinador/a de programa académico.	p= .645	Se rechaza la H ₄ .
H ₅ : Existe una relación positiva y significativa entre la satisfacción de los estudiantes y el factor Alentar el corazón de su coordinador/a de programa académico.	p= .220	Se rechaza la H ₅ .

Nota. La prueba de hipótesis se realizó con base en un nivel alfa de significancia estadística $\leq .05$.

El propósito de la presente investigación fue analizar el efecto de las prácticas de liderazgo transformacional de los coordinadores académicos universitarios en la satisfacción estudiantil. En este capítulo se presentaron los resultados obtenidos de acuerdo con las teorías que se utilizaron para dar respuesta a la pregunta de investigación y comprobar las hipótesis establecidas. Inicialmente, se presentó un modelo de regresión lineal múltiple que resultó del análisis y, por último, se revisaron los hallazgos para apoyar la comprobación de las hipótesis.

Capítulo 5. Discusión y conclusiones

En este capítulo se discuten los hallazgos del estudio: Relación entre Prácticas de liderazgo transformacional de un grupo de coordinadores académicos y niveles de satisfacción de sus estudiantes con su programa de estudios: el caso de una institución de educación superior privada. Además, se integran conclusiones en función del siguiente objetivo: Analizar el tipo de relación entre las prácticas de liderazgo transformacional en coordinadores académicos y los niveles de satisfacción estudiantil, y de la pregunta de investigación ¿Cuál es la relación entre la satisfacción del estudiante y las prácticas de liderazgo transformacional de su coordinador/a de programa académico?

A continuación, se exponen los principales hallazgos a partir del trabajo, luego se establecen los aportes y se expresan las limitantes del estudio, enseguida se presentan las recomendaciones y las implicaciones de los resultados obtenidos en relación al desarrollo de propuestas de futuras investigaciones con base en los datos recabados, especialmente, en la IES que fue estudiada y en entornos educativos con características similares. El capítulo concluye con comentarios finales sobre la investigación y un resumen respecto a su organización.

Discusión

El objetivo de la presente investigación fue analizar el tipo de relación entre las prácticas de liderazgo transformacional en coordinadores académicos y los niveles de satisfacción estudiantil, debido a que estas variables han adquirido importancia en los últimos años dada su estrecha relación con los factores relacionados con la retención estudiantil. Las prácticas de liderazgo transformacional de los coordinadores académicos de los programas de licenciatura de la IES privada que fue investigada se midieron a través de la aplicación del IPL y la satisfacción estudiantil se indagó por medio del cuestionario ESA. Estos

instrumentos se administraron a una muestra constituida por 308 estudiantes de licenciatura de una universidad privada unicampus ubicada en Tijuana, Baja California, México.

De conformidad con la información obtenida a partir de los análisis estadísticos elaborados, se encontró que no existe una relación estadísticamente significativa entre las prácticas de liderazgo transformacional de los coordinadores académicos universitarios y la satisfacción estudiantil. Estos datos son coincidentes con los recopilados por Greb (2011) que desarrolló un estudio para determinar el efecto del estilo de liderazgo transformacional e instruccional, ejercido por los directivos en el logro de los estudiantes en escuelas de nivel elemental de Wisconsin, Estados Unidos de América, y aunque encontró que el liderazgo transformacional del directivo ejerce un impacto positivo en los estudiantes los resultados no fueron estadísticamente significativos.

En cuanto a esto, la mayoría de los escasos trabajos similares que se encontraron en la literatura, la mayoría obtuvieron resultados contrarios a los recabados por medio de la presente investigación, por ejemplo, Saisi (2019) elaboró un estudio sobre las relaciones entre las prácticas del liderazgo transformacional y la calidad del servicio en una universidad privada de Nairobi, Kenia y aplicó el IPL y un cuestionario llamado SERVQUAL. El investigador encontró que la calidad del servicio, incluyendo la satisfacción, se incrementa cuando las prácticas de liderazgo transformacional aumentan.

Estos datos coinciden con la información obtenida por Tanumijaya, Aseanty, y Wahyu (2021), que encontraron un efecto estadísticamente significativo del liderazgo transformacional sobre la satisfacción estudiantil, además, identificaron un impacto de las prácticas de liderazgo transformacional en los resultados académicos de los estudiantes. A continuación, se discuten las implicaciones de los datos recabados a partir de la actual investigación para cada una de las hipótesis específicas que fueron enunciadas.

Modelar el camino y satisfacción estudiantil

En la H₁ del actual estudio se planteó verificar si existe una relación positiva y significativa entre la satisfacción de los estudiantes y el factor Modelar el camino de su coordinador/a de programa académico. La variable independiente Modelar el camino se midió con la aplicación del IPL y la variable dependiente satisfacción estudiantil con la ESA. En congruencia con esto, Ravelo y colaboradores (2021) desarrollaron un estudio cuantitativo sobre las relaciones entre las prácticas de liderazgo y la satisfacción laboral de 35 consejeros escolares filipinos.

Para obtener la información aplicaron el IPL y un cuestionario de satisfacción con el trabajo denominado *Job Satisfaction Questionnaire*. Los datos obtenidos sugieren que existe una relación positiva y estadísticamente significativa entre las cinco prácticas de liderazgo que mide el IPL y la satisfacción laboral. En cuanto a cada una de las dimensiones del IPL en sus relaciones con la satisfacción laboral: Inspirar una visión compartida y Modelar el camino presentaron los niveles de correlación más elevados respecto a los datos del resto de las dimensiones del instrumento.

En el mismo sentido, Pérez-Ortega y Moreno-Freites (2019) desarrollaron una investigación sobre el modelo de relaciones y el liderazgo transformacional en la gestión universitaria y aplicaron el IPL a una muestra de directivos de 31 universidades colombianas. Los autores encontraron que existe una relación directa y positiva entre el liderazgo transformacional y la gestión universitaria. De las cinco prácticas que fueron estudiadas con relación a la gestión directiva, Modelar el camino fue la que obtuvo los valores de correlación más elevados.

Con base en los resultados obtenidos, Pérez-Ortega y Moreno-Freites (2019) concluyeron que de las cinco prácticas de liderazgo ejemplar que propone el IPL, la

dimensión Modelar el camino es la que presenta un mayor impacto en la gestión universitaria, los autores atribuyen este resultado a que esta práctica redundante en un alto desempeño cuando el líder tiene claros sus valores y se conduce de forma ejemplar. Estos resultados se oponen a los obtenidos por medio de la presente investigación ya que, de acuerdo con los datos obtenidos de las pruebas aplicadas ($p = .062$), las relaciones entre prácticas de liderazgo de los coordinadores con la satisfacción estudiantil no fueron estadísticamente significativas. Estos hallazgos indican que Modelar el camino de los coordinadores no tiene relación estadísticamente significativa con la satisfacción estudiantil representada por el constructo ESA.

Inspirar una visión compartida y satisfacción estudiantil

En la H₂ se expresó que existe una relación positiva y significativa entre la satisfacción de los estudiantes y el factor Inspirar una visión compartida de su coordinador/a de programa académico. Esta dimensión tiene que ver con inspirar a los seguidores a comprometerse con la visión. Los dirigentes educativos más conspicuos (Kouzes y Posner, 2019) guían a los liderados a imaginar un buen futuro, transmiten con fidelidad la visión y mantienen la pasión por lograrla, adicionalmente, generan contextos en los que confluyen los valores personales con los valores de los programas universitarios.

Respecto a la satisfacción de los estudiantes e Inspirar una visión compartida y en coincidencia con los resultados obtenidos en el presente estudio, Baroudi (2019) exploró el papel de la tutoría entre pares en el desarrollo de habilidades de liderazgo en estudiantes mentoras, además examinó las prácticas de liderazgo ejemplar que fomentaban el rol mentor en una universidad emiratí, la muestra se constituyó de 94 estudiantes mentoras y 142 mentoreadas: a las mentoras se les aplicó el IPL autoadministrado y a las mentoreadas la versión observador.

Los resultados demostraron relaciones estadísticamente significativas entre ambos grupos respecto a las subescalas que constituyen el IPL, pero no se apreció la misma tendencia en la subescala Inspirar una visión compartida. Estos datos concuerdan con los obtenidos en el presente estudio ya que los puntajes obtenidos por la correlación entre la variable Inspirar una visión compartida y la satisfacción estudiantil no fueron estadísticamente significativos ($p = .632$). Estas coincidencias entre los resultados se atribuyen a que ambos trabajos se desarrollaron con estudiantes universitarios que tienen expectativas similares acerca del liderazgo.

Desafiar el proceso y satisfacción estudiantil

Respecto a la H₃: la práctica de liderazgo ejemplar *Desafiar el proceso* se asocia con la capacidad de innovación y de experimentación que requiere el líder para asumir riesgos, no intimidarse ante el fracaso y aprender de las experiencias contrarias a sus expectativas. De ahí la relevancia de las relaciones de liderazgo que ejercen los directivos escolares (Cerecedo, Cardoso y Rosales, 2009), ya que se relacionan con el desarrollo de capacidades para asumir desafíos, realizar *benchmarking* para sustentar la mejora, asimilar buenas prácticas y aprovechar las oportunidades de crecimiento personal e institucional para todos los miembros de los equipos de trabajo.

En cuanto a los resultados de la presente investigación respecto a la variable *Desafiar el proceso*, se encontró que no tiene una relación estadísticamente significativa con la satisfacción estudiantil ($p = .542$). Estos hallazgos se interpretan en el sentido de que en la muestra que fue estudiada, las prácticas de liderazgo transformacional, específicamente *Desafiar el proceso* no se asocia con la satisfacción estudiantil, estos datos son similares a los obtenidos por Cangalaya (2020) que desarrolló un estudio sobre las prácticas de liderazgo directivo y su relación con el compromiso organizacional representado por tres variables:

compromiso organizacional, compromiso normativo y compromiso de continuidad con docentes de una escuela privada de educación básica situada en Lima, Perú.

Los resultados indicaron que existe una relación estadísticamente significativa, aunque en un nivel bajo entre Desafiar el proceso con el compromiso organizacional y con el compromiso normativo, aunque no se encontró relación entre Desafiar el proceso con el compromiso de continuidad. Estos hallazgos se acercan a los obtenidos con la actual investigación, aunque se trata de un trabajo realizado en instituciones educativas de nivel básico, se observan características en el estilo del liderazgo directivo similares al resto de los niveles escolares que no influyen en el compromiso de los seguidores. Esto tiene que ver con el tipo de interacciones más administrativas que inspiracionales que ejerce el directivo con respecto al resto de la comunidad educativa.

Habilitar a los demás para que actúen y satisfacción estudiantil.

Por medio de la variable independiente Habilitar a los demás para que actúen (Kouzes y Posner, 2018) se evalúa la manera en que el líder promueve la colaboración, desarrolla un ambiente de confianza, contribuye a mejorar las relaciones entre los miembros del equipo y los impulsa a desarrollar sus capacidades y autoestima. Esta dimensión del liderazgo transformacional y ejemplar Habilitar a los demás para que actúen (Kouzes y Posner, 2019), implica que el equipo es más importante que las individualidades, por lo tanto, el líder requiere involucrar a todos los integrantes por igual porque es el encargado de desarrollar un contexto de confianza con el propósito de que los miembros del equipo tomen la iniciativa y actúen colaborativamente para alcanzar las metas.

En esta línea, Sandoval, Encinas, Gutiérrez y Vera (2021) desarrollaron un estudio sobre liderazgo directivo y su relación con el apoyo institucional y la eficacia colectiva ante situaciones de conflicto, aplicaron el IPL a 199 directores de escuelas primarias de Sonora y

encontraron que el factor Habilitar a los demás para que actúen, presentó correlaciones débiles con respecto a la variable apoyo directivo que se asocia con la satisfacción. Los autores consideraron que estos hallazgos tienen que ver con que ambas variables responden a aspectos relacionados con la percepción, que son altamente subjetivos. Esto coincide con los datos obtenidos con el presente estudio, donde las relaciones entre la variable Habilitar a los demás para que actúen y la satisfacción estudiantil no resultaron estadísticamente significativas ($p = .645$).

De acuerdo con los hallazgos de Sandoval, Encinas, Gutiérrez y Vera (2021) que son congruentes con respecto a los del presente trabajo, la práctica de liderazgo ejemplar Habilitar a los demás para que actúen de los coordinadores académicos universitarios no se relaciona con la satisfacción estudiantil como expresa la H₄. Esto tiene que ver con que la función directiva en cualquier nivel educativo no necesariamente incide en los aspectos motivacionales de los seguidores debido a que, el contacto con los gestores educativos no se encuentra sistematizado, a diferencia del trato con otros actores institucionales como los profesores que, por la naturaleza de sus labores, coinciden de forma regulada por horarios con los estudiantes.

Alentar el corazón y satisfacción estudiantil

La variable independiente Alentar el corazón se relaciona con la celebración de los éxitos y los méritos de cada integrante del equipo (Kouzes y Posner, 2019). De acuerdo con estudios de Kouzes y Posner (2019), a medida que los líderes en la educación superior se comprometen y desarrollan comportamientos relacionados con esta práctica, aumenta la efectividad de su desempeño y los resultados de sus seguidores. Los líderes que alientan el corazón (Kouzes y Posner, 2013), contribuyen a desarrollar un fuerte sentido de comunidad,

resaltan los valores involucrados para alcanzar las metas, y celebran los triunfos. Además, estas fortalezas les permiten guiar a las personas durante los tiempos de crisis.

En cuanto a esto, Rubera, Ngala y Ngui (2022), investigaron sobre la relación entre las prácticas de liderazgo y el desempeño en 49 universidades kenianas, que incluyó la indagación de la satisfacción, entre una muestra del personal administrativo y académico. Los autores encontraron que existe una relación fuerte y estadísticamente significativa entre las prácticas de liderazgo y el desempeño de las universidades estudiadas, incluyendo a la variable Alentar el corazón. Los datos arrojados reflejan que los directivos universitarios kenianos se involucran con los miembros de su comunidad educativa para animarlos y reconocerles por su buen desempeño.

Estos resultados son contrarios a los obtenidos con la presente investigación sobre la variable independiente Alentar el corazón y la satisfacción estudiantil ($p=.220$) representadas en la H₅. Los resultados implican que no existe una relación estadísticamente significativa entre la práctica de liderazgo transformacional y ejemplar Alentar el corazón y la satisfacción estudiantil. Es necesario destacar que el contexto universitario keniano presenta características disímiles a la dinámica de las IES mexicanas, específicamente, para el ejercicio de los roles directivos que desarrollan los directivos. También, el estudio de Rubera, Ngala y Ngui (2022) se desarrolló en 49 universidades y la presente investigación se llevó a cabo en una sola IES.

Prácticas de liderazgo transformacional y satisfacción estudiantil

Los resultados de la presente investigación sobre la relación entre prácticas de liderazgo transformacional de los coordinadores y satisfacción estudiantil no coinciden con los obtenidos en estudios previos que utilizaron métodos de análisis estadístico similares a los aplicados en el presente trabajo, como se observa en el estudio de Pedraja, Rodríguez,

Araneda y Rodríguez (2016) sobre las relaciones entre el estilo del liderazgo del director y la satisfacción estudiantil en una escuela chilena y, en un trabajo similar que elaboró Mina (2018) y que se desarrolló en un bachillerato colombiano. Tampoco corresponden con los datos obtenidos por Gutiérrez (2021) en su investigación sobre liderazgo directivo y satisfacción estudiantil en una universidad peruana.

En la literatura revisada se localizaron resultados similares en el trabajo de Greb (2011) que no encontró un efecto estadísticamente significativo del liderazgo transformacional del directivo sobre el desempeño estudiantil en un estudio que se desarrolló en los Estados Unidos de América. De igual forma, los datos recopilados en la presente investigación son coincidentes con los hallazgos de Sandoval, Encinas, Gutiérrez y Vera (2021) que no encontraron relaciones estadísticamente significativas entre el liderazgo transformacional, el apoyo institucional y la eficacia colectiva de directivos escolares sonorenses ante situaciones de conflicto. Además del trabajo de Cangalaya (2020) que arrojó una relación estadísticamente débil entre el liderazgo transformacional y el compromiso organizacional de los docentes en una IES privada peruana.

En la muestra que se conformó para el presente estudio no se encontraron relaciones estadísticamente significativas entre las prácticas de liderazgo de los coordinadores y la satisfacción estudiantil. Como el actual trabajo tiene como base la Teoría de Liderazgo transformacional, específicamente, el Modelo de las cinco prácticas del liderazgo ejemplar, se concluye que las prácticas de liderazgo transformacional de los coordinadores no son determinantes para la satisfacción de los estudiantes. A partir de los resultados obtenidos es factible descartar la hipótesis general del estudio: existe una relación positiva entre la satisfacción de los estudiantes y las prácticas de liderazgo transformacional de su coordinador/a de programa académico, como una posible explicación de estas relaciones:

Pedraja, Rodríguez, Araneda y Rodríguez (2016) recomendaron a los directivos escolares que mejoren su desempeño con el propósito de incrementar la satisfacción estudiantil e incluso para que incidan en la calidad de vida y en la motivación de los alumnos para continuar con la preparación académica. Asimismo, Saisi (2019) sugirió a las IES asumir la práctica de liderazgo ejemplar Habilitar a los demás para que actúen, por medio de la implementación de programas de desarrollo de líderes ejemplares para mejorar la calidad del servicio e incrementar la satisfacción estudiantil.

Sin embargo, es necesario analizar la pertinencia de trasladar estrategias de este tipo a la universidad que fue estudiada, ya que antes de implementar acciones de mejora se requiere analizar con detalle las funciones de los coordinadores y la dinámica cotidiana en la que se desempeñan. Adicionalmente, es importante revisar la estructura organizacional, las condiciones peculiares de la infraestructura y el tamaño del campus para entender las interrelaciones entre los actores educativos en su contexto particular. Específicamente, es necesario reconocer, cada año escolar, las características particulares del estudiantado, incluyendo su información sociodemográfica.

Los datos obtenidos con el presente estudio contribuyen a aumentar la comprensión de los alcances de las prácticas de liderazgo transformacional del personal directivo universitario en la satisfacción estudiantil. Esto permite que la IES investigada dirija sus recursos a la indagación de otras variables relacionadas con los actores universitarios que, probablemente, tienen una mayor incidencia en el incremento de los niveles de satisfacción estudiantil como el profesorado y los tutores o, incluso, con los aspectos relacionados a los recursos y servicios institucionales o con la infraestructura y el equipamiento.

Conclusiones

Con base en el planteamiento del problema y el objetivo de investigación formulados para el actual estudio y, de acuerdo con los resultados obtenidos, se exponen las conclusiones del trabajo: aunque no se encontró una relación estadísticamente significativa entre las prácticas de liderazgo transformacional de los coordinadores y la satisfacción estudiantil, la presente investigación es relevante porque se une a los escasos estudios sobre las prácticas de liderazgo de los coordinadores académicos, específicamente, los que revisan las prácticas de liderazgo transformacional y ejemplar del personal y su influencia en la satisfacción estudiantil y los factores institucionales que inciden en la retención estudiantil.

Resalta que, la mayoría de los trabajos sobre el tema que se encuentran disponibles en la literatura se concentran en el análisis de las repercusiones de las prácticas de liderazgo del profesorado en la satisfacción estudiantil, la calidad del servicio y la satisfacción estudiantil, las variables personales e institucionales y las prácticas de liderazgo de los directivos con relación a la satisfacción laboral del profesorado o sobre los directivos y la satisfacción con el clima escolar, así como el impacto de los tipos de liderazgo en la satisfacción estudiantil.

No obstante, de acuerdo con lo que expresa el Manual de Organización y Funciones (UDCI, 2021b) de la IES que fue estudiada, sus coordinadores académicos se encargan de actividades directamente relacionadas con el trato a los estudiantes como: detección, prevención y atención de posibles situaciones problemáticas sobre temas que atañen al estudiantado, lo que incluye los aspectos relacionados al control y desempeño escolar, docencia y tutoría de por lo menos un grupo al cuatrimestre, además de actividades para enriquecer la formación integral y de promoción de los logros del estudiantado.

Además, la institución solicita que los coordinadores realicen diariamente recorridos por los grupos a su cargo, especialmente al inicio y al final de las actividades, para asegurar el buen desarrollo de la jornada escolar y facilitar los diálogos con los estudiantes respecto a los temas que les atañen. Esta organización sirve para prevenir posibles incidentes, problemas e inconformidades que ponen en riesgo su permanencia en la universidad. También, las oficinas de los coordinadores y las aulas de los grupos a su cargo se localizan a pocos metros de distancia, esta condición favorece los encuentros con los estudiantes, adicionalmente, los coordinadores mantienen una política de puertas abiertas que posibilita los encuentros con los estudiantes y sin intermediarios en sus propias oficinas.

Asimismo, los POAs cuatrimestrales de las coordinaciones (UDCI, 2023) plantean diversos eventos que favorecen la interacción entre los coordinadores y los estudiantes en modalidades distintas a los acercamientos cotidianos, destacan las actividades de tipo académico como congresos, conferencias, coloquios, talleres y conversatorios. Además, los POAs contemplan dinámicas de integración como: caminatas a la unidad deportiva, activación física y de promoción de la salud física y emocional, que cada coordinador organiza en colaboración con los estudiantes y los profesores, las cuales sirven para estrechar los nexos entre los miembros de la comunidad del programa a su cargo.

Así pues, la presente investigación es pionera en estudiar los alcances de las prácticas de liderazgo de los coordinadores sobre la satisfacción estudiantil y sus repercusiones en la retención estudiantil, a través de instrumentos de probada eficacia como el IPL y la ESA. Aunque los resultados de este trabajo no pretenden ser generalizables, son transferibles en ciertas circunstancias a otras universidades con afinidades a la IES que fue estudiada, pero, es necesario tener cuidado porque esta universidad posee características distintivas que podrían haber influido en los datos obtenidos. Por ejemplo, se trata de una universidad

unicampus que solo ofrece programas de tipo presencial en los turnos matutino y vespertino, las instalaciones fueron adaptadas para prestar el servicio educativo, son compactas y permiten la interacción constante y cercana entre los miembros de la comunidad educativa y, la universidad desarrolla ciclos de mejora con base en la planeación, en el seguimiento de la efectividad y en la evaluación interna y externa.

Limitaciones

Una de las limitantes más importantes del trabajo se relaciona con que se desarrolló en una sola institución educativa, por lo que sus resultados no son generalizables. Además, se encontraron pocas investigaciones sobre temas semejantes para reforzar la comprensión de las cuestiones que fueron abordadas. Hay que agregar que la aplicación de los cuestionarios se realizó en la etapa inmediata posterior a la pandemia por COVID 19, por lo que es necesario considerar que durante los ciclos escolares previos que coincidieron con la emergencia sanitaria, los estudiantes encuestados mantuvieron un contacto estrecho con los coordinadores a través de los medios digitales.

Las relaciones de cercanía entre los miembros de la comunidad educativa se estrecharon durante la transición y la readaptación estudiantil a los ambientes escolarizados regulares en la postpandemia, esta nueva dinámica supuso la presencia de otras variables relacionadas con el estado emocional, físico y social de los coordinadore/as y de los estudiantes que vivieron afectaciones personales, familiares y sociales a raíz del COVID 19, y que dejaron secuelas en sus conductas y motivaciones. Por lo tanto, es pertinente recopilar información acerca de la influencia de estos elementos en las percepciones de satisfacción estudiantil para analizar su incidencia en los aspectos que contempla el presente estudio.

Recomendaciones

Derivado de la discusión y de las conclusiones elaboradas alrededor de los resultados de la investigación y con el interés de contribuir a mejorar las prácticas de liderazgo transformacional y ejemplar en los entornos escolares y, por ende, incrementar los resultados de la retención estudiantil, se establecen recomendaciones para la universidad en cuestión, pero que pueden ser de utilidad para otras IES que manifiesten interés por enriquecer su desempeño sobre los temas revisados.

- Se sugiere a la universidad en la que se desarrolló el estudio, revisar las secuelas emocionales y sociales que presentan los actores educativos como consecuencia de la pandemia de COVID 19 y que repercuten en la satisfacción estudiantil y en el liderazgo de los coordinadores académicos de licenciatura para contenerlas e incrementar la resiliencia de estos actores con respecto al cumplimiento de sus roles.
- Además, se recomienda que las autoridades universitarias indaguen sobre modelos de liderazgo que apoyen a los coordinadore/as en el desarrollo de sus tareas, especialmente en las cuestiones relacionadas con el incremento de la satisfacción estudiantil, para facilitar el logro de las expectativas institucionales y estudiantiles respecto al acompañamiento y asesoramiento a realizar con el estudiantado de cada programa académico de licenciatura.
- Es necesario ponderar la importancia de los coordinadore/as para la universidad que fue estudiada y reflexionar sobre las repercusiones de su actuación, ya que constituyen una especie de intermediarios entre la alta dirección y el estudiantado. Sus tareas revisten de particularidades porque desarrollan actividades de tipo estratégico, táctico y operativo, que son vitales para el aseguramiento de la calidad del servicio y que redundan en la

mejora de los resultados de la satisfacción estudiantil e impactan en los indicadores de calidad de tipo académico como la retención estudiantil que es vital para la sobrevivencia de las IES privadas.

- Es recomendable que la universidad en cuestión observe las buenas prácticas de liderazgo de los coordinadores académicos de otras universidades con perfiles similares para incorporarlas en los programas dirigidos a mejorar el desempeño de sus directivos. Se recomienda realizar *benchmarking* y conjuntar grupos focales internos para analizar y apropiarse de las estrategias pertinentes para mejorar el desempeño del liderazgo y aumentar la satisfacción de los actores educativos.
- Se sugiere a la alta dirección de la IES investigada que analice los resultados de la planeación estratégica, táctica y operativa institucional y de la efectividad, para realizar los ajustes que incrementen la influencia de los actores educativos en la comunidad estudiantil.
- Además, se recomienda revisar los resultados de las evaluaciones del desempeño de las competencias administrativas de los coordinadores ya que dan cuenta de una adecuada gestión operativa de los programas educativos y proporcionan insumos a las autoridades institucionales para reflexionar sobre las formas de reconocer y mejorar sus cualidades en estos rubros.
- Es importante que, a partir de los resultados del presente estudio, la IES investigada revise sus metas e indicadores relacionados con las prácticas de liderazgo directivo y la satisfacción estudiantil y que la alta dirección en colaboración con el departamento de calidad universitaria revise la factibilidad de las condiciones del contexto interno para la formación de líderes ejemplares y para la implementación de prácticas de liderazgo

transformacional en los directivos. Incluso, se sugiere revisar la congruencia de la filosofía, los valores y la misión institucional y su definición institucional de satisfacción estudiantil, con los postulados de la Teoría del liderazgo transformacional y del Modelo de las cinco prácticas del liderazgo ejemplar.

- Se recomienda desarrollar estrategias de evaluación del personal, especialmente de los coordinadores, profesores y tutores, de la IES, con base en el Modelo sociocognitivo de la satisfacción académica de Lent y colaboradores, que implica la revisión de aspectos claves relacionados con todos los actores involucrados en las tareas educativas, incluyendo a los estudiantes, para mejorar los resultados de la satisfacción estudiantil y lograr una mayor adherencia a su formación profesional.
- Para fundamentar la mejora del ejercicio del liderazgo ejemplar de parte de los coordinadores e incrementar su efectividad, se recomienda transitar la ruta que proponen Nkwor y Adiele (2020): definir roles respecto al ejercicio del liderazgo, revisar las relaciones de apoyo entre el colegiado de coordinadores, incrementar las capacitaciones en liderazgo transformacional dirigidas al grupo de coordinadores y establecer un programa de mentoría para que los líderes más experimentados guíen a los coordinadores noveles en el ejercicio del liderazgo transformacional y ejemplar.

Además, se recomienda a la IES mantenerse al tanto de los resultados y los avances de las investigaciones sobre liderazgo transformacional en la educación superior para revisar la factibilidad de su implementación en el contexto institucional. Se espera que esta estrategia contribuya a fomentar el desarrollo del carácter respecto al liderazgo transformacional y ejemplar del personal de las coordinaciones, así como acrecentar su eficacia en el desarrollo de sus labores y contribuciones para mejorar los resultados de

los objetivos establecidos en la planeación institucional y de programas a fin de incrementar el impacto del ejercicio de su rol entre los estudiantes y los profesores.

Posibles líneas de investigación

El presente estudio se centró en una IES privada situada en la ciudad de Tijuana, Baja California, México, como consecuencia de los análisis elaborados alrededor de los resultados de la investigación se sugiere que para futuros trabajos se examinen las diferencias entre las relaciones de las prácticas de liderazgo transformacional de los coordinadores y la satisfacción estudiantil tanto en universidades públicas como en IES privadas de entornos parecidos al del presente estudio y de otros contextos del país, e incluso del extranjero, pero considerando que cada universidad posee sus propias características organizacionales que pueden influir en los resultados.

En cuanto a la universidad que fue estudiada, es pertinente que se investiguen las relaciones entre las prácticas de liderazgo de los coordinadores/as académicos, correlacionando con otro tipo de variables como los resultados de las evaluaciones docentes y de tutores, los indicadores académicos de los programas a su cargo, el nivel de logro de los planes anuales de trabajo, los resultados de las evaluaciones del desempeño, entre otros. También es importante revisar los vínculos entre la satisfacción estudiantil con el liderazgo de otros actores educativos, como profesores y los tutores.

Incluso, se puede indagar sobre el modelo de satisfacción de Lent y colaboradores y su operativización en la evaluación de los elementos que configuran las expectativas de los estudiantes sobre el desempeño de las IES y de sus actores, a fin de correlacionar estos resultados con los indicadores académicos de retención, rendimiento y titulación. También, es posible sustentar con los datos de la satisfacción, investigaciones sobre evaluaciones del desempeño centradas en la satisfacción que consideren la opinión de las partes interesadas

en el desarrollo de la universidad: estudiantes, padres de familia, académicos y personal administrativo y de servicio.

Otro aspecto a investigar son las relaciones entre las variables estudiadas (liderazgo transformacional de los coordinadores/as y satisfacción estudiantil) aunque en un estudio de tipo longitudinal que permita reconocer los cambios en sus resultados a través del tiempo. Igualmente, se pueden estudiar las correlaciones de las variables con respecto a elementos relacionados con las secuelas de la pandemia por COVID 19 para identificar los cambios en las características de las expectativas de los estudiantes y su satisfacción sobre el desempeño en el liderazgo de los coordinadores/as.

Aportaciones de la investigación

El propósito del actual estudio fue analizar las relaciones entre las prácticas de liderazgo transformacional de los coordinadores académicos universitarios con la satisfacción estudiantil y, por ende, con su retención en los estudios. El actual trabajo constituye un punto de partida para fundamentar acciones intencionales de formación de líderes ejemplares entre el personal directivo que desarrolla actividades de gestión de programas académicos para asegurar y fortalecer su red de influencia, especialmente en la universidad investigada.

La presente investigación contribuye al cuerpo de la literatura existente sobre prácticas de liderazgo y satisfacción estudiantil, el trabajo brinda información en cuanto a las prácticas de liderazgo utilizadas por líderes transformacionales y ejemplares en el medio universitario y su incidencia en la mejora de la calidad del servicio educativo y en la retención estudiantil a partir de una exploración de sus relaciones con la satisfacción estudiantil. Aunque, en el caso de la IES estudiada se demostró que las prácticas de liderazgo transformacional de los coordinadores no tienen una relación estadísticamente significativa

con la satisfacción estudiantil, es necesario renovar los marcos investigativos relacionados con estos conceptos para aumentar su comprensión y realizar aportes que le abonen al aseguramiento del desarrollo y la competitividad institucional.

Por ejemplo, de acuerdo con los resultados de la actual investigación y de estudios similares que se encontraron en la literatura reciente, se sugiere revisar otras variables como: la localización geográfica de la IES, el estilo organizacional, su antigüedad, su matrícula, la modalidad de la universidad, el tipo de instalaciones, así como los recursos y servicios con los que cuenta la universidad. No es menor considerar el impacto de la pandemia por COVID 19 en el desempeño de los coordinadores y en las emociones de los estudiantes, pues el liderazgo y la satisfacción son constructos subjetivos que dependen de la percepción y del estado de ánimo de las personas.

Es importante investigar sobre las variables relacionadas con los coordinadores de la universidad en cuestión, los estilos de gestión, las características de los estudiantes y de los profesores, así como contrastarlo con el rendimiento académico y los resultados del aprendizaje establecidos. Adicionalmente, los temas investigados son susceptibles de analizarse con respecto al incremento de la deserción universitaria en México y, en el mundo, como consecuencia de la pandemia por COVID 19 así como las afectaciones emocionales en los actores educativos

Aunque en la actual investigación no se encontraron relaciones entre el liderazgo transformacional de los coordinadores y la satisfacción de los estudiantes, la mayoría de los trabajos similares disponibles en la literatura enfatizan la relevancia de los líderes transformacionales y, particularmente, los líderes ejemplares para las universidades porque generan el compromiso de los seguidores y garantizan la prestación de servicios de primer nivel. En consonancia con esto, las IES investigada requiere colaboradores que actúen en

sinergia con la comunidad educativa y que tenga la capacidad de resolver asertivamente las situaciones derivadas de la dinámica de la vida universitaria. Por lo tanto, los hallazgos de este estudio apoyan a las IES de carácter privado a comprender las repercusiones de las relaciones entre las prácticas de liderazgo directivo con la satisfacción estudiantil y la retención, especialmente en Tijuana, Baja California, México, que es el entorno inmediato de la universidad en la que se desarrolló la investigación.

En este sentido, algunos de los aspectos que salen a la luz después de la búsqueda de información y por medio del análisis de los resultados del estudio, radican en que el liderazgo de los coordinadores no es un factor relevante para la satisfacción de los estudiantes en la universidad en cuestión, pero, para futuras investigaciones se propone el abordaje de otras propuestas metodológicas para lograr una mejora gradual y significativa de las relaciones entre las prácticas de liderazgo de los coordinadores y la satisfacción estudiantil en la IES que fue analizada, o bien, reconocer si el buen desempeño a nivel estratégico de los coordinadores se relaciona con sus competencias administrativas.

Los resultados de la actual investigación brindan una perspectiva innovadora dado que, los datos obtenidos no coinciden con los pocos estudios previos para comprender los vínculos entre las prácticas de liderazgo transformacional de los coordinadores académicos con la satisfacción estudiantil y con la retención que se localizaron en la literatura. Asimismo, este trabajo contribuye a incrementar el interés por investigar los alcances de las figuras de apoyo con las que cuentan los estudiantes durante su trayecto educativo, además del profesorado, para atenuar el riesgo de deserción, incrementar la retención estudiantil y mejorar los resultados institucionales y la calidad educativa.

Referencias

- Acevedo, K., y Romero, S. (2019). La educación en la sociedad del conocimiento. *Revista Torreón Universitario*, 8(22). Article 22. <https://doi.org/10.5377/torreon.v8i22.9032>
- Aguilar, F., y Pérez, J. (2017). Movilidad Social en México. La educación como indicador de desarrollo y calidad de vida. *Opción*, 33(84), 664-697.
- Alagha, S. (2019). *The Impact of Leadership Practices on Organizational Citizenship Behavior Applied study on Universities in Gaza strip*. Islamic University of Gaza, Palestine.
- Aragón, A., Cuevas, M., y Ramírez, M. (2019). *Desarrollo de instrumentos de evaluación: Cuestionarios*. INEE. <https://www.inee.edu.mx › uploads › 2019/08>
- Armas, J., y Gutiérrez, G. (2019). *Liderazgo Transformacional y Compromiso Organizacional en el Área de Planeamiento Estratégico y Presupuesto de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle [Maestría en Administración, Universidad Nacional de Educación]*. <https://repositorio.une.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14039/4210/TM%20AD-Ad%204927%20A1%20-%20Armas%20Zacarias%20Jenny%20Maricel.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Arribas, J. (2015). *Hacia un modelo causal del bienestar en el practicum del grado en enfermería. Mediadores social cognitivos que afectan a la satisfacción académica y vital de los estudiantes [Universidad de Comillas]*. <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/2498/TD00128.pdf?sequence=8&isAllowed=y>
- Asmawi, M., Alagha, S., Nur, M., y Maesaroh, S. (2023). Exemplary Leadership in Higher Education: Study at Universitas Islam Syekh-Yusuf Tangerang. *International*

- Journal of Social Service and Research*, 3(1), 207-218.
<https://doi.org/10.46799/ijssr.v3i1.238>
- Avila, S. (2016). *The relationship between deans' transformational leadership skills and student graduation rates in vocational colleges—ProQuest* [Brandman University].
<https://www.proquest.com/openview/37aa4130f6a02389aaa5611ace69da68/1?pq-origsite=gscholar&cbl=18750>
- Avolio, B. (2004). Examining de Full Range Model of Leadership: Looking back to transform toward. En *Leader Development for Transforming Organization: Growing leaders for tomorrow* (p. 448). Psychology Press.
- Avolio, B., y Bass, B. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 72(4), 441-462.
<https://doi.org/10.1348/096317999166789>
- Bandura, A. (2014). A Social Cognitive perspective on Positive Psychology. *Revista de Psicología Social*. <https://doi.org/10.1174/021347411794078444>
- Baroudi, S. (2019). *Impact of Peer Mentoring Role on Mentors' Personal Development and Leadership Practices: A study among Undergraduate Emirati Female Students at a Higher Education Institution in the United Arab Emirates*.
- Bass, B. (1985). *Leadership in performance beyond expectations*. New Cork.
- Bass, B. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(90\)90061-S](https://doi.org/10.1016/0090-2616(90)90061-S)
- Bass, B., y Avolio, B. (1994). Leadership and Organizational culture. *International Journal of Public Administration*.

- Bass, B. M. (1999). Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9-32.
<https://doi.org/10.1080/135943299398410>
- Bernal, J., Lauretti, P., y Agreda, M. (2016). Satisfacción académica en estudiantes de la Facultad de Ingeniería de la Universidad del Zulia. *Multiciencias*, 16(3), 301-309.
- Betancourt, D. (2014). *Un estado del arte del liderazgo en el siglo XX* [Tesis, Universidad EAFIT].
https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/2915/Daniel_BetancurCalderon_2014.pdf?sequence=3
- Blanco-Guillemety, A., y Blanco-Peck, A. (2016). Habilidades directivas: Liderazgo y Motivación. *REDUCA*, 22, 87.
- Blanco-Guillermety, R., y Blanco-Peck, R. (2007). La medición de la calidad de servicios en la educación universitaria. *Cuaderno de investigación en la educación*, 22, 121-136.
- Boggs, J. (2009). *A study of leadership factors, retention strategies, and retention rates in associate degree nursing programs* [Doctoral, University of North Carolina at Charlotte].
<https://www.proquest.com/openview/d6e9ceffbe77483ee3a6810f050bda85/1?pq-origsite=gscholar&cbl=18750>
- Bonilla, J., Díaz-Gómez, E., y Monsiváis, M. (2021). Diagnóstico de conductas de liderazgo en coordinadores académicos en una institución educativa en el noroeste de México. En *Liderazgo situado en el paradigma de la Complejidad. Docentes que construyen la nueva pedagogía aquí y ahora*. (Primera edición). Ariadna Ediciones.
<https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-03593120/document#page=37>
- Burns, J. (2004). *Transforming Leadership: A New Pursuit of Happiness*. Grove Press.

- Burns, J. (2012). *Leadership*. Open Road Media.
- Cabana, S., Cortés, F., Vega, D., y Cortés, R. (2016). Análisis de la Fidelización del Estudiante de Ingeniería con su Centro de Educación Superior: Desafíos de Gestión Educativa. *Formación Universitaria*, 9(6), 93-104.
<http://dx.doi.org/10.4067/S0718-50062016000600009>
- Calderón, G., Magallón, M., y Núñez, H. (2010). A Cien Años De La Administración Científica. Análisis De Las Aportaciones De Taylor. *Gestión y Estrategia*, 38, 31-48.
- Cámara de Diputados. (2010). *Ley Federal de Protección de Datos Personales en Posesión de los Particulares*. 18.
- Cangalaya, J. (2020). Las prácticas de liderazgo directivo y su relación con el compromiso organizacional en docentes de una institución educativa privada de Lima. *Universidad Marcelino Champagnat*.
<https://repositorio.umch.edu.pe/handle/20.500.14231/3244>
- Carleton, E., Barling, J., y Trivisonno, M. (2018). Leaders' trait mindfulness and transformational leadership: The mediating roles of leaders' positive affect and leadership self-efficacy. *Canadian Journal of Behavioural Science / Revue canadienne des sciences du comportement*, 50(3), 185-194.
<https://doi.org/10.1037/cbs0000103>
- Carrión, V. (2022). *Calidad de servicio y satisfacción del usuario interno del servicio de cirugía y especialidades de un hospital de la región de Ayacucho, 2022* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo].
https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/96832/Carrion_CVR-SD.pdf?sequence=4&isAllowed=y

- Cedeño, I., y Jaramillo, M. (2017). Las bases de la ciencia: Positivismo y Postpositivismo. *Doctum*, 17, 93-11.
- Cerecedo, M., Cardoso, E., y Rosales, R. (2009). El liderazgo de los directivos de instituciones de educación media superior y el modelo de Kouzes y Posner. *XI Congreso Nacional de Investigación Educativa / 13. Política y Gestión / Ponencia*, 13.
https://www.comie.org.mx/congreso/memoriaelectronica/v11/docs/area_13/0979.pdf
- Chiang, I., Jhangiani, R., y Price, P. (2015). Overview of Nonexperimental Research. En *Research Methods in Psychology—2nd Canadian Edition*. BCcampus.
<https://opentextbc.ca/researchmethods/chapter/overview-of-nonexperimental-research/>
- Chyung, S., Roberts, K., Swanson, L., y Hankinson, A. (2017). Evidence-Based Survey Design: The Use of a Midpoint on the Likert Scale. *Performance Improvement*, 56(10), 15-23. <https://doi.org/10.1002/pfi.21727>
- College Board Advocacy & Policy Center. (2011). How Four-Year Colleges and Universities Organize Themselves to Promote Student Persistence: The Emerging National Picture. En *College Board Advocacy & Policy Center*. College Board Advocacy & Policy Center. <https://eric.ed.gov/?q=tinto+pussers+report&id=ED520817>
- Cresswell, J., y Creswell, D. (2018). *Research Design. Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. (Fifth Edition). SAGE.
- Cuseo, J. (2015). *The Role of Staff in Promoting Student Retention & Student Learning in Higher Education*. <https://doi.org/10.13140/RG.2.1.4350.6009>

- De La Rosa, J., Guevara, O., y Galindo, M. (2018). Modelo de retención universitaria y su influencia en la permanencia de estudiantes de ingeniería. *Congreso Internacional de Investigación Academia Journals*, 10(7), 848-853.
- Díaz-Gómez, E. (2020). Liderazgo transformacional y equidad de género: El caso de estudiantes de posgrado. *Revista Universidad y Empresa*, 22(39), 69-89. <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.7854>
- Díaz-Gómez, E., y Díaz, K. (2021). Competencias de liderazgo y efectividad organizacional de los coordinadores académicos en una institución de educación superior de México. *Región y Sociedad*, 33.
- Díaz-Gómez, E., Díaz, K., y Durazo, E. (2020). Adaptación del inventario de prácticas de liderazgo con estudiantes mexicanos de posgrado. *Revista del Centro de Investigación de la Universidad La Salle*, 14(54), 95-118. <https://doi.org/10.26457/recein.v14i54.2648>
- Díaz-Gómez, E., Espinosa, J., Peterson, H., y Kuri, I. (2019). An Approach to the Assessment of Transformational Leadership Competencies among Undergraduate Students. *Diálogos sobre educación*, 19. <https://doi.org/10.32870/dse.v0i19.615>
- Drake, J. (2011). The role of academic advising in student retention and persistence. *About Campus*, 16(3), 8-12. <https://doi.org/10.1002/abc.20062>
- Escandón, D., y Hurtado, A. (2016). Influencia de los estilos de liderazgo en el desempeño de las empresas exportadoras colombianas. *Estudios Gerenciales*, 32(139), 137-145. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2016.04.001>
- Fábila, A., Minami, H., y Izquierdo, M. (2013). La escala de likert y la evaluación docente. *Textos y contextos*, 50, 31-40.

- Fajardo, P., y Solís, C. (2019). *Programa de liderazgo para coordinadores de carrera de la Facultad de Filosofía de la Universidad del Azuay* [Universidad del Azuay].
<https://dspace.uazuay.edu.ec/bitstream/datos/9380/1/15018.pdf>
- Fernández, A., y Vela, L. (2021). Los paradigmas y las metodologías usadas en el proceso de investigación: Una breve revisión. *GeoGraphos*, 8.
- Fernández, M., y Quintero, N. (2017). Liderazgo transformacional y transaccional en emprendedores venezolanos. *Revista Venezolana de Gerencia*, 22(núm. 77), 56-74.
- Ferreira, M., Avitabile, C., Botero, J., Haimovich, F., y Urzúa, S. (2017). *At a Crossroads: Higher Education in Latin America and the Caribbean*. The World Bank.
<https://doi.org/10.1596/978-1-4648-1014-5>
- Freites, Z., y Ortega, G. (2019). Model of relationship of transformational leadership and university management. *DYNA*, 86(210), Article 210.
<https://doi.org/10.15446/dyna.v86n210.78035>
- Gallardo, L., e Ibarra, C. (2021). Habilidades directivas y académicas de coordinadores de programas educativos universitarios basados en competencia. *RILCO: Revista de Investigación Latinoamericana en Competitividad Organizacional*, 9, 7.
- Galton, F. (2019). *Hereditary Genius* (First electronic edition). McMillan.
<https://galton.org/books/hereditary-genius/text/pdf/galton-1869-genius-v5.pdf>
- García, M., García, D., y Madrid, A. (2018). Gender diversity and its impact on high-tech SMEs' organizational leadership. *Gender in Management: An International Journal*, 33(6), 499-523. <https://doi.org/10.1108/GM-03-2017-0031>
- Garduño, Y., Márquez, J., y Cardoso, D. (2020). Liderazgo femenino en las Micro, Pequeña y Medianas Empresas en Tejupilco, México, 2018. *RILCO DS: Revista de Desarrollo sustentable, Negocios, Emprendimiento y Educación*, 2(3 (enero), 12.

- Greb, W. (2011). *Principal leadership and student achievement: What is the effect of transformational leadership in conjunction with instructional leadership on student achievement?* chrome-extension://efaidnbnmnnibpcajpcglclefindmkaj/https://media.proquest.com/media/htmls/ORIG/2/EU4uH?_s=Ap1zKIitFHFLyq%2FB0sF5Nne2iSpE%3D
- Guillen, O., Sánchez, M., y Begazo, L. (2020). *Pasos para elaborar una tesis de tipo correlacional*. Biblioteca Nacional de Perú. https://cliic.org/2020/Taller-Normas-APA-2020/libro-elaborar-tesis-tipo-correlacional-octubre-19_c.pdf
- Gutiérrez, D. (2021). *Liderazgo directivo y satisfacción estudiantil en el instituto de educación superior pedagógico público “Puquio” Lucanas – Ayacucho 2020* [Universidad César Vallejo]. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/62098>
- Gutiérrez, D., Vélez, J., y López, F. (2021). Indicadores de deserción universitaria y factores asociados. *Revista EducaT*, 2(1), 15-26. <https://doi.org/DOI:https://doi.org/10.22490/27452115.4738>
- Habib, H. (2021). *Positivism and Post-Positivist Approaches to Research*. 1000.
- Hodges, M. (2020). *Transformational Leadership among Superintendents and Its Role in Principal Job Satisfaction—ProQuest*. <https://www.proquest.com/openview/b0249955a3a6e58a5d0e5730364b9263/1?pq-origsite=gscholar&cbl=18750&diss=y>
- Holguín, J., y Ospina, A. (2019). Una aproximación a Frederick W. Taylor desde el problema de la distribución de las ganancias. *Criterio Libre*, 17(30), Article 30. <https://doi.org/10.18041/1900-0642/criteriolibre.2019v17n30.5751>

- Hunt, T., y Fedynich, L. (2019). Leadership: Past, Present, and Future: An Evolution of an Idea. *Journal of Arts and Humanities*, 8(2), Article 2. <https://doi.org/10.18533/journal.v8i2.1582>
- INEGI. (2023). *Tasa de abandono escolar por Entidad federativa, Nivel educativo y Ciclo escolar*. PxWeb. https://www.inegi.org.mx/app/tabulados/pxwebv2/pxweb/es/Educacion/Educacion/Educacion_11.px/table/tableViewLayout2/
- Ionela, S. (2021). Leadership: From classic theories to the 21th century's challenges. *SHS Web of Conferences*, 120, 02023. <https://doi.org/10.1051/shsconf/202112002023>
- Johnston, J. (2021). *Colleges Deans' Perceptions of How Their Leadership Styles Affect Graduation Rates* [Doctoral studies, Walden University]. <https://scholarworks.waldenu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=12469&context=dissertations>
- Kahn, M., y Almas, A. (2013). A Study of Student Satisfaction in the University of Agriculture Faisalabad. *International Journal of Intelligent Technologies and Applied Statistic*, 6(1), 21-34. [https://doi.org/DOI: 10.6148/IJITAS.2013.0601.02](https://doi.org/DOI:10.6148/IJITAS.2013.0601.02)
- Kouzes, J. M., y Posner, B. Z. (2018). *El desafío del liderazgo: Cómo hacer realidad cosas extraordinarias en una organización*. Reverte.
- Kouzes, J., y Posner, B. (1996). Envisioning your future: Imagining ideal scenarios. *Futurist*, 30(3), 14.
- Kouzes, J., y Posner, B. (2018). *El desafío del liderazgo: Cómo hacer realidad cosas extraordinarias en una organización*. Reverte.
- Kouzes, J., y Posner, B. (2019). *Leadership in Higher Education: Practices That Make A Difference*. Berret Koehler Publishers.

- Kouzes, M., y Posner, Z. (2013). The Five Practices of Exemplary Leadership: How Ordinary People Make Extraordinary Things Happen. *Encyclopedia of Management Theory*.
- Lent, R. (2004). Toward a Unifying Theoretical and Practical Perspective on Well-Being and Psychosocial Adjustment. *Journal of Counseling Psychology*, 51(4), 482-509. <https://doi.org/10.1037/0022-0167.51.4.482>
- Lent, R., y Brown, S. (2006). Integrating person and situation perspectives on work satisfaction: A social-cognitive view. *Journal of Vocational Behavior*, 69, 236-247. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2006.02.006>
- Lent, R., Singley, D., Sheu, H., Gainor, K., Brenner, B., Treistman, D., y Ades, L. (2005). Social Cognitive Predictors of Domain and Life Satisfaction: Exploring the Theoretical Precursors of Subjective Well-Being. *Journal of Counseling Psychology*, 52(3), 429-442. <https://doi.org/10.1037/0022-0167.52.3.429>
- Lent, R., Singley, D., Sheu, H., Schmidt, J., y Schmidt, L. (2007). Relation of Social-Cognitive Factors to Academic Satisfaction in Engineering Students. *Journal of Career Assessment*, 15(1), 87.
- Lent, R., Taveira, M., Cristiane, V., Sheu, H., y Pinto, J. (2018). Test of the social cognitive model of well-being in Portuguese and Brazilian college students. *Journal of Vocational Behavior*, 109. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.09.009>
- Lim, M., y Yan, Ch. (2021). Effects of school Principals leadership practices on teacher's motivation and self-efficacy in students cocurriculum achievements. *Educational Leader (Pemimpin Pendidikan)*, 9, 69-85.
- López, E. (2021). *El rol del líder educativo de una institución pública de educación superior en la retención estudiantil: Un estudio de caso* [Universidad de Puerto Rico, Recinto Río Piedras].

<https://repositorio.upr.edu/bitstream/handle/11721/2762/Estrellita%20Lopez%20Disertacion%20Final.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

López, J., y Beltrán, J. (2018). *Evolución de la administración*. Universidad Católica Luis Amigo.

https://elibro.net/es/ereader/unipac/126348?fs_q=administraci%C3%B3n__cient%C3%ADfica&fs_edition_year=2020;2019;2018;2017;2016&fs_edition_year_lb=2020;2019;2018;2017;2016&prev=fs

Losada, A., y Martínez, A. (2020). Retención y deserción universitaria. *Revista Neuronum*, 6(3), 172-179.

Lundberg, B. (2023). *Evolución de la administración y la teoría administrativa*. Instituto Tecnológico de Orizaba.

Luthans, F., y Avolio, B. (2003). Authentic Leadership Development. En *Authentic leadership: A positive developmental approach*. Berret Koehler Publishers.

Mancilla, A., Ángeles, J., y Orosco, P. (2019). Satisfacción de los estudiantes universitarios con su educación e índice de retención en UICUI. *Integración Académica en Psicología*, 7(21), 71-81.

Martínez de León, R. (2014). Gestión del coordinador en el nivel universitario e impacto en los resultados académicos. *Revista Científico Pedagógica Atenas, Volumen 3*(Número 27), 53-70.

Medrano, L. (2014, abril 1). *Sistema de Evaluación Informatizado de la Satisfacción Académica para Estudiantes Universitarios de Primer Año*. [Artículo Científico o Profesional sobre Psicología Educativa y Psicopedagogía]. *Education & Psychology - E&P I+D+i*. <http://investigacion-psicopedagogica.org/revista/new/ContadorArticulo.php?906>

- Medrano, L., Fernández, M., y Pérez, E. (2014). Computerized Assessment System for Academic Satisfaction (ASAS) for first-year University Student. *Electronic Journal of Research in Educational Psychology*, 33.
- Medrano, L., y Pérez, E. (2010). Adaptación de la Escala de Satisfacción Académica a la población universitaria de Córdoba. *Summa Psicológica UST*, 7(2), 5-14.
- Mejía, S. (2007). Predominio del sistema de liderazgo en la evolución de la administración. *Scientia et Technica*, XIII(35), 287-292.
- Mina, C. (2018). *Percepción del estilo de liderazgo del director y satisfacción de los estudiantes del bachillerato de la corporación educativa adventista, sede Cábmulos, de la ciudad de Cali, Colombia* [Universidad de Montemorelos]. <https://dspace.um.edu.mx/handle/20.500.11972/1009>
- Montero, G. (2022). Análisis de los principales factores que influyen en el proceso de adaptación del estudiante de primer ingreso a carrera universitaria en ULACIT, durante el segundo cuatrimestre del 2021. *Rhombus-ULACIT*, 2(2), 38-57.
- Morales, M., y Chávez, J. (2019). Satisfacción académica en estudiantes de nivel superior: Variables escolares y personales asociadas. *Revista Electrónica Sobre Cuerpos Académicos y Grupos de Investigación*, 6(12), Article 12. <https://www.cagi.org.mx/index.php/CAGI/article/view/198>
- Morales, P. (2012). Tamaño necesario de la muestra: ¿Cuántos sujetos necesitamos? En *Estadística aplicada a las Ciencias Sociales*. Universidad Pontificia Comillas.
- Munizaga, F., Cifuentes, M., y Beltrán, A. (2018). Retención y Abandono Estudiantil en la Educación Superior Universitaria en América Latina y el Caribe: Una Revisión Sistemática. *Education Policy Analysis Archives*, 26, 61-61. <https://doi.org/10.14507/epaa.26.3348>

- Murillo-Zabala, A., y Jurado-de Los Santos, P. (2021). Permanencia estudiantil: Factores que inciden en el Politécnico Internacional de Bogotá, Colombia. *Revista Electrónica Educare*, 25(1), 1-25. <https://doi.org/10.15359/ree.25-1.6>
- Nanyonga, R., Bosire, E., Heller, D., Bradley, E., y Reynolds, N. (2020). Predictors of nursing leadership in Uganda: A cross-sectional study. *Health Policy and Planning*, 35(Supplement_1), i51-i64. <https://doi.org/10.1093/heapol/czaa100>
- Napitupulu, D., Rahim, R., Abdullah, D., Setiawan, M., Abdillah, L., Ahmar, A., Simarmata, J., Hidayat, R., Nurdiyanto, H., y Pranolo, A. (2018). Analysis of Student Satisfaction Toward Quality of Service Facility. *Journal of Physics: Conference Series*, 954, 012019. <https://doi.org/10.1088/1742-6596/954/1/012019>
- Nkwor, E., y Adiele, E. (2020). Character development for leadership effectiveness in higher education. *International Journal of Institutional Leadership, Policy and Management*, 2(1), 149-159.
- Noll, H. (2019). ¡Es taylorismo, estúpido! Sobre la nueva organización científica de la investigación y la docencia en la Universidad Española. *It's Taylorism, stupid! On the new scientific organization of research and teaching in the Spanish University.*, 95, 1-18. <https://doi.org/10.5209/stra.66436>
- OCDE. (2019). *Education at glance 2019*. OECD Publishing. https://www.oecd-ilibrary.org/education/education-at-a-glance-2019_f8d7880d-en
- OECD. (2019). *Educación superior en México: Resultados y relevancia para el mercado laboral*. OECD. <https://doi.org/10.1787/a93ed2b7-es>
- Otzen, T., y Manterola, C. (2017). Técnicas de Muestreo sobre una Población a Estudio. *International Journal of Morphology*, 35(1), 227-232. <https://doi.org/10.4067/S0717-95022017000100037>

- Pearson, N. (2022). The Impact of the Summer Leadership Academy on High School Leader Development. *Journal of Higher Education Theory and Practice*, 22(14), 38.
- Pedraja, L., Rodríguez, E., Araneda, C., y Rodríguez, P. (2016). La Relación Entre el Estilo de Liderazgo del Director y la Satisfacción de los Estudiantes: Evidencias desde Chile. *Revista de Pedagogía*, 37(100), 269-287.
- Pedraja Rejas, L., Rodríguez Ponce, E., y Muñoz, C. (2021). Liderazgo transformacional y cultura innovativa: Efectos en la calidad institucional. *Revista Venezolana de Gerencia: RVG*, 26(96), 1004-1018.
- Peña, A. (2020). *Adaptación de la Escala de Satisfacción Académica en Universitarios de Lima Metropolitana* [Universidad César Vallejo]. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/51875/Pe%c3%b1a_BAP-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Pereira, A., y Vidal, M. (2021). Deserción estudiantil en la educación superior: Reflexiones sobre la gestión enfocada en la retención o la permanencia. *Revista Educación*, 519-533. <https://doi.org/10.15517/revedu.v45i1.40602>
- Pérez, G., Jiménez, G., y Romo, G. (2017). Caracterización del liderazgo transformacional de los directivos de instituciones de educación superior. Caso de estudio en una universidad del departamento de Antioquia (Colombia)*. *Entramado*, 13(1), 48-61. <http://dx.doi.org/10.18041/entramado.2017v13n1.25137>
- Pineda, C., y Pedraza, A. (2009). Programas exitosos de retención estudiantil universitaria: Las vivencias de los estudiantes. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, 28, 1-30.
- Pineda, C., Pedraza, A., y López de Mesa, L. de. (2011). *Persistencia y graduación: Hacia un modelo de retención estudiantil para Instituciones de Educación Superior*.

Universidad de La Sabana.

https://elibro.net/es/ereader/unipac/102012?fs_q=la__retenci%C3%B3n__educaci%C3%B3n__superior&prev=fs

- Pons, E., y Albertí, E. (2020). *Manual de Docencia Universitaria*. Octaedro.
- Portilla, L., Villa, K., & Arias, L. (2007). La Teoría Científica y su impacto en la empresa actual. *Scientia et Technica*, XIII(35), 5.
- Portillo, R., y Colmeranares, R. (2020). Prácticas de liderazgo y cambios conductuales preventivos en la nueva normalidad en el sector petroquímico—Dialnet. *Revista del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales*, 17(2), 47-68.
- Posner, B. (2012). Effectively Measuring Student Leadership. *Administrative Sciences*, 2(4), 221-234. <https://doi.org/10.3390/admsci2040221>
- Posner, B. (2016). Investigating the Reliability and Validity of the Leadership Practices Inventory. *Administrative Sciences, MDPI, Open Access Journal*, 6(4), 1-23.
- Posner, B. (2015). *Bringing the Rigor of Research to The Art of Leadership*. 36.
- Ramírez, J., y Martínez, D. (2022). Las dimensiones de satisfacción estudiantil como predictoras de riesgo de deserción escolar en estudiantes de una universidad virtual. *RIEE | Revista Internacional de Estudios en Educación*, 22(1), Article 1. <https://doi.org/10.37354/riee.2022.219>
- Ramos, C. (2015). Los paradigmas de la investigación científica. *Avances en Psicología*, 23(1), 9-17. <https://doi.org/10.33539/avpsicol.2015.v23n1.167>
- Ramos-Galarza, C. (2020). Los Alcances de una investigación. *Revista Científica CienciAmérica*, 9(3), 1-6. <https://doi.org/10.33210/ca.v9i3.336>
- Ravelo, M., Ravelo, P., Andrin, G., Tirol, G., Saguran, J., Retorta, M., Chua, L., Guerra, E., Goyonan, M., Albuero, R., Dayondon, M., Villamar, E., Bueno, N., Marie, S.,

- Mallillin, R., y Palijo, S. (2021). Leadership Practices and the Job Satisfaction Among Public Secondary Counselor in Cebu City: Basis for a Training Program. *European Scholar Journal (ESJ)*.
- Roberts, N. (1985). Transforming Leadership: A Process of Collective Action. *Human Relations - HUM RELAT*, 38, 1023-1046.
<https://doi.org/10.1177/001872678503801103>
- Rodríguez, M., y Mendivelso, F. (2018). Diseño de investigación de Corte Transversal. *Revista Médica Sanitas*, 21, 141-146. <https://doi.org/10.26852/01234250.20>
- Rodríguez-Muñoz, R. (2021). Autopercepciones en el ejercicio del liderazgo estudiantil en la Universidad de Granada. *PUBLICACIONES*, 51(1), Article 1.
<https://doi.org/10.30827/publicaciones.v51i1.16305>
- Romero, A., Urióstegui, M., Nicanor, R., y Villanueva, A. (2022). Evaluación del liderazgo en época de pandemia. *Revista RELAYN. Micro y Pequeña empresa en Latinoamérica*, 6(3), 21-34.
- Rondón, E. (2018). Conocimiento Científico en la Investigación Postpositivista del Siglo XXI: De lo Externo a lo Interno del Ser. *Revista Scientific*, 3(8), 79-99.
<https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2018.3.8.4.79-99>
- Rubera, D., Ngala, M., y Ngui, T. (2022). Relationship between leadership practices and performance of chartered universities in Kenya. *African Journal for emerging Issues*, 4(8), 93-109.
- Saisi, E. (2019). *The impact of leadership practices on service quality: A case pf a private university in Nairobi County*. [PAC University].
<http://dspace.pacuniversity.ac.ke:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/2990/Elias%20Saisi.pdf?sequence=1>

- Salinas, A., y Martínez, P. (2007). Principales factores de la satisfacción entre los estudiantes universitarios. La Unidad Académica Multidisciplinaria de Agronomía y Ciencias de la UAT. *Revista Internacional de Ciencias Sociales y Humanidades*, XVII(1), 163-192.
- Sánchez, F. (2019). Fundamentos epistémicos de la investigación cualitativa y cuantitativa: Consensos y disensos. *Revista Digital de Investigación en Docencia Universitaria*, 13(1), 102-122. <https://doi.org/10.19083/ridu.2019.644>
- Sánchez-Quintero, J. (2018). *Satisfacción estudiantil en educación superior: Validez de su medición*. Universidad Sergio de Arboleda. <https://repository.usergioarboleda.edu.co/bitstream/handle/11232/1027/SATISFACCI%C3%93N%20ESTUDIANTIL.pdf?sequence=4&isAllowed=y>
- Sandoval, A., Encinas, A., Gutiérrez, Y., y Vera, J. (2021). Liderazgo directivo: Su relación con apoyo institucional y eficacia colectiva ante situaciones de conflicto. *Caribeña de Ciencias Sociales*, 10(7), 69-84. <https://doi.org/10.51896/caribe>
- Sardón-Ari, D. (2017). Liderazgo transformacional y la gestión Escolar en instituciones educativas primarias. *Revista de Investigaciones Altoandinas - Journal of High Andean Research*, 19(3), 295-304. <https://doi.org/10.18271/ria.2017.294>
- Senekal, Q., y Lenz, R. (2020). *Transformational leadership: Enabling others to act*. 12(2).
- Stodgill, R., y Shartle, C. (1948). Methods for determining patterns of leadership behavior in relation to organization structure and objectives. *Journal of Applied Psychology*, 32(3). <http://connection.ebscohost.com/c/articles/25315208/methods-determining-patterns-leadership-behavior-relation-organization-structure-objectives>
- Stogdill, R. (1949). The Sociometry of Working Relationships in Formal Organizations. *Sociometry*, 12(4), 276-286. JSTOR. <https://doi.org/10.2307/2785595>

- Surdez, E., Sandoval, M., y Lamoyi, C. (2018). Satisfacción estudiantil en la valoración de la calidad educativa universitaria. *Educación y Educadores*, 21(1), 9-26. <https://doi.org/10.5294/edu.2018.21.1.1>
- Surdez-Pérez, E. G., Sandoval-Caraveo, M. del C., Lamoyi-Bocanegra, C. L., Surdez-Pérez, E. G., Sandoval-Caraveo, M. del C., & Lamoyi-Bocanegra, C. L. (2018). Satisfacción estudiantil en la valoración de la calidad educativa universitaria. *Educación y Educadores*, 21(1), 9-26. <https://doi.org/10.5294/edu.2018.21.1.1>
- Tanumijaya, J., Aseanty, D., y Wahyu, A. (2021). Analysis the Effect of Transformational Leadership on Student Satisfaction and Its Impact on Motivation to Learn on Higher Education. *Proceedings of the 4th International Conference on Research of Educational Administration and Management (ICREAM 2020)*. <https://doi.org/10.2991/assehr.k.210212.094>
- Taylor, F. (1912). *Scientific Management*. Dartmouth College. https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/63657828/AE_Taylor_2_Unidad_220200617-73697-phonyl-libre.pdf?1592408241=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DLos_principios_de_la_administracion_cien.pdf&Expires=1703640523&Signature=E22BuJIYUM-Wx6TEGO74bwVrYxp1RJDFjic3HXCmPcUPkn-uvFdMfORW0-i0ahr1lrlyzt~U6DZ6jWXR-KYy3-mxhkdl1-6GvYA620vWROvFTMsUFGC39vufpbHz9QjsFEEd6OLRUByMxqMel6U8YZ2OeGQxmoejRT-gDvTJhJCMvcZnc5ZOJ6ZCsoVen6W6b4vwS2dnqtjylxz2KU4Mbduh0yR9m5~R9WjBWWxbrqDZOSc-HQVDzi-g1NtkKmTc4e8ZicKnIvRwoYtdG8VonIBZNdkC07GZ34SrY6t9kR4P~tIc8Sa-

nz0SKrCQw0cKV~FWv04dINn0unHgBKiTg__&Key-Pair-
Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA

- Tinto, V. (1989). Definir la deserción: Una cuestión de perspectiva. *Revista de la Educación Superior ANUIES*, XVIII (3)(71), 9.
- Tinto, V. (2004). Student Retention and Graduation: Facing the Truth, Living with the Consequences. Occasional Paper 1. En *Pell Institute for the Study of Opportunity in Higher Education*. Pell Institute for the Study of Opportunity in Higher Education. <https://eric.ed.gov/?id=ED519709>
- Tinto, V. (1998). Colleges as Communities: Taking Research on Student Persistence Seriously. *The Review of Higher Education*, 21(2), 167-177.
- Tinto, V., y Pusser, B. (2006). *Moving from Theory to Action: Building a Model of Institutional Action for Student Success*. 57.
- Tobón, M., Durán, M., & Añez, A. (2017). Satisfacción académica y profesional de estudiantes universitarios. *Revista Electrónica de Humanidades, Educación y Comunicación Social*, 11(22), 110-129.
- UDCI. (2020). *Modelo de Planeación de la Universidad de las California Internacional*. <https://drive.google.com/drive/folders/1fp6w4CPFQ74GNXBrstF42SCJgX993ipB>
- UDCI. (2021a). *Manual de Evaluación del Personal de las Áreas Académicas*.
- UDCI. (2021b). *Manual de Organización y Funciones*. <https://drive.google.com/drive/my-drive>
- UDCI. (2023). *Plan operativo cuatrimestral de la UDCI y las coordinaciones*.
- UNESCO. (2017). *Desglosar el Objetivo de Desarrollo Sostenible 4: Educación 2030, guía; 2017*. https://www.buenosaires.iiop.unesco.org/sites/default/files/archivos/ODS4_0.pdf

- UNESCO. (2020). *COVID-19 y educación superior: De los efectos inmediatos al día después. Análisis de impactos, respuestas políticas y recomendaciones*.
<https://www.iesalc.unesco.org/wp-content/uploads/2020/05/COVID-19-ES-130520.pdf>
- Vergara, J., Del Valle, M., Diaz, A., y Pérez, M. (2018). Adaptación de la Escala de Satisfacción Académica en Estudiantes Universitarios Chilenos. *Psicología Educativa*, 24, 99-106. <https://doi.org/10.5093/psed2018a15>
- Villa, A. (2019). Liderazgo: Una clave para la innovación y el cambio educativo. *Liderazgo: una clave para la innovación y el cambio educativo*, 37 (2), 301-326.
<http://dx.doi.org/10.6018/rie.37.2.365461>
- Warimu, A., Mwaura, J., y Njoki, C. (2019). Lessons for School Principals from Transformational Leadership Characteristics. *Journal of Education and Practice*.
<https://doi.org/10.7176/JEP/10-12-06>
- Yu, H. (2002). A shift in Hong Kong principals' leadership conceptions. *Asia Pacific Education Review*, 3(1), 37-47. <https://doi.org/10.1007/BF03024919>
- Zalazar, M., Cupani, M. (2018). Adaptación de las escalas de expectativas de resultado, metas de progreso y satisfacción académica en estudiantes universitarios. *Revista electrónica de Investigación Educativa*, 20(3), 105-114.

Apéndices

Apéndice A. Oficio de autorización de la editorial Wiley para usar el IPL

WILEY

August 2, 2021

Laura Lopez:

Thank you for your request to use the LPI®: Leadership Practices Inventory® (the “LPI”) in your research. This letter grants you permission to use the print LPI [Self/Observer/Self and Observer] instrument[s] in your research Subject to your payment of a \$100 fee, a discounted one-time cost of purchasing a single copy. If you prefer to use the electronic distribution of the LPI you will need to separately contact Gabriel Sims (Lpiapproval@wiley.com)] directly for further details regarding product access and payment. Please be sure to review the product information resources before reaching out with pricing questions. You shall have access to the LPI for 1 year and will receive a copy of the LPI Observer form and/or Self form.

Permission to use either the written or electronic versions is contingent upon the following:

- (1) The LPI may be used only for research purposes and may not be sold or used in conjunction with any compensated activities;
- (2) Copyright in the LPI, and all derivative works based on the LPI, is retained by James M. Kouzes and Barry Z. Posner. The following copyright statement must be included on all reproduced copies of the instrument(s); "Copyright © 2013 James M. Kouzes and Barry Z. Posner. Published by John Wiley & Sons, Inc. All rights reserved. Used with permission";
- (3) One (1) **electronic** copy of your dissertation and one (1) copy of all papers, reports, articles, and the like which make use of the LPI data must be sent **promptly** to my attention at the address below;
- (4) We have the right to include the results of your research in publication, promotion, distribution and sale of the LPI and all related products; You shall provide us with a copy of your dissertation and a specific abstract that you have prepared that addresses of the use of the LPI in your research as well as the outcomes, following the template attached hereto as Exhibit A;
- (5) Wiley shall be permitted to reprint the abstract and excerpts of your dissertation so long as we give you credit. Wiley may edit the abstract or dissertation as long as we do not changing the substance;
- (6) You shall not make any changes to the Items in the LPI in the course of your research or in your dissertation;
- (7) If you wish to post any materials from the LPI in a third party survey provider, you shall give us notice beforehand of your intentions and the platform in which you intend to use as well as the start and end date of the post; and

You may not distribute any photocopies of the LPI except for specific research purposes and in those cases you must reach out for permission to reproduce.

Permission is limited to the rights granted in this letter and does not include the right to grant others permission to reproduce the instrument(s) except for versions made by nonprofit organizations for visually or physically handicapped persons. No additions or changes may be made without our prior written consent. You understand that your use of the LPI shall in no way place the LPI in the public domain or in any way compromise our copyright in the LPI. This license is nontransferable. We reserve the right to revoke this permission at any time, effective upon written notice to you, in the event we conclude, in our reasonable judgment, that your use of the LPI is compromising our proprietary rights in the LPI.

Best wishes for every success with your research project.
Cordially,

Gabriel Sims

10475 Crosspoint Blvd., Suite 100 • Indianapolis, IN 46256 • Main Office: (317) 572-301

Apéndice B. Dictamen del Comité de Ética en la Investigación CETYS Universidad



D-CEI071

Tijuana Baja California

10 de agosto de 2021

Asunto: Dictamen del Comité de Ética en Investigación (CEI)

Estimada **Laura Elena López Hernández.** -

Les informamos que su proyecto *Relación entre competencias de liderazgo en coordinadores académicos y niveles de satisfacción estudiantil. El caso de una institución de educación superior*, ha sido evaluado por el CEI. Las opiniones acerca de los documentos presentados, se encuentran a continuación.

Elemento a evaluar	Fecha y versión	Dictamen
Formulario de comprobación ética	10 de agosto de 2021 Versión de junio 20 de 2019	Aprobado

Le recordamos que el Comité de Ética en Investigación de CETYS Universidad tiene la finalidad de apoyar al buen desarrollo de la investigación, y de promover el respeto a la integridad de las personas que se involucren en los procesos investigativos que se desarrollan en el marco de nuestra institución. En este sentido, si hay algún tema que usted requiera revisar colaborativamente, permaneceremos a su disposición.

Atentamente,

Dr. Edgar A. Madrid

Presidente del Comité de Ética en
Investigación de CETYS Universidad.

Apéndice C. Oficio de autorización de la universidad investigada

Tijuana, Baja California, 1 de diciembre de 2021.

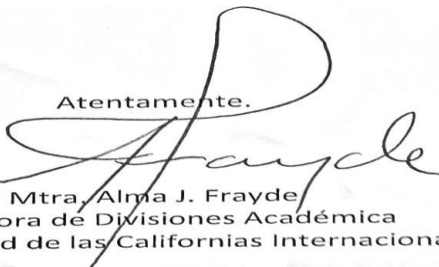


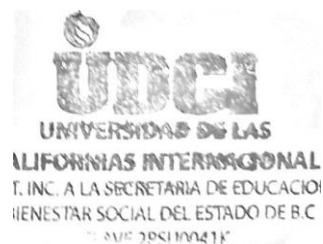
**Universidad de las
Californias Internacional**

Mtra. Laura Elena López Hernández
Presente.

En mi calidad de Directora de Divisiones Académicas de la Universidad de las Californias Internacional (UDCI) otorgo la autorización para que se desarrollé en la institución que represento, la investigación titulada “Prácticas de liderazgo transformacional de un grupo de coordinadores académicos y niveles de satisfacción estudiantil: el caso de una institución de educación superior privada”, a cargo de la Mtra. Laura Elena López Hernández. Entiendo que el objetivo del trabajo es “Describir el tipo de relación entre las prácticas de liderazgo transformacional en coordinadores académicos y los niveles de satisfacción estudiantil”.

La investigadora cuenta con mi permiso para recoger la información que requiere a través de cuestionarios impresos que se aplicarán en los grupos que se involucrarán voluntariamente en el trabajo. Además, comprendo que la participación será anónima y segura, previo consentimiento informado. Asumo que el desarrollo de la investigación implica un manejo ético y confidencial y que los datos que se recaben se utilizarán solo con los fines relacionados al trabajo. Se le pide apegarse al cronograma presentado y una vez concluida la investigación, remitir una copia del producto a mi persona.

Atentamente,

 Mtra. Alma J. Frayde
 Directora de Divisiones Académicas
 de las Californias Internacionales



Bldv. Federico Benítez No. 460 Fracc. Los Españoles Tijuana B.C. C.P. 22104

Tel. 622 6520

udci.mx

Apéndice D. Formulario de consentimiento informado

Consentimiento informado del Proyecto de Investigación: Relación entre prácticas de liderazgo en coordinadores académicos y niveles de satisfacción estudiantil. El caso de una institución de educación superior.

Mi nombre es Laura Elena López Hernández, psicóloga y maestra en docencia. Actualmente me encuentro realizando la investigación *Relación entre prácticas de liderazgo en coordinadores académicos y niveles de satisfacción estudiantil. El caso de una institución de educación superior*, como trabajo de tesis para obtener el grado de Doctora en Educación por CETYS Universidad.

Los resultados de esta investigación serán útiles para conocer la relación entre el liderazgo educativo y la satisfacción estudiantil.

Cabe aclarar que no existe ningún riesgo por su participación en esta investigación, pero, en caso de no querer participar en el proyecto o querer abandonarlo, podrá hacerlo en cualquier momento. Igualmente, hay que señalar que toda la información que resulte de la presente investigación se resguardará con atención a las normas de confidencialidad, privacidad y anonimato, así como a la ética en investigación.

Preguntas o comentarios: si tiene alguna duda sobre la presente investigación puede comunicarse al correo electrónico laelopez@gmail.com.

Autorizo mi participación en el proyecto de investigación Relación entre prácticas de liderazgo en coordinadores académicos y niveles de satisfacción estudiantil. El caso de una institución de educación superior

Estoy participando de forma voluntaria en la investigación a cargo de la Mtra. Laura Elena López Hernández, como parte de un proyecto de tesis doctoral de CETYS Universidad, campus Tijuana. Comprendo que puedo desistirme de participar o no responder alguna cuestión y entiendo que la investigadora no podrá identificarme por mi nombre o por mis datos personales en ninguno de los reportes que resulten de la presente investigación. Además, estoy informado de que el Comité de ética en la investigación de CETYS Universidad autorizó la presente investigación.

He leído y comprendido la explicación sobre mi participación en este estudio y se respondieron a cabalidad las dudas que surgieron. Acepto voluntariamente participar en el presente proyecto de investigación. Se me entregó copia del presente consentimiento.

SÍ

NO

Nombre del participante

Firma del participante:

Nombre de la investigadora

Firma de la investigadora

Laura Elena López Hernández

Tijuana, B.C. a de del 2022.

Apéndice E. Inventario de Prácticas de Liderazgo (IPL)

Instrucciones

IPL Inventario De Prácticas De Liderazgo®

En el presente cuestionario se te preguntará sobre los comportamientos de liderazgo del coordinador/a de tu licenciatura. En la siguiente página encontrarás treinta declaraciones que describen varios comportamientos de liderazgo. Por favor lee cuidadosamente cada declaración, y usando la escala de calificación que se encuentra en la parte superior de la siguiente página, responde:

¿Con qué frecuencia mi coordinador/a se conduce con el comportamiento descrito?

Cuando selecciones tu respuesta sobre cada declaración

- Sé realista sobre la medida en la que tu coordinador/a se involucra en el comportamiento descrito.
- Sé tan honesto y preciso como te sea posible.
- No respondas en términos de cómo te gustaría que se comportara tu coordinador/a, o en términos de cómo crees que debe comportarse.
- Responde en términos de cómo tu coordinador/a se comporta normalmente, la mayoría de los días, en la mayoría de los proyectos y con la mayoría de las personas.
- Sé sincero con tus respuestas. Por ejemplo: calificar a tu coordinador/a con 10 en todos los elementos, probablemente no sea una descripción precisa de su comportamiento. De forma similar, calificar a tu coordinador/a en todo con 1 o en todo con 5, probablemente tampoco es una descripción precisa de su comportamiento. La mayoría de la gente hará algunas cosas con más o menos frecuencia que otras.
- Si crees que la declaración no aplica, probablemente se debe a que no observas o experimentas el comportamiento. Eso significa que tu coordinador/a no desarrolla con frecuencia el comportamiento, al menos a su alrededor. En estos casos, asigna un puntaje de 3 o menos.
- Por cada declaración decide una respuesta y registra el número correspondiente en el casillero de la derecha. Después de que respondas a todas las 30 declaraciones, revisa de nuevo el cuestionario para asegurarte que lo respondiste completo. Cada declaración debe tener un puntaje.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Casi nunca	Rara vez	Pocas veces	De vez en cuando	Ocasionalmente	A veces	Con frecuencia	Usualmente	Con mucha frecuencia	Casi siempre

1. Da el ejemplo personal de lo que espera de los demás	
2. Habla de las tendencias futuras que influirán en la forma en que llevamos a cabo nuestro trabajo	
3. Busca oportunidades desafiantes para probar sus propias habilidades y capacidades	
4. Desarrolla relaciones cooperativas entre las personas con las que trabaja	
5. Elogia a las personas por un trabajo bien hecho	
6. Dedicar tiempo y energía en asegurarse de que las personas con las que trabaja cumplan con los principios y estándares acordados	
7. Describe una imagen convincente de cómo podría ser nuestro futuro	
8. Desafía a las personas a que intenten formas nuevas e innovadoras para hacer su trabajo	
9. Escucha atentamente los diversos puntos de vista	
10. Le da importancia al hecho de comunicarles a las personas que confía en sus capacidades	
11. Cumple con las promesas y los compromisos que asume	
12. Apela a los demás a compartir sueños emocionantes sobre el futuro	
13. Busca fuera de las fronteras formales de su organización maneras innovadoras de mejorar lo que hacemos	
14. Trata a las personas con dignidad y respeto	
15. Se asegura de recompensar a las personas de forma creativa por sus aportaciones a nuestro éxito	
16. Solicita comentarios y sugerencias sobre la forma en que sus acciones afectan el rendimiento de los demás	
17. Les indica a los demás cómo pueden concretar sus intereses a largo plazo inscribiéndose a una visión compartida	
18. Pregunta "¿Qué podemos aprender?" cuando las cosas no resultan como se esperaba	
19. Respalda las decisiones que las personas toman por su cuenta	
20. Reconoce públicamente a las personas que marcan un ejemplo de compromiso con los valores compartidos	
21. Crea consenso sobre un conjunto común de valores para administrar la organización	
22. Comunica una "visión global" de nuestras aspiraciones de logro	
23. Se asegura de que fijemos objetivos alcanzables, planes concretos e hitos medibles con relación a los proyectos iniciados	
24. Brinda a los demás libertad y posibilidad de elección en cuanto a cómo hacer su trabajo	
25. Encuentra la forma de celebrar los logros	
26. Es claro/a sobre su filosofía de liderazgo	
27. Habla con verdadera convicción sobre la gran importancia y el propósito de nuestro trabajo	
28. Experimenta y asume riesgos, aun cuando hay posibilidades de fracaso	
29. Se asegura de que las personas crezcan en sus trabajos a través del aprendizaje de nuevos conocimientos y el desarrollo personal	
30. Brinda reconocimiento y gran apoyo a los miembros del equipo por sus aportaciones	

Copyright © 2013 James M. Kouzes and Barry Z. Posner. Published by John Wiley & Sons Inc. All rights reserved. Used with permission.

Apéndice F. Escala de Satisfacción Académica (ESA, Versión Adaptada)

Escala De Satisfacción Académica (ESA, Versión Adaptada)

Utilizando la siguiente escala de respuesta, indica en el casillero de la derecha, el grado de acuerdo o desacuerdo que tengas con cada una de las afirmaciones que se presentan:

1	2	3	4	5	6	7
Totalmente en desacuerdo	Muy en desacuerdo	Medianamente en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Medianamente de acuerdo	Muy de acuerdo	Totalmente de acuerdo
Ítem						
1. Estoy satisfecho/a con la decisión de haberme inscrito en este programa académico.						
2. Me siento cómodo/a con el ambiente educativo generado en este programa académico.						
3. Disfruto de mi experiencia educativa en este programa académico la mayor parte del tiempo.						
4. En general estoy satisfecho/a con mi experiencia académica en este programa académico.						
5. Disfruto cuando me estimulan intelectualmente en este programa académico.						
6. Me entusiasman las asignaturas cursadas en este programa académico.						
7. Me gusta lo que he aprendido en este programa académico.						

Fuente: adaptado de Vergara, Del Valle, Díaz y Pérez (2018)

Vergara, J., Del Valle, M., Díaz, A. y Pérez, M. (2018). *Adaptación de la Escala de Satisfacción Académica en Estudiantes Universitarios Chilenos*. *Psicología Educativa*. 24, 99-106. <https://doi.org/10.5093/psed2018a15>

Apéndice G. Formulario de datos generales del participante

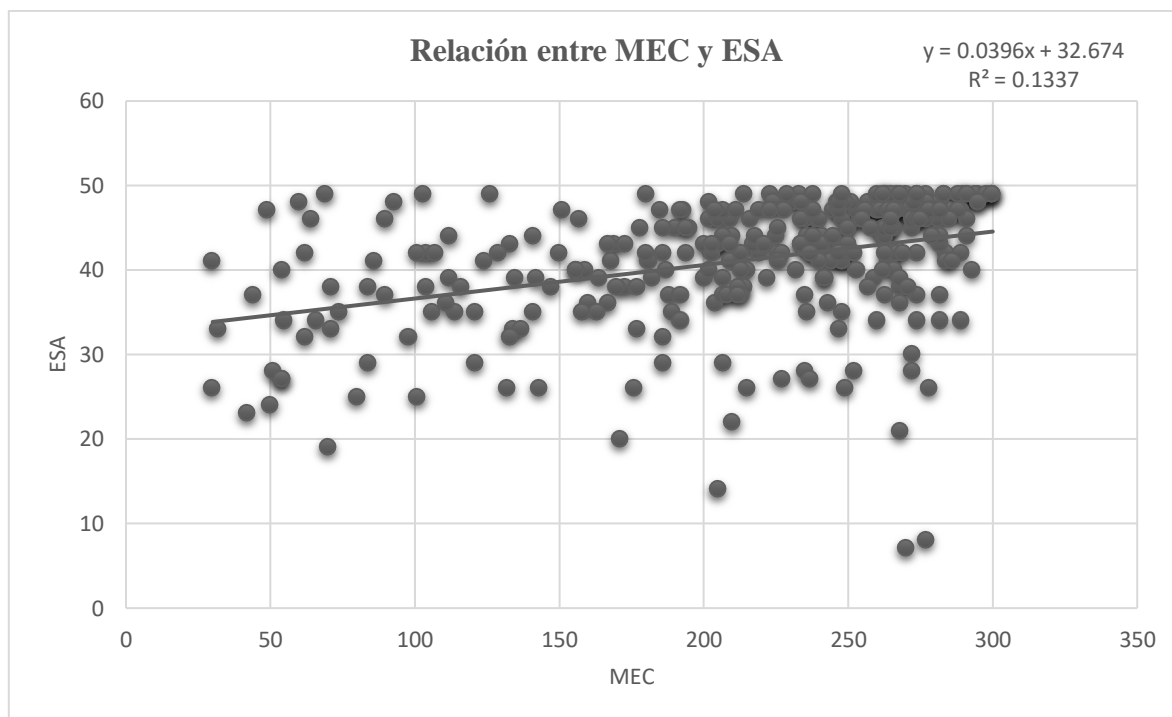
Datos generales del participante para la investigación

<p>Responde lo que se solicita. Los datos recabados en la presente ficha son anónimos y serán utilizados únicamente con fines estadísticos relacionados con la presente investigación, se garantiza su manejo confidencial. Se requiere ser mayor de edad para participar en las encuestas.</p>	
<p>Género:</p> <p><input type="checkbox"/> Masculino <input type="checkbox"/> Femenino <input type="checkbox"/> No binario <input type="checkbox"/> Prefiero no contestar</p>	
<p>Grupo de edad al que perteneces</p>	
<p><input type="checkbox"/> 18 a 20 <input type="checkbox"/> 21 a 25 <input type="checkbox"/> 26 a 30 <input type="checkbox"/> 31 a 35 <input type="checkbox"/> 36 a 40 <input type="checkbox"/> 41 a 45 <input type="checkbox"/> 46 a 50 <input type="checkbox"/> 51 a 55</p>	
<p>Carrera que estudias:</p>	
<p><input type="checkbox"/> Administración de Empresas <input type="checkbox"/> Artes Visuales <input type="checkbox"/> Ciencias de la Educación <input type="checkbox"/> Ciencias Políticas y Administración Pública <input type="checkbox"/> Contaduría Pública <input type="checkbox"/> Diseño de Modas <input type="checkbox"/> Diseño Gráfico Electrónico <input type="checkbox"/> Tecnologías en Sistemas Inteligentes <input type="checkbox"/> Otro</p>	<p><input type="checkbox"/> Arquitectura <input type="checkbox"/> Ciencias de la Comunicación <input type="checkbox"/> Cinematografía <input type="checkbox"/> Comercio Internacional <input type="checkbox"/> Derecho <input type="checkbox"/> Relaciones Internacionales <input type="checkbox"/> Ingeniería Civil <input type="checkbox"/> Psicología</p>
<p>Anota el nombre del coordinador/a de la carrera que cursas:</p>	
<p>¿Cuenta con un empleo remunerado? Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/></p>	
<p>Fecha estimada de graduación:</p>	

Apéndice H. Gráficos de dispersión de los modelos de regresión lineales para cada una de las dimensiones del IPL en sus relaciones con la satisfacción estudiantil

Figura H1

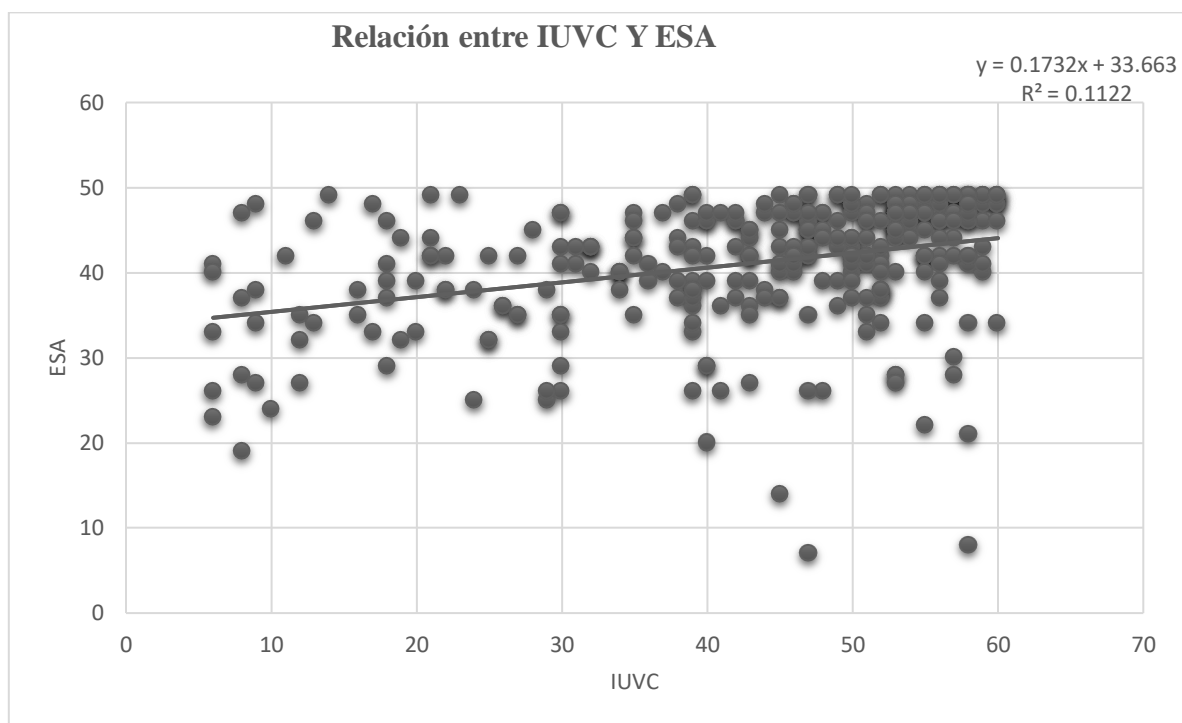
Gráfico de dispersión del modelo de regresión lineal para Modelar el camino en sus relaciones con la satisfacción estudiantil.



Nota. El gráfico representa los datos obtenidos acerca de la dispersión del modelo de regresión lineal para Modelar el camino en sus relaciones con la satisfacción estudiantil.

Figura H2

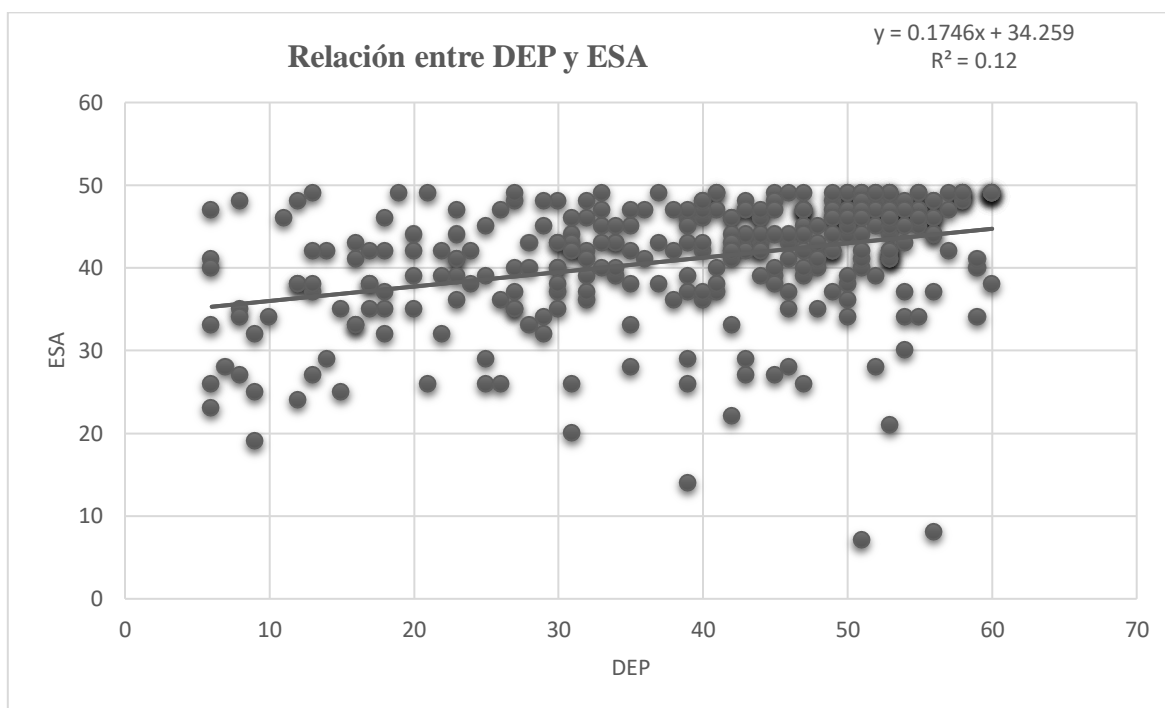
Gráfico de dispersión del modelo de regresión lineal para Inspirar una visión compartida en sus relaciones con la satisfacción estudiantil.



Nota. El gráfico representa los datos obtenidos acerca de la dispersión del modelo de regresión lineal para Inspirar una visión compartida en sus relaciones con la satisfacción estudiantil.

Figura H3

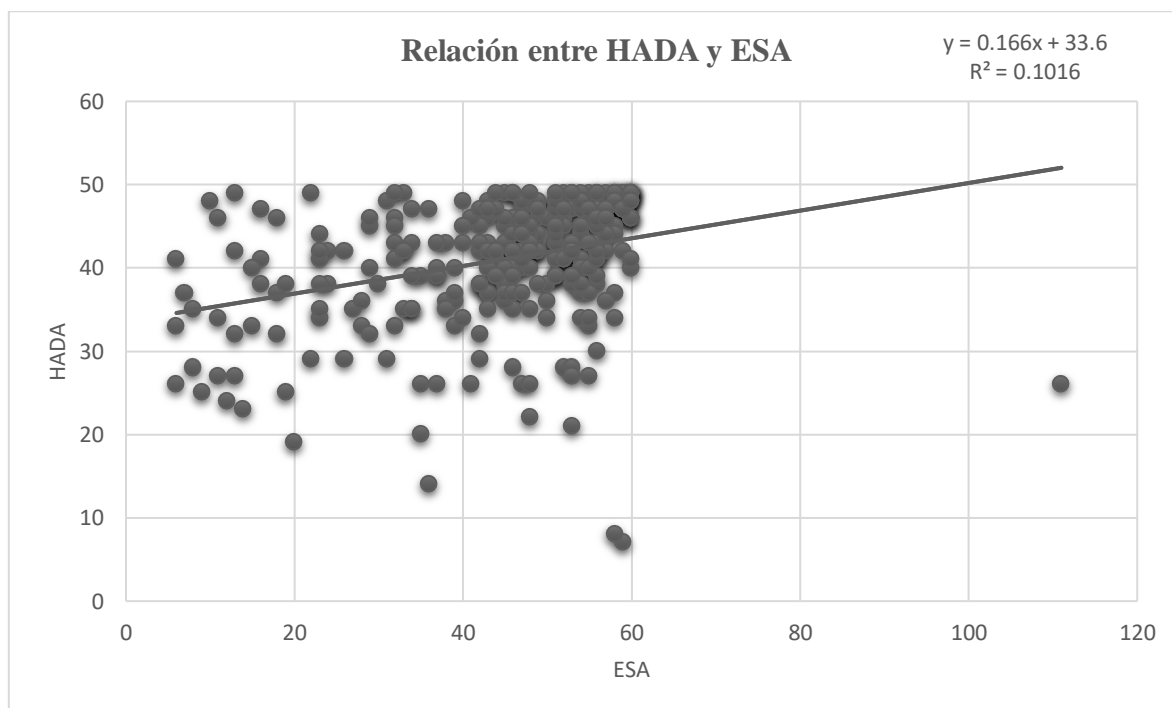
Gráfico de dispersión del modelo de regresión lineal para Desafiar el proceso en sus relaciones con la satisfacción estudiantil.



Nota. El gráfico representa los datos obtenidos acerca de la dispersión del modelo de regresión lineal para Desafiar el proceso en sus relaciones con la satisfacción estudiantil.

Figura H4

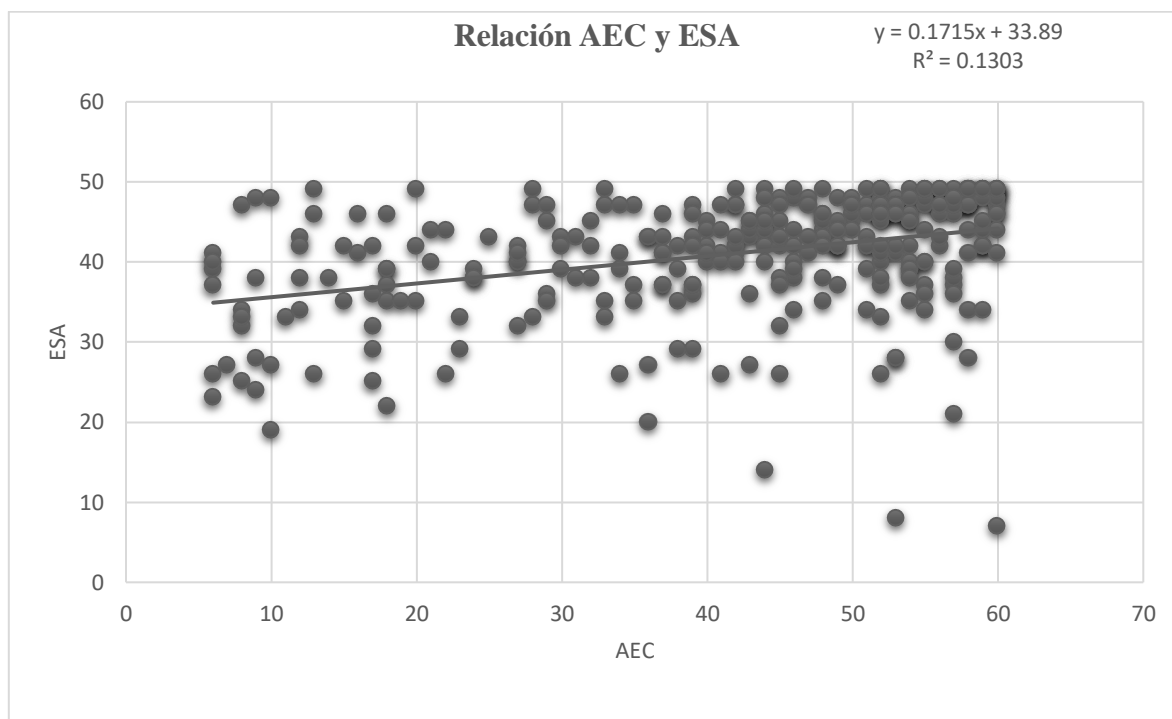
Gráfico de dispersión del modelo de regresión lineal para Habilitar a los demás para que actúen en sus relaciones con la satisfacción estudiantil.



Nota. el gráfico representa los datos obtenidos acerca de la dispersión del modelo de regresión lineal para Habilitar a los demás para que actúen en sus relaciones con la satisfacción estudiantil.

Figura H5

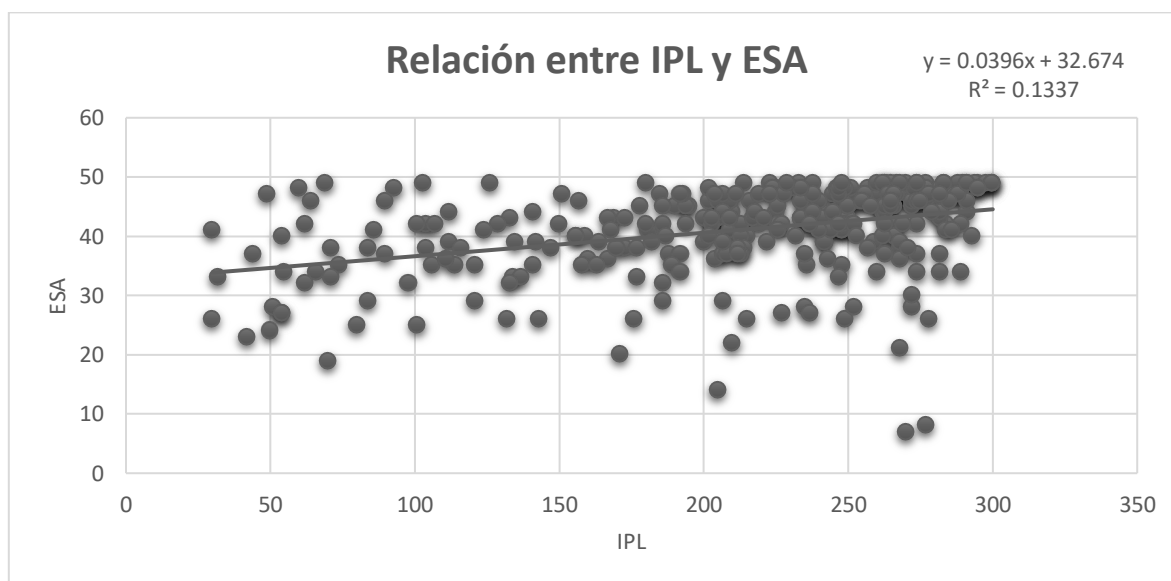
Gráfico de dispersión del modelo de regresión lineal para Alentar el corazón en sus relaciones con la satisfacción estudiantil.



Nota. el gráfico representa los datos obtenidos acerca de la dispersión del modelo de regresión lineal para Alentar el corazón en sus relaciones con la satisfacción estudiantil.

Figura H6

Gráfico de dispersión del modelo de regresión lineal para las prácticas de liderazgo transformacional de los coordinadores en sus relaciones con la satisfacción estudiantil.



Nota. el gráfico representa los datos obtenidos acerca de la dispersión del modelo de regresión lineal para las prácticas de liderazgo transformacional de los coordinadores en sus relaciones con la satisfacción estudiantil.