

Caracterización del Perfil de Liderazgo Docente bajo el Modelo de Northouse en una Institución de Educación Superior Tecnológica

Characterization of the Teaching Leadership Profile under the
Northouse Model in a Technological Higher Education Institution

Dulce María Flores Báez

dfloresb@huatusco.tecnm.mx
<https://orcid.org/0000-0001-9540-5382>
Tecnológico Nacional de México. Instituto
Tecnológico Superior de Huatusco. Colegio
Interdisciplinario De Especialización
Huatusco Veracruz – México

Martín González Sóbál

mgonzalezs@huatusco.tecnm.mx
<https://orcid.org/0000-0003-0038-8319>
Tecnológico Nacional de México. Instituto
Tecnológico Superior de Huatusco
Huatusco Veracruz – México

Juan José Mexicano González

mego2306@gmail.com
<https://orcid.org/0009-0001-9928-7384>
Colegio Interdisciplinario De Especialización
Córdoba Veracruz – México

Jesús Andrés Caiceros Ortiz

jcaiceroso@huatusco.tecnm.mx
<https://orcid.org/0009-0009-7348-103X>
Tecnológico Nacional de México. Instituto
Tecnológico Superior de Huatusco Huatusco
Veracruz – México

Gabriel Rodríguez Vázquez

gabrodriguez@uv.mx
<https://orcid.org/0009-0004-9229-9659>
Universidad Veracruzana. Facultad de
Negocios y Tecnológica
Ixtaczoquitlán Veracruz – México

DOI: <https://doi.org/10.56712/latam.v7i1.5442>


Redilat
Red de Investigadores
Latinoamericanos


Revista Latinoamericana de
Ciencias Sociales y Humanidades

Artículo recibido: 29 de octubre de 2025.

Aceptado para publicación: 05 de marzo de 2026.

Conflictos de Interés: Ninguno que declarar.

VOLUMEN VII

DOI: <https://doi.org/10.56712/latam.v7i1.5442>

Caracterización del Perfil de Liderazgo Docente bajo el Modelo de Northouse en una Institución de Educación Superior Tecnológica

Characterization of the Teaching Leadership Profile under the Northouse Model in a Technological Higher Education Institution

Dulce María Flores Báez¹

dfloresb@huatusco.tecnm.mx

<https://orcid.org/0000-0001-9540-5382>

Tecnológico Nacional de México. Instituto Tecnológico Superior de Huatusco. Colegio Interdisciplinario De Especialización Huatusco Veracruz – México

Martín González Sóbal

mgonzalezs@huatusco.tecnm.mx

<https://orcid.org/0000-0003-0038-8319>

Tecnológico Nacional de México. Instituto Tecnológico Superior de Huatusco Huatusco Veracruz – México

Juan José Mexicano González

mego2306@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0001-9928-7384>

Colegio Interdisciplinario De Especialización Córdoba Veracruz– México

Jesús Andrés Caiceros Ortiz

jcaiceroso@huatusco.tecnm.mx

<https://orcid.org/0009-0009-7348-103X>

Tecnológico Nacional de México. Instituto Tecnológico Superior de Huatusco Huatusco Veracruz – México

Gabriel Rodríguez Vázquez

gabrodriguez@uv.mx

<https://orcid.org/0009-0004-9229-9659>

Universidad Veracruzana. Facultad de Negocios y Tecnológica Ixtaczoquitlán Veracruz – México

Artículo recibido: 29 de octubre de 2025. Aceptado para publicación: 05 de marzo de 2026.

Conflictos de Interés: Ninguno que declarar.

Resumen

El liderazgo educativo es un pilar fundamental para la calidad de la gestión institucional y el clima organizacional en la educación superior. El presente estudio tiene como objetivo analizar los estilos de liderazgo predominantes en el Instituto Tecnológico Superior de Huatusco (ITSH) y su implicación en la gestión docente. Se utilizó un enfoque cuantitativo, descriptivo y transversal, aplicando el Cuestionario de Estilos de Liderazgo (adaptado de Northouse, 2020) a una muestra de 50 docentes. Los resultados revelan un predominio significativo del liderazgo democrático (70%), caracterizado por la participación y la consulta, seguido por el estilo laissez-faire o "dejar pasar" (20%) y una presencia mínima de liderazgo autoritario (4%). Si bien la tendencia democrática favorece la colaboración, la

¹ Autora de correspondencia.

presencia de una quinta parte de la planta docente bajo un esquema permisivo sugiere riesgos de inacción y falta de dirección estratégica. Se concluye que, aunque existe una base sólida de gestión participativa, es imperativo implementar programas de desarrollo directivo para mitigar la pasividad del estilo laissez-faire, asegurando que la autonomía académica no se confunda con la ausencia de supervisión

Palabras clave: liderazgo educativo, gestión docente, institución tecnológica, estilo democrático, liderazgo laissez-faire

Abstract

Educational leadership is a fundamental pillar for the quality of institutional management and organizational climate in higher education. This study aims to analyze the predominant leadership styles at the Instituto Tecnológico Superior de Huatusco (ITSH) and their implication in teaching management. A quantitative, descriptive, and cross-sectional approach was used, applying the Leadership Style Questionnaire (adapted from Northouse, 2020) to a sample of 50 teachers. The results reveal a significant predominance of democratic leadership (70%), characterized by participation and consultation, followed by the laissez-faire style (20%) and a minimal presence of authoritarian leadership (4%). While the democratic trend favors collaboration, the presence of one-fifth of the teaching staff under a permissive scheme suggests risks of inaction and lack of strategic direction. It is concluded that, although there is a solid basis of participatory management, it is imperative to implement managerial development programs to mitigate the passivity of the laissez-faire style, ensuring that academic autonomy is not confused with the absence of supervision

Keywords: educational leadership, teaching management, technological institution, democratic style, laissez-faire leadership

Todo el contenido de LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades, publicado en este sitio está disponibles bajo Licencia Creative Commons.



Cómo citar: Flores Báez, D. M., González Sóbal, M., Mexicano González, J. J., Caiceros Ortiz, J. A., & Rodríguez Vázquez, G. (2026). Caracterización del Perfil de Liderazgo Docente bajo el Modelo de Northouse en una Institución de Educación Superior Tecnológica. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades* 7 (1), 2416 – 2429. <https://doi.org/10.56712/latam.v7i1.5442>

INTRODUCCIÓN

Contexto y Justificación

En el panorama contemporáneo de la educación superior en México, las instituciones tecnológicas enfrentan el desafío de adaptarse a entornos dinámicos que exigen no solo excelencia académica, sino también una gestión organizacional eficiente y humana. El Instituto Tecnológico Superior de Huatusco (ITSH), como parte de este ecosistema, no es ajeno a la necesidad de revisar sus estructuras de mando y colaboración. El liderazgo educativo ha dejado de ser una función meramente administrativa para convertirse en un factor determinante en la calidad de la enseñanza, la motivación del personal y la mejora del clima organizacional (Hasek de Barbúdez & Ortiz, 2021). Comprender cómo se ejerce el liderazgo en el ITSH es vital, pues permite identificar si las prácticas actuales fomentan la innovación y el compromiso docente o si, por el contrario, generan estancamiento y desmotivación.

METODOLOGÍA

Enfoque de Investigación

La presente investigación adoptó un enfoque cuantitativo, dado que se buscó medir variables predeterminadas (estilos de liderazgo) y analizar sus frecuencias y tendencias estadísticas numéricas para probar hipótesis descriptivas sobre la población estudiada.

Diseño del Estudio

Se utilizó un diseño no experimental, descriptivo y transversal.

Descriptivo: Porque el objetivo fue caracterizar el fenómeno del liderazgo tal como se presenta en el ITSH sin manipular variables.

Transversal: La recolección de datos se realizó en un único momento temporal (junio de 2025), ofreciendo una "fotografía" del estado del liderazgo en ese periodo específico.

Participantes

La población objetivo consistió en el personal docente del Instituto Tecnológico Superior de Huatusco. Se obtuvo una muestra final procesada de n=50 docentes.

Las características sociodemográficas de la muestra fueron:

Género: 31 participantes (62%) se identificaron como género masculino y 19 (38%) como femenino.

Edad: La media de edad fue de 43.0 años, con un rango de edad que oscila entre los 25 y los 61 años. Esto indica una población docente en etapa de madurez profesional y con experiencia significativa.

Instrumentos de Recolección de Datos

Se aplicó el Cuestionario de Estilos de Liderazgo (Leadership Style Questionnaire) adaptado de Northouse (2020).

Estructura: El instrumento consta de 18 ítems.

Escala: Se utilizó una escala de Likert de 5 puntos, donde 1 = Totalmente en desacuerdo, 2 = En desacuerdo, 3 = Neutral, 4 = De acuerdo, y 5 = Totalmente de acuerdo.

Dimensiones: Los ítems se agrupan para medir tres estilos:

Autoritario (Ítems 1, 4, 7, 10, 13, 16).

Democrático (Ítems 2, 5, 8, 11, 14, 17).

Laissez-Faire (Ítems 3, 6, 9, 12, 15, 18).

Validez: La validez de contenido del instrumento se sustenta en el modelo teórico desarrollado por Northouse (2020). Este cuestionario ha sido validado teóricamente y utilizado extensamente en investigaciones previas para diferenciar comportamientos directivos, demostrando su pertinencia para identificar la prevalencia de estilos autoritarios, democráticos y permisivos en entornos organizacionales.

Procedimiento

La recolección de datos se llevó a cabo mediante un formulario digital distribuido a través de los correos institucionales de los docentes. Se garantizó el anonimato de las respuestas para fomentar la honestidad y reducir el sesgo de deseabilidad social. Los datos fueron recolectados durante la segunda quincena de junio de 2025.

Análisis de Datos

Los datos brutos fueron procesados utilizando scripts de análisis estadístico en Python (bibliotecas Pandas y Scipy). El análisis incluyó:

Limpieza de datos: Corrección de errores tipográficos en las respuestas de escala Likert y normalización de variables demográficas.

Estadística Descriptiva: Cálculo de medias, desviaciones estándar y frecuencias porcentuales para cada estilo de liderazgo.

Determinación del Estilo Dominante: Se clasificó a cada participante según el estilo en el que obtuvo el puntaje sumatorio más alto.

Consideraciones Éticas

Se respetaron los principios éticos de la investigación con seres humanos. Se informó a los participantes sobre el objetivo del estudio y se aseguró la confidencialidad absoluta de sus datos individuales. No se solicitaron nombres ni identificadores directos que pudieran poner en riesgo la estabilidad laboral de los docentes al evaluar a sus superiores.

DESARROLLO

El estudio del liderazgo en contextos educativos ha evolucionado desde enfoques centrados en la figura heroica del director hacia modelos más distribuidos y situacionales. Northouse (2020) establece una distinción clásica y aún vigente entre tres estilos primarios: autoritario, democrático y laissez-faire.

El liderazgo democrático se ha posicionado en la literatura reciente como el modelo ideal para instituciones de educación superior. Investigaciones como las de Latapí y Llanos (2024) y Cardozo y Chung (2019) demuestran que los estilos participativos o transformacionales favorecen el compromiso docente, alineándose con las necesidades de una fuerza laboral académica que valora la autonomía y la participación en la toma de decisiones. Asimismo, Alesina y Giuliano (2015) argumentan

que la cultura institucional y las normas sociales internas moldean la efectividad de estas instituciones; un entorno democrático promueve una cultura de cooperación e innovación (Jorde & Teece, 1990).

Por otro lado, el liderazgo laissez-faire, a menudo malinterpretado como delegación o empoderamiento, se define por la ausencia de liderazgo y la evitación de responsabilidades. La literatura advierte sobre sus efectos nocivos. Skulmoski et al. (2007) y Vigoda-Gadot y Beerli (2011) sugieren que la falta de dirección clara puede llevar a la ambigüedad de roles. Más críticamente, estudios recientes asocian el liderazgo laissez-faire con consecuencias negativas graves, como el aumento del acoso laboral (workplace bullying) debido a la falta de intervención en conflictos (Feijó et al., 2019) y una percepción de inacción en la política pública institucional (McConnell & 't Hart, 2019). En el contexto educativo, esto puede traducirse en una gestión académica fragmentada donde los docentes no reciben la retroalimentación necesaria para su desarrollo profesional.

Finalmente, el liderazgo autoritario, aunque históricamente prevalente en estructuras burocráticas, ha mostrado un declive en su efectividad dentro de organizaciones que requieren capital intelectual y creatividad (Hill, 2004). Sin embargo, autores como Iqbal et al. (2021) sugieren que en ciertas situaciones de crisis o con personal de baja experiencia, cierto grado de dirección autoritativa puede ser necesaria, aunque en la academia moderna suele generar resistencia.

Problema de Investigación

A pesar de la abundante literatura sobre liderazgo, existe una carencia de diagnósticos precisos en instituciones tecnológicas regionales como el ITSH. Se desconoce si la percepción de los docentes sobre sus directivos se alinea con las tendencias democráticas globales o si persisten prácticas de abandono administrativo (laissez-faire) que podrían estar obstaculizando el potencial académico. La falta de claridad sobre el estilo predominante impide el diseño de estrategias de capacitación efectivas. Por tanto, el problema central se define como la necesidad de identificar empíricamente la configuración del liderazgo en el ITSH para intervenir en la mejora de la gestión docente.

Objetivos y Preguntas de Investigación

- Analizar los estilos de liderazgo predominantes en el ITSH mediante una investigación cuantitativa para generar acciones que permitan fortalecer la gestión docente. Las preguntas de investigación que guían este trabajo son:
- ¿Cuál es el estilo de liderazgo (autoritario, democrático o laissez-faire) que predomina en la percepción de los docentes del ITSH?
- ¿En qué medida prevalecen estilos de liderazgo pasivos o permisivos que puedan poner en riesgo la gestión institucional?
- ¿Existe una relación entre las características demográficas de la planta docente (edad, género) y la percepción del liderazgo?

Teorías y Modelos de Liderazgo

El estudio se fundamenta en la Teoría de los Estilos de Liderazgo, popularizada por Kurt Lewin y posteriormente refinada y operativizada por Northouse (2020). Este modelo categoriza el comportamiento del líder en tres dimensiones basadas en la toma de decisiones y la interacción con los subordinados:

Estilo Autoritario (Teoría X): El líder percibe a los subordinados como necesitados de dirección constante y control. La comunicación es descendente.

Estilo Democrático (Teoría Y): El líder ve a los colaboradores como capaces y automotivados. Fomenta la participación, trata a los subordinados como iguales y guía en lugar de ordenar.

Estilo Laissez-Faire: Representa la ausencia de liderazgo. El líder evita tomar decisiones, no ofrece retroalimentación y no se involucra en el desarrollo de los subordinados.

Conceptos Clave

Gestión Docente: Conjunto de acciones y decisiones orientadas a coordinar el trabajo académico, incluyendo la planificación curricular, la investigación y la evaluación.

Clima Institucional: Percepción compartida por los miembros de una organización sobre las políticas, prácticas y procedimientos, así como sobre los comportamientos que son recompensados y apoyados (Kılınç, 2014).

Inacción Política: Definida por McConnell y 't Hart (2019) como la decisión deliberada o no intencional de los responsables de la formulación de políticas de "no hacer nada" respecto a problemas sociales o institucionales, concepto estrechamente ligado al estilo laissez-faire.

RESULTADOS

En el presente capítulo se exponen los hallazgos empíricos derivados del procesamiento estadístico de los instrumentos aplicados. El análisis se sustenta en los datos recolectados de 50 docentes del Instituto Tecnológico Superior de Huatusco (ITSH), los cuales fueron sometidos a procesos de limpieza, validación y categorización. La presentación de los resultados se estructura en tres dimensiones analíticas: la caracterización del perfil sociodemográfico de los participantes, el análisis descriptivo de los puntajes acumulados por estilo de liderazgo y, finalmente, la determinación de la prevalencia de los estilos dominantes en la institución.

Perfil Sociodemográfico de la Muestra

La población final analizada (n=50) ofrece una representatividad adecuada para el diagnóstico interno de la institución. En cuanto a la distribución por género, se observa una predominancia del género masculino, que constituye el 62% de la muestra (n=31), frente a un 38% de participación femenina (n=19). Esta proporción refleja la estructura tradicionalmente masculinizada de las instituciones de educación superior tecnológica, aunque la presencia femenina es lo suficientemente robusta para permitir comparaciones estadísticas válidas.

Respecto a la edad, la media se ubicó en 43.0 años, con una desviación estándar que abarca un rango etario amplio, desde los 25 hasta los 61 años. La concentración de datos alrededor de la media sugiere que el ITSH cuenta con una planta docente que se encuentra mayoritariamente en una etapa de madurez profesional y consolidación académica. Este perfil etario es relevante para el estudio del liderazgo, ya que se infiere que los sujetos poseen la experiencia necesaria para discernir y evaluar críticamente las prácticas de gestión de sus superiores o sus propias dinámicas de conducción.

Análisis Descriptivo de los Puntajes de Liderazgo

Para evaluar la intensidad con la que se manifiestan los diferentes estilos de liderazgo según el modelo de Northouse, se calcularon los puntajes sumatorios de cada subescala. Dado que el instrumento utiliza una escala Likert de 5 puntos con 6 ítems por dimensión, el rango teórico posible para cada estilo oscila entre un mínimo de 6 y un máximo de 30 puntos.

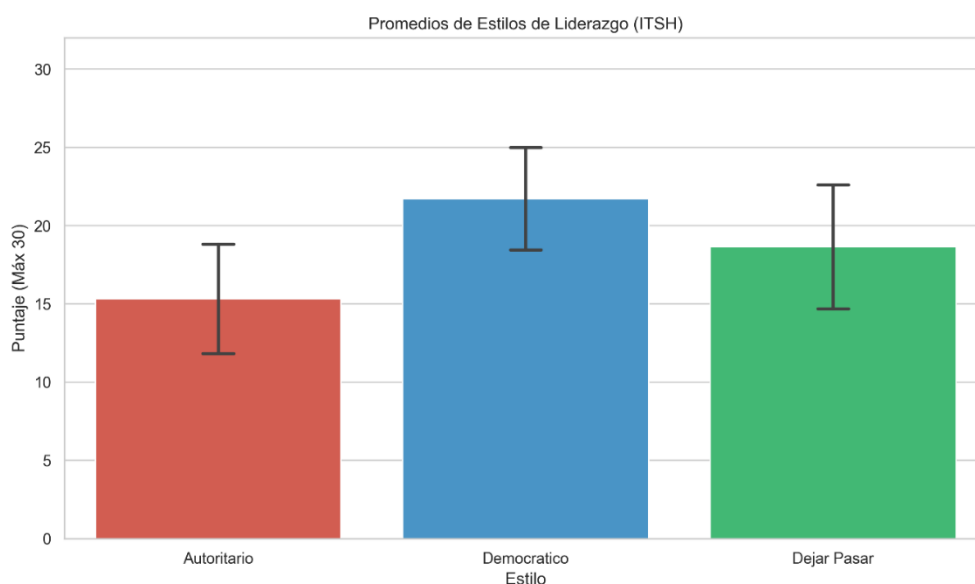
Como se evidencia visualmente en la Figura 1, el estilo Democrático alcanzó el puntaje medio más elevado ($M=21.72$), situándose claramente en el tercio superior de la escala de medición. La desviación estándar asociada a este estilo ($DE=3.26$) es la más baja de los tres grupos, lo que indica un consenso relativamente alto entre los docentes; es decir, la mayoría percibe consistentemente conductas de participación, consulta y toma de decisiones compartida en la gestión institucional.

En segundo lugar, se posiciona el estilo Laissez-Faire o "Dejar pasar", con una media de 18.64. Un hallazgo estadístico de particular interés en esta dimensión es la dispersión de los datos. Las barras de error en la gráfica muestran que este estilo posee la desviación estándar más alta del estudio ($DE=3.96$). Esta alta variabilidad implica una falta de homogeneidad en la percepción docente: mientras que un grupo de profesores identifica una marcada ausencia de liderazgo y supervisión (puntajes cercanos al máximo de 30), otro segmento percibe una gestión más presente. Esta polarización sugiere que el liderazgo permisivo no es sistémico, sino que podría estar focalizado en ciertos departamentos o áreas específicas.

Por último, el estilo Autoritario registró la media más baja ($M=15.32$), ubicándose en la zona inferior-media de la escala. Esto confirma que las prácticas coercitivas, la comunicación unidireccional y la imposición de tareas son las conductas menos frecuentes en el entorno del ITSH.

Gráfico 1

Medias aritméticas y desviación estándar de los puntajes acumulados por estilo de liderazgo



Fuente: elaboración propia.

Prevalencia del Estilo Dominante

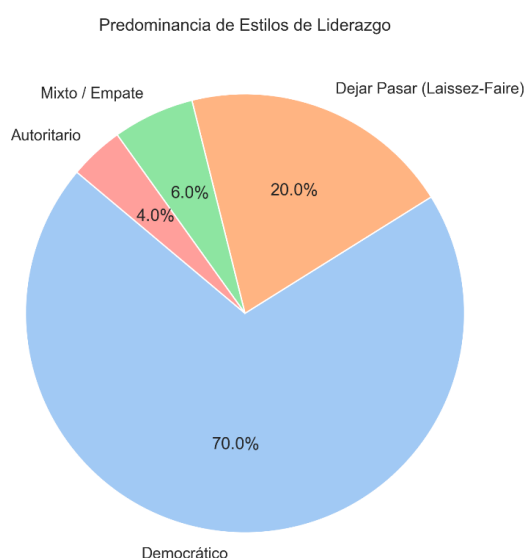
Más allá de los promedios generales, se procedió a clasificar a cada participante de manera individual para determinar cuál es su estilo de liderazgo predominante (aquel en el que obtuvo el puntaje más alto). Esta categorización permite visualizar la configuración cultural de la organización.

La Figura 2 ilustra de manera contundente la hegemonía del liderazgo Democrático, que prevalece en el 70% de la planta docente (n=35). Este dato ratifica que la cultura organizacional del ITSH se basa fundamentalmente en la colaboración.

No obstante, el análisis de frecuencias revela un área de oportunidad crítica: el 20% de los docentes (n=10) opera bajo una dinámica predominante de Laissez-Faire. Este porcentaje, que representa a una quinta parte de la institución, es significativamente mayor que el del liderazgo autoritario, el cual solo es dominante en un marginal 4% de los casos (n=2). Adicionalmente, se identificó un 6% de "perfiles mixtos" o empates (n=3), donde los docentes otorgaron puntajes idénticos a dos estilos, sugiriendo una percepción de liderazgo situacional o inconsistente.

Gráfico 2

Distribución porcentual de los estilos de liderazgo predominantes en la población docente del ITSH



Fuente: elaboración propia.

Análisis Comparativo por Género

Finalmente, se exploró si existen diferencias notables en la percepción de los estilos de liderazgo en función del género del docente. La Figura 3 presenta diagramas de caja y bigotes (boxplots) que permiten comparar la distribución de los puntajes.

En el análisis del estilo Democrático, se aprecia que la mediana del grupo femenino (línea central dentro de la caja naranja) es ligeramente superior a la del grupo masculino. Además, la caja es más compacta, lo que indica que las mujeres tienen una percepción más uniforme y positiva sobre las prácticas democráticas en la institución.

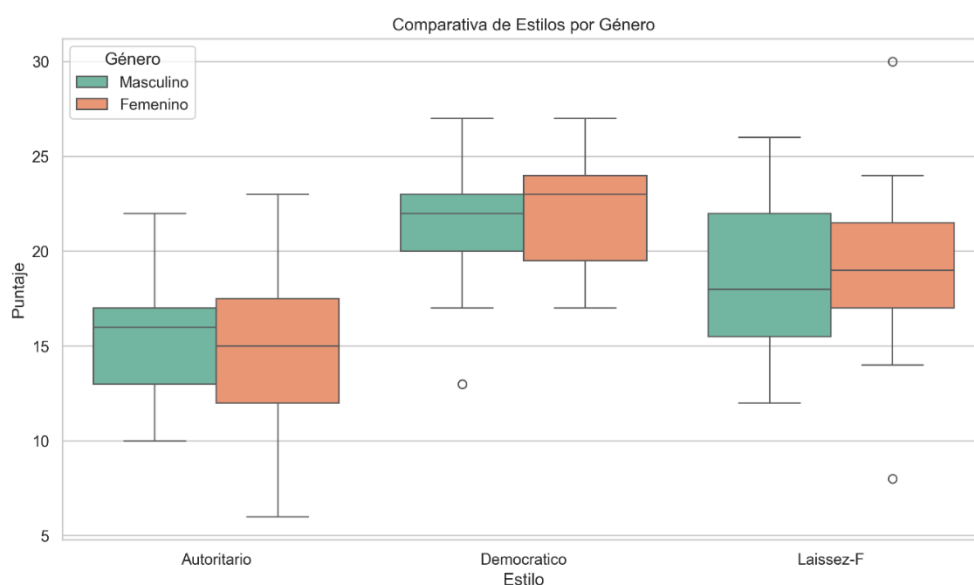
Por el contrario, en el estilo Laissez-Faire, se observa una dispersión considerable en ambos géneros. Sin embargo, es notable la presencia de valores atípicos (outliers) en el grupo femenino, representados por los puntos fuera de los bigotes en la gráfica. Estos casos extremos, puntajes muy cercanos al máximo de 30 o muy bajos, indican que hay docentes mujeres específicas que están experimentando

niveles de abandono administrativo muy severos, o por el contrario, una supervisión muy estrecha, desviándose significativamente de la norma grupal.

En cuanto al estilo Autoritario, aunque ambos géneros reportan niveles bajos, el grupo masculino muestra una caja más extendida hacia la parte inferior de la escala, lo que sugiere que algunos hombres perciben una ausencia casi total de autoritarismo, mientras que las mujeres reportan niveles bajos, pero más consistentes.

Gráfico 3

Diagrama de caja y bigotes comparando la distribución y dispersión de los puntajes de liderazgo entre docentes masculinos y femeninos



Fuente: elaboración propia.

DISCUSIÓN

El hallazgo principal de este estudio es el predominio del liderazgo democrático (70%) en el Instituto Tecnológico Superior de Huatusco. Este resultado es consistente con las tendencias observadas en la educación superior moderna, donde se busca transitar de modelos jerárquicos rígidos a modelos colaborativos. Según Palafox-Soto et al. (2021) y Latapí Ramírez y Llanos (2024), el liderazgo democrático favorece la construcción de ambientes participativos, lo cual es crucial en instituciones donde el capital humano (docentes con posgrados, como se infiere del perfil tecnológico) demanda autonomía y voz en la toma de decisiones. La media de edad de 43 años de la muestra sugiere un cuerpo docente maduro, lo que refuerza la idoneidad de un estilo que valore la experiencia y fomente la comunicación bidireccional (Myers & Sadaghiani, 2010).

Sin embargo, el hallazgo más crítico y que requiere una discusión profunda es la presencia del 20% de liderazgo Laissez-Faire. A diferencia del estilo democrático que guía, consulta y acompaña, el estilo laissez-faire implica una abdicación de la responsabilidad directiva. Que una quinta parte de la planta docente perciba este estilo no es un dato menor. La literatura advierte que este estilo está asociado negativamente con la satisfacción laboral y el desempeño organizacional (Specchia et al., 2021; Skulmoski et al., 2007). En el contexto de una institución tecnológica, donde se requiere

coordinación para la investigación y la innovación (Triple Hélice, Cai & Etzkowitz, 2020), la falta de liderazgo puede traducirse en aislamiento académico, falta de recursos compartidos y una desconexión entre los objetivos institucionales y la práctica docente diaria.

Además, estudios recientes vinculan el liderazgo laissez-faire con riesgos psicosociales. Feijó et al. (2019) encontraron en su revisión sistemática que este estilo está positivamente asociado con el acoso laboral, ya que la ausencia de intervención directiva permite que prosperen conflictos interpersonales y dinámicas de poder tóxicas. En el ITSH, este 20% podría representar áreas académicas o departamentos específicos donde la gestión es ineficaz, lo que McConnell y 't Hart (2019) denominan "inacción política" o administrativa, donde los problemas se dejan sin resolver esperando que se solucionen por sí mismos.

Por otro lado, la baja prevalencia del liderazgo autoritario (4%) es un indicador positivo de la modernización de la gestión en el ITSH. Coincide con lo expuesto por Hill (2004) sobre el declive de la gobernanza puramente jerárquica en favor de redes horizontales. No obstante, Iqbal et al. (2021) señalan que un liderazgo autoritario moderado puede ser útil para impulsar a empleados con baja conciencia o experiencia; su ausencia casi total podría sugerir que, en situaciones de crisis o necesidad de cumplimiento estricto, la institución podría carecer de mecanismos de control rápido, pendulando hacia el laissez-faire.

Implicaciones Teóricas y Prácticas

Desde una perspectiva teórica, este estudio valida la aplicabilidad del modelo de Northouse en el contexto educativo mexicano y confirma que las instituciones de educación superior tienden a reflejar las estructuras sociales democráticas más amplias (Alesina & Giuliano, 2015). Prácticamente, los resultados tienen implicaciones inmediatas para la gestión del ITSH:

Fortaleza Institucional: El 70% de liderazgo democrático es un activo intangible que debe preservarse. Indica que la mayoría de los docentes se sienten escuchados y partícipes.

Área de Riesgo: El 20% de percepción laissez-faire alerta sobre la necesidad de supervisión en mandos medios. Es posible que algunos jefes de departamento confundan "respeto a la cátedra" con "abandono administrativo".

Desarrollo Profesional: Se requiere capacitación no para "suavizar" a líderes autoritarios (que son pocos), sino para "activar" a líderes pasivos.

Limitaciones

El estudio presenta limitaciones propias de su diseño transversal y el tamaño de la muestra (n=50). Si bien representativa para un análisis interno, los resultados no son generalizables a todos los institutos tecnológicos del país. Además, al ser un cuestionario de autopercepción (o percepción del líder), puede existir un sesgo subjetivo. No se realizaron correlaciones con indicadores de desempeño estudiantil o productividad académica, lo cual sería un paso siguiente lógico.

Recomendaciones

Se sugiere al ITSH:

Implementar programas de formación en Liderazgo Situacional y Transformacional para directivos y jefes de departamento, enfocándose en herramientas para el seguimiento y retroalimentación efectiva, reduciendo así la incidencia del estilo laissez-faire.

Establecer mecanismos de mentoría donde los líderes democráticos experimentados guíen a los líderes novatos o a aquellos identificados con prácticas pasivas.

Realizar evaluaciones periódicas del clima organizacional para monitorear si la reducción del liderazgo laissez-faire impacta positivamente en la satisfacción docente y la reducción de conflictos.

Fomentar espacios de gobernanza colaborativa (Emerson et al., 2011) que institucionalicen la participación democrática, asegurando que no dependa solo de la voluntad del líder de turno, sino que sea una política institucional.

CONCLUSIÓN

El diagnóstico integral realizado al personal docente del Instituto Tecnológico Superior de Huatusco (ITSH) permite configurar una imagen nítida de la cultura organizacional predominante, ofreciendo evidencia empírica fundamental para la toma de decisiones estratégicas en la gestión educativa. Tras el análisis estadístico de los datos, se derivan conclusiones que van más allá de la mera descripción numérica, adentrándose en la dinámica funcional de la institución.

En primer lugar, se concluye que el ITSH posee una base organizacional sólida y madura, caracterizada por la hegemonía del liderazgo democrático, el cual prevalece en el 70% de la planta docente. Este hallazgo es altamente positivo y constituye el principal activo intangible de la institución. Evidencia que la mayoría de los departamentos académicos han logrado superar los modelos tradicionales de mando vertical y autoritario, transitando hacia esquemas de gobernanza más horizontales. Esta cultura participativa es congruente con la naturaleza de una institución de educación superior tecnológica, donde el capital intelectual y la especialización de los docentes requieren de autonomía, consulta y espacios de deliberación para fomentar la innovación y la calidad educativa.

Sin embargo, el estudio revela una vulnerabilidad crítica que no debe ser subestimada: la existencia de un núcleo significativo del 20% de liderazgo laissez-faire o "dejar pasar". La presencia de una quinta parte de la estructura bajo un esquema de permisividad excesiva o ausencia de liderazgo representa un riesgo latente para la eficiencia institucional. Se concluye que, en estas áreas específicas, la libertad de cátedra podría estar confundiendo con el abandono administrativo. Esta falta de dirección estratégica en ciertos sectores puede traducirse en consecuencias nocivas como la ambigüedad en los roles docentes, la falta de retroalimentación sobre el desempeño, la desarticulación de los trabajos de academia y, potencialmente, la aparición de conflictos interpersonales derivados de la falta de mediación oportuna.

Por otra parte, la presencia marginal del liderazgo autoritario (4%) confirma que el principal desafío del ITSH no es el exceso de control, sino la falta de intervención efectiva en situaciones específicas. La institución no padece de una gestión coercitiva, sino de focos aislados de inacción directiva. Esto sugiere que los esfuerzos de capacitación no deben dirigirse a "suavizar" el trato de los directivos, sino a dotarlos de herramientas para ejercer una supervisión activa y un acompañamiento asertivo sin caer en la imposición.

En síntesis, el diagnóstico apunta a que el ITSH se encuentra en una posición privilegiada para consolidar su excelencia académica, siempre y cuando atienda la brecha de gestión identificada. La recomendación central derivada de esta investigación es la implementación de un Programa de Fortalecimiento del Liderazgo Situacional, diseñado específicamente para erradicar las prácticas pasivas (laissez-faire). El objetivo institucional no debe ser transformar la cultura democrática existente, que ya es una fortaleza, sino profesionalizar la gestión de los mandos medios para asegurar

que la participación y la colaboración estén siempre acompañadas de una dirección clara, objetivos definidos y una responsabilidad compartida hacia el cumplimiento de la misión educativa.

REFERENCIAS

- Alesina, A., & Giuliano, P. (2015). Culture and Institutions. *Journal of Economic Literature*, 53(4), 898–944. <https://doi.org/10.1257/jel.53.4.898>
- Cai, Y., & Etzkowitz, H. (2020). Theorizing the Triple Helix model: Past, present, and future. *Triple Helix*, 7(2-3), 189–226. <https://doi.org/10.1163/21971927-bja10003>
- Cardozo, S., & Chung, C. K. K. (2019). La técnica de la revisión sistemática aplicada al estilo de liderazgo. *Población y Desarrollo*, 25(48), 67–78. [https://doi.org/10.18004/pdfce/2076-054x/2019.025\(48\)067-078](https://doi.org/10.18004/pdfce/2076-054x/2019.025(48)067-078)
- Emerson, K., Nabatchi, T., & Balogh, S. (2011). An Integrative Framework for Collaborative Governance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 22(1), 1–29. <https://doi.org/10.1093/jopart/mur011>
- Feijó, F. R., Gräf, D. D., Pearce, N., & Fassa, A. G. (2019). Risk Factors for Workplace Bullying: A Systematic Review. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(11), 1945. <https://doi.org/10.3390/ijerph16111945>
- Hasek de Barbúdez, S. R., & Ortiz Jiménez, L. (2021). Liderazgo: Una oportunidad de gestión educativa. *Revista Internacional de Investigación en Ciencias Sociales*, 17(2), 405–416. <https://doi.org/10.18004/riics.2021.diciembre.405>
- Hill, C. J. (2004). Is Hierarchical Governance in Decline? Evidence from Empirical Research. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 15(2), 173–195. <https://doi.org/10.1093/jopart/mui011>
- Iqbal, Z. A., Abid, G., Arshad, M., Ashfaq, F., Athar, M. A., & Hassan, Q. (2021). Impact of Authoritative and Laissez-Faire Leadership on Thriving at Work: The Moderating Role of Conscientiousness. *European Journal of Investigation in Health Psychology and Education*, 11(3), 667–685. <https://doi.org/10.3390/ejihpe11030048>
- Jorde, T. M., & Teece, D. J. (1990). Innovation and Cooperation: Implications for Competition and Antitrust. *The Journal of Economic Perspectives*, 4(3), 75–96. <https://doi.org/10.1257/jep.4.3.75>
- Kılınç, A. Ç. (2014). Examining the Relationship between Teacher Leadership and School Climate. *Educational Sciences: Theory & Practice*, 14(5), 1729–1742. <https://doi.org/10.12738/estp.2014.5.2159>
- Latapí Ramírez, L., & Llanos, L. F. (2024). Liderazgo transaccional y transformacional en la dirección de instituciones educativas mexicanas. *Universidad & Empresa*, 26(47), 1–29. <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.13933>
- McConnell, A., & 't Hart, P. (2019). Inaction and public policy: understanding why policymakers 'do nothing'. *Policy Sciences*, 52(4), 645–661. <https://doi.org/10.1007/s11077-019-09362-2>
- Myers, K. K., & Sadaghiani, K. (2010). Millennials in the Workplace: A Communication Perspective on Millennials' Organizational Relationships and Performance. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 225–238. <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9172-7>
- Northouse, P. G. (2020). *Introduction to leadership: Concepts and practice* (5.ª ed.). SAGE Publications.

Palafox-Soto, M. O., Ochoa-Jiménez, S., & Jacobo-Hernández, C. A. (2021). El liderazgo y su relación con la cultura organizacional en las pymes familiares de Ciudad Obregón, Sonora. *Nova Scientia*, 13(26), 1–30. <https://doi.org/10.21640/ns.v13i26.2682>

Skulmoski, G. J., Hartman, F. T., & Krahn, J. (2007). The Delphi Method for Graduate Research. *Journal of Information Technology Education: Research*, 6, 1–21. <https://doi.org/10.28945/199>

Specchia, M. L., Cozzolino, M. R., Carini, E., Di Pilla, A., Galletti, C., Ricciardi, W., & Damiani, G. (2021). Leadership Styles and Nurses' Job Satisfaction. Results of a Systematic Review. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(4), 1552. <https://doi.org/10.3390/ijerph18041552>

Vigoda-Gadot, E., & Beerli, I. (2011). Change-Oriented Organizational Citizenship Behavior in Public Administration: The Power of Leadership and the Cost of Organizational Politics. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 22(4), 573–596. <https://doi.org/10.1093/jopart/mur036>

Todo el contenido de LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades, publicados en este sitio está disponibles bajo Licencia Creative Commons 