

Liderazgo situacional entre los estudiantes de la Universidad del Caribe: Un estudio comparativo entre dos universidades

Situational leadership among students at the Universidad del Caribe: A comparative study between two universities

Erika Zavala-López^a, César Hernández-Brito^b

Abstract:

This research work is the result of the application of a situational leadership test, it was carried out in the period from January to May 2024, between two universities, one from Mexico and one from Brazil, under the guidelines of the COIL methodology of the SUNY COIL Center, the results show that there are clear differences between the leadership styles of both countries, which may be due to the differences between the careers that students perform in each of their educational institutions, however, a more in-depth analysis reveals that in both cases the best results obtained by one of the institutions, barely places it by a percentage above 60%, which reveals that there are factors that must be considered at a regional level, to improve the performance figures in leadership skills, particularly in situational leadership at the university level.

Keywords:

University, leadership, situational, Hersey, Blanchard

Resumen:

Este trabajo de investigación es el resultado de la aplicación de un test de liderazgo situacional, se realizó en el periodo de enero a mayo de 2024, entre dos universidades, una de México y otra de Brasil, bajo los lineamientos de la metodología COIL del SUNY COIL Center, los resultados muestran que existen claras diferencias entre los estilos de liderazgo de ambos países, lo que puede deberse a las diferencias existentes entre las carreras que los estudiantes cursan en cada una de sus instituciones educativas, sin embargo, un análisis más a fondo, revela que en ambos casos los mejores resultados obtenidos por una de las instituciones, apenas la ubica por un porcentaje arriba del 60%, lo que revela que existen factores que se deben considerar en un nivel regional para mejorar las cifras de desempeño en la habilidad de liderazgo, particularmente en el liderazgo situacional a nivel universitario.

Palabras Clave:

Universidad, liderazgo, situacional, Hersey, Blanchard

Introducción

En este documento se analizan los resultados de una colaboración entre universidades de Latinoamérica, en particular una de Brasil comparada con otra del sureste de México, bajo el modelo de colaboración establecido por la metodología COIL del SUNY COIL Center.

Se comienza con el establecimiento del marco teórico acerca del tema de liderazgo, desde sus inicios, hasta su concepción moderna, en este recorrido se esboza la transformación del liderazgo (si es que merecía ese calificativo) autoritario y autocrático, comparado con su

metamorfosis hacia un liderazgo que en lugar de ordenar, convence y motiva a sus colaboradores (liderados), enseguida se establece el tipo de liderazgo que se utiliza como base en este documento, el liderazgo situacional, como una concepción moderna, en la cual el líder, basado en su experiencia, determina el enfoque que utilizará de acuerdo a las capacidades que él percibe del equipo.

Para los fines de este estudio, se explora el concepto de liderazgo en las instituciones de educación superior, para considerar su influencia tanto de los docentes hacia los

^a Autor de Correspondencia, Universidad del Caribe | Ciencias básicas e Ingenierías | Cancún-Quintana Roo | México, <https://orcid.org/0009-0009-0392-9361>, Email: ezavala@unicaribe.edu.mx

^b Universidad del Caribe | Ciencias Básicas e Ingenierías | Cancún-Quintana Roo | México, <https://orcid.org/0009-0002-3727-2432>, Email: chernandez@unicaribe.edu.mx

Fecha de recepción: 02/09/2024, Fecha de aceptación: 09/10/2024, Fecha de publicación: 05/01/2025

estudiantes, como entre los propios estudiantes en relación a su desarrollo en el ámbito escolar, a modo de preámbulo de su actuación en el contexto laboral al que se integrará una vez egresando de la institución.

Es también materia del estudio la prueba (test) de liderazgo, que es una adaptación de la planteada por Hersey y Blanchard, para mostrar los tipos de interacciones (liderazgos) por los que puede optar el líder, con base en su percepción del nivel de madurez de los integrantes del equipo de trabajo, se puede visitar la fuente citada para conocer los reactivos que se utilizaron en la prueba aplicada. La descripción de la gráfica del test, permite mostrar de forma completa y descriptiva los elementos que en su conjunto nos darán una valoración integral del estudiante en su papel de líder de equipo.

Se proporciona enseguida una descripción del método del SUNY COIL Center, tanto para lograr pertenecer, como de lograr la cooperación a nivel nacional e internacional, con la finalidad de expandir las perspectivas de los estudiantes de las universidades participantes que aplican esta metodología.

En la sección análisis de resultados, se plasman los datos obtenidos de modo tabular, aunque todo el proceso fue extensamente documentado y se pueden proporcionar más detalles, se optó por la simplicidad que apoya a visualizar lo expresado más adelante en las conclusiones, sin embargo, detrás de estos datos duros se encuentran muchos meses de trabajo intenso, así como de mucha coordinación entre estudiantes y docentes de ambos países.

Se continua con el apartado de conclusiones y recomendaciones, cerrando el documento con una sección de agradecimientos, principalmente a los docentes y estudiantes de Brasil, de no ser por ellos, este trabajo de investigación no hubiera sido posible.

Marco teórico

Liderazgo

El liderazgo ha atravesado un largo camino hasta convertirse en el concepto que hoy conocemos, en sus orígenes, en la década de los cincuentas, el liderazgo autocrático y paternalista era la norma en muchas organizaciones. Este estilo de liderazgo se caracterizaba por una estructura jerárquica rígida y una toma de decisiones centralizada.

Su antecedente se ubica en Frederick Taylor [15] quien había establecido las bases de la administración científica, influyendo en el enfoque autocrático al considerar como eje principal la eficiencia y el control. Este modelo fue complementado por el liderazgo paternalista, donde los líderes tomaban decisiones en beneficio de los empleados, pero mantenían un control fuerte [9]. En este período, la autoridad y la obediencia

eran valoradas, y el liderazgo se centraba en la dirección y el control.

Esta forma de liderar a las personas, experimenta una notable transformación a partir de la década de 1980, el concepto de liderazgo transformacional ganó prominencia. James MacGregor Burns [4] introdujo la idea de líderes transformacionales que inspiran y motivan a sus seguidores a trascender sus intereses personales por el bien de la organización.

En este mismo sentido Bernard Bass [1] amplió esta teoría, identificando cualidades como la inspiración, la estimulación intelectual y la consideración individual como características clave del liderazgo transformacional. Este enfoque promovió un cambio hacia un liderazgo más orientado a la visión y al desarrollo personal, en contraste con el enfoque autocrático anterior [2].

Ya en este siglo XXI, el liderazgo participativo y ético ha emergido como una tendencia clara. La globalización, la diversidad y el avance tecnológico han llevado a un enfoque en la colaboración y la inclusividad. El liderazgo participativo, que involucra a los empleados en la toma de decisiones y fomenta un ambiente de trabajo colaborativo, se ha convertido en una práctica estándar [18].

Es necesario anotar que un nuevo tipo de liderazgo ético ha cobrado importancia debido a los escándalos corporativos y la demanda de mayor transparencia y responsabilidad. Investigaciones indican que los líderes éticos, que actúan con integridad y promueven una cultura de responsabilidad, pueden mejorar la confianza y el compromiso dentro de las organizaciones [3].

Liderazgo situacional

El liderazgo situacional, es una teoría desarrollada por Paul Hersey y Kenneth Blanchard en la década de 1960, propone que no existe un único estilo de liderazgo que sea universalmente aplicable para lograr equipos de trabajo efectivos. En cambio, el enfoque más eficaz depende del contexto y de la madurez o competencia del equipo o individuo a liderar. Esta teoría destaca la importancia de adaptar el estilo de liderazgo en función de las necesidades específicas de los seguidores y de la situación particular, agregando conceptos como la madurez y la autogestión al modelo de liderazgo.

En esta teoría, que aún tiene un campo de aplicación amplio hasta nuestros días, se caracteriza por lo siguiente:

1. Adaptación del estilo de liderazgo: El líder debe ajustar su estilo de liderazgo basándose en el nivel de desarrollo y la capacidad del equipo, que el líder determina de acuerdo a su experiencia. Los estilos se dividen en cuatro categorías: dirigencial, persuasivo, participativo y delegativo (debido al

idioma de origen, estas cuatro categorías pueden tener nombres diferentes debido al proceso de traducción). Cada una de estas categorías se utiliza en diferentes etapas del desarrollo del equipo, lo que para algunos autores determina la madurez del equipo.

2. Nivel de desarrollo de los seguidores (liderados): Hersey y Blanchard identificaron dos dimensiones principales que afectan el desarrollo de los seguidores: la competencia y la disposición. La competencia se refiere al nivel de habilidad y experiencia, mientras que la disposición se refiere a la motivación y actitud hacia la tarea, ambas dimensiones son determinantes en el tipo de líder que la persona será, de acuerdo a la combinación particular de éstas.
3. Estilo directivo comparado con estilo de apoyo: El estilo directivo implica proporcionar instrucciones claras y supervisión, adecuado para seguidores con baja competencia, pero alta disposición. El estilo de apoyo, en contraste, se centra en ofrecer soporte emocional y construir relaciones, siendo útil para seguidores con alta competencia, pero baja disposición.

De las características enumeradas, se puede establecer que el liderazgo situacional es valioso en una amplia gama de contextos organizacionales, con énfasis en las organizaciones modernas. Su planteamiento permite a los líderes ser flexibles y responder a las dinámicas cambiantes del entorno de trabajo, adaptándose a la evolución de los equipos y proyectos. En la práctica, un líder que utiliza el enfoque situacional puede guiar de manera más efectiva a sus equipos hacia el logro de objetivos organizacionales, fomentando un ambiente de trabajo más colaborativo y productivo.

Test de liderazgo

De acuerdo con la misma fuente [15] Hersey y Blanchard identificaron cuatro estilos principales de liderazgo, cada uno de ellos cambia según el grado de directividad y apoyo que deberá proporcionar el líder:

S1: Liderazgo Directivo: El líder requiere definir los roles y tareas del grupo, dice qué, cómo, cuándo y dónde hacer cada una de las tareas. Este estilo es más adecuado en el caso de seguidores que son de baja madurez o están en el nivel más bajo de desarrollo en un equipo.

S2: Liderazgo Persuasivo: El líder todavía necesita proporcionar mucha dirección, pero también explica sus decisiones buscando persuadir a los seguidores para aceptarlas. Este estilo es útil cuando los seguidores tienen una motivación baja pero una competencia creciente dentro del equipo.

S3: Liderazgo Participativo: En esta situación, el líder comparte las decisiones con el grupo haciéndolo participar de ellas. Este estilo se puede aplicar cuando los seguidores tienen alta competencia, pero a veces carecen de la confianza o motivación necesarias para tomar riesgos.

S4: Liderazgo Delegativo: en el nivel más alto, el líder ofrece poca supervisión o apoyo, confiando en que los seguidores sean competentes y motivados para realizar las tareas de manera autónoma. Esta forma de liderar un equipo es más efectiva cuando los seguidores son altamente competentes y están motivados.

Gráfica del modelo

La gráfica del modelo (Figura 1) es una matriz dividida en cuatro cuadrantes, en cada uno de ellos se representa uno de los estilos de liderazgo (S1, S2, S3, S4) mencionados en el apartado anterior. El eje horizontal representa la madurez o desarrollo de cada uno de los seguidores (D1 a D4), y el eje vertical representa el nivel de comportamiento directivo (alto a bajo) y de apoyo (alto a bajo).

Eje X (horizontal): Mide la madurez o el nivel de desarrollo de los seguidores, que va desde D1 a D4.

Eje Y (vertical): Mide el comportamiento del líder, dividiéndose en Directivo (nivel de guía y control) y de Apoyo (nivel de empatía y colaboración).

Interpretación de la Gráfica

S1: Liderazgo Directivo: Se utiliza en D1 (baja competencia, alta necesidad de dirección).

S2: Liderazgo Persuasivo: Se aplica en D2 (competencia moderada, necesidad de motivación).

S3: Liderazgo Participativo: Se implementa en D3 (alta competencia, necesidad de apoyo emocional).

S4: Liderazgo Delegativo: Es adecuado en D4 (alta competencia, alta motivación).

El modelo destaca que es importante adaptar el estilo de liderazgo al nivel de desarrollo de los seguidores para maximizar la efectividad del liderazgo, sin embargo, al estar centrado en el líder y su percepción personal, no está exento de subjetividad o sesgo.

A pesar de su actual popularidad, la teoría del liderazgo situacional ha enfrentado críticas a lo largo de su aplicación en diferentes empresas. Algunos estudios sugieren que la implementación práctica de los estilos de liderazgo puede ser compleja y que la evaluación precisa del desarrollo de los seguidores puede ser subjetiva en la mayoría de los casos. Además, la efectividad de la teoría puede variar según la naturaleza del trabajo y la cultura organizacional, es decir se encuentra condicionada por múltiples factores, lo que impide tener una medición cuantitativa de los estilos de liderazgo.

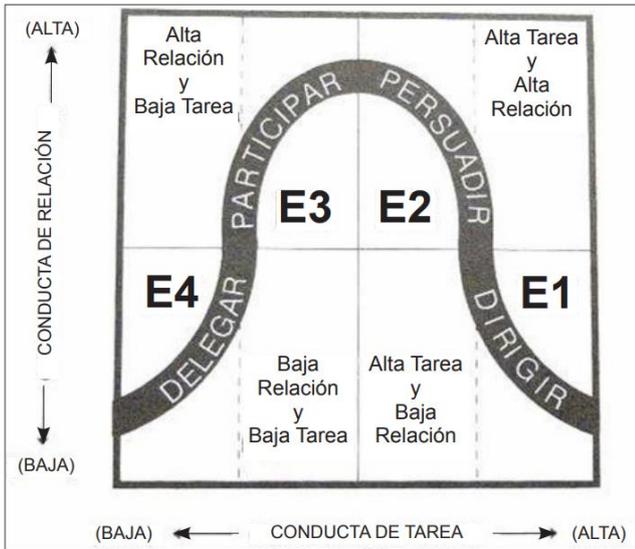


Figura 1. Modelo de liderazgo situacional adaptado de Hersey y Blanchard, tomado de [15].

Liderazgo entre los estudiantes universitarios

En un documento enfocado en el estudio del liderazgo entre los estudiantes universitarios, De la Reguera et al. [13], establece que es posible identificar el liderazgo estudiantil como una fuente amplia de investigación, el autor coincide en que el liderazgo tradicional ha perdido vigencia y que los líderes autoritarios o impuestos ya no son las figuras que solían ser principalmente en la universidad, incluso menciona que líder y liderazgo se han fusionado a tal nivel que se utilizan de manera indistinta para referirse al liderazgo.

En este mismo documento, De la Reguera expone que el liderazgo es una función reconocida e importante en los centros educativos, cita a diversos organismos internacionales, entre ellos la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) que identifican al liderazgo escolar como un determinante en la calidad de la educación.

En su tesis doctoral, Alejandro Torres Mojica, elabora un análisis moderno del liderazgo situacional, contrastado con los orígenes de las teorías de Hersey y Blanchard en las que se pensaba que solo existían dos modelos de liderazgo conocidos como el democrático y el autocrático, sin embargo, entre estos dos modos de liderar, se necesitaba un tipo de líder capaz de adaptarse entre ellos, al ajustarse a uno de estos dos tipos de liderazgo, dependiendo de la situación, se da origen al liderazgo situacional [8], es decir, la propuesta original ha evolucionado a lo largo del tiempo y al volverse adaptativa, se encuentra en constante evolución.

Así el liderazgo entre la comunidad educativa es un factor asociado a la calidad educativa, esto lo confirma Kember, D., & Leung, D. Y. P. [11], en su estudio, Kember establece que existe una relación entre la calidad de la

enseñanza y los resultados que obtienen los estudiantes, enfatizando el liderazgo docente como un elemento que influye en la percepción de los estudiantes sobre su aprendizaje y la efectividad del curso.

Derivado de lo anterior, se establece que es importante que los estudiantes sean líderes, tanto en el aula como al integrarse en el campo laboral, para ello es necesario determinar el nivel de liderazgo, ya sea a nivel nacional o internacional si es posible. Con base en estos diagnósticos, se podrá establecer una secuencia de actividades o cursos que permitan a los estudiantes de esta institución educativa fortalecer sus capacidades de liderazgo.

La Universidad del Caribe (Unicaribe) participa en un programa denominado COIL, mediante el cual se establecen relaciones entre los estudiantes de la universidad e instituciones educativas del mundo entero, bajo la premisa de establecer cómo se encuentra el nivel de liderazgo de la Unicaribe con respecto a otros países de América Latina, se contactó a una institución educativa de Brasil para aplicar una prueba de liderazgo entre ambas instituciones, de los resultados obtenidos se escribe en los siguientes apartados.

Método

La Universidad del Caribe pertenece a la red de Colaboración SUNY COIL Center (Collaborative Online International Learning) desde hace más de 10 años, donde capacitan a los profesores participantes para utilizar la metodología COIL en sus clases. [5]

La metodología Coil, se puede resumir a grandes rasgos en los pasos que se enumeran a continuación:

1. Realizar un currículum vitae previo para darse a conocer en SUNY COIL Center, mismo que será publicado en sus boletines de manera internacional con el objetivo de obtener una institución colaboradora denominada partner.
2. Tomar y aprobar un curso para conocer el funcionamiento de la metodología COIL así mismo sus recomendaciones para llevar a cabo a buen término la colaboración con otras universidades del mundo. Normalmente en los cursos se conoce a los posibles Partners con los que se podrá colaborar de manera nacional o internacional.
3. Una vez determinado el partner, se busca de forma conjunta el curso, buscando siempre la compatibilidad en intereses por parte de los profesores participantes, así como áreas en donde se imparten clases para poder realizar la colaboración.
4. Una vez establecido el profesor con el cual se realizará en un futuro la colaboración, se recomiendan técnicas tanto de conocimiento de los

profesores participantes, como para que los estudiantes se conozcan y se integren antes de realizar la colaboración, en la mayoría de los casos, puede ser una videollamada con los equipos extranjeros o un video de presentación por clase, para presentar su universidad de adscripción, el entorno o cualquier otro detalle importante, con el fin de entender un poco más sus culturas y principios.

5. Se desarrolla un tipo de planeación didáctica modificada conocida como syllabus con el objetivo general, los objetivos específicos y las actividades y particularidades de la intervención por semana, los productos a obtener de la participación, así como la manera de evaluar conjuntamente dicha colaboración, fecha de inicio y fecha de término de este.
6. Al momento de realizar el proyecto, se debe de dar una pequeña introducción a los estudiantes acerca del proyecto con sus compañeros nacionales o internacionales y de qué universidad y país es la colaboración, se despejan las dudas y se les da a conocer el Syllabus a todos los participantes.
7. Se da seguimiento cada semana con las actividades planeadas por los profesores antes de iniciar la intervención, si los profesores así lo deciden podrán reunirse una vez terminado el curso para ver los resultados y si continuarán colaborando en futuros proyectos, además de realizar los cambios necesarios de acuerdo a las lecciones aprendidas en la impartición del curso conjunto.

Para cerrar este evento, cada país realiza los diplomas o constancias de participación a los profesores y estudiantes si así lo acuerdan previamente.

La misión de la Pontificia Universidad Católica de Campinas (PUC-Campinas), es producir, enriquecer y compartir conocimientos de manera competente e innovadora en sus actividades centrales, visando la formación integral de la persona humana y la formación de excelentes profesionales que contribuyan a la construcción de una sociedad justa y fraterna. Se ubica en Brasil. [6]

La Universidad del Caribe tiene la misión de formar integralmente profesionales con conocimientos, habilidades, competencias y valores socialmente significativos, que los ubiquen competitivamente en su entorno; capaces de aplicar el conocimiento y la cultura para el desarrollo humano. Realizar investigación y extensión universitaria relevantes, para contribuir al progreso social, económico y cultural del Estado y del País, se ubica en Cancún, estado de Quintana Roo. [7]

Desarrollo

Este proceso COIL se realizó en el semestre de primavera de 2024 (enero a mayo), el coordinador responsable del programa en la PUC-Campinas, seleccionó como responsable del evento al Maestro Carlos Marshal Franca, dando inicio al establecimiento de intereses y materias a impartir.

Entre la colaboración, el Maestro Marshal invitó a incluir con otro grupo al Dr. Samuel de Benedicto, haciendo el mismo proceso con ambos, se logró coordinar a dos grupos de Brasil con dos grupos de México.

El tema seleccionado para todos los grupos fue liderazgo, con enfoque en liderazgo situacional, para realizar un comparativo entre dos áreas del conocimiento diferentes, por parte de México, en ingenierías con Ingeniería en Datos en Inteligencia Organizacional (IDeIO) e Ingeniería Industrial por parte de México) y Administración por parte de la universidad de Brasil.

Se realizó el Syllabus tomando en cuenta que se aplicaría el test de Liderazgo situacional en ambos países en los 4 grupos, adaptado de [17].

Se aplicó el test y se les pidió que realizaran el comparativo de los resultados obtenidos entre los dos grupos de México y los correspondientes de Brasil.

Resultados

Como se describe en la metodología, se formaron cuatro grupos en total, dos grupos fueron para la materia que denominada 1, correspondiente a Ingeniería industrial, la materia 2 es correspondiente a IDeIO, se estableció de esta manera por simplicidad ya que la correspondencia entre ambas materias en los dos países no es uno a uno. Para facilitar el análisis, los resultados se presentan de forma tabular y gráfica.

Para la materia 1

	Equipo 1		Equipo 2		Equipo 3	
	México	Brasil	México	Brasil	México	Brasil
Cuadrante 1	5	7	1,2	1	2,2	3,4
Cuadrante 2	1	-1	6	1,25	6,4	2,8
Cuadrante 3	5	3	-1	3,75	1,4	6
Cuadrante 4	-1	1	0	4,5	0	3
Eficiencia	10	10	6,2	10,5	10	15,2

Figura 2. Tabla comparativa de resultados del test de la materia 1 entre México y Brasil. [19]

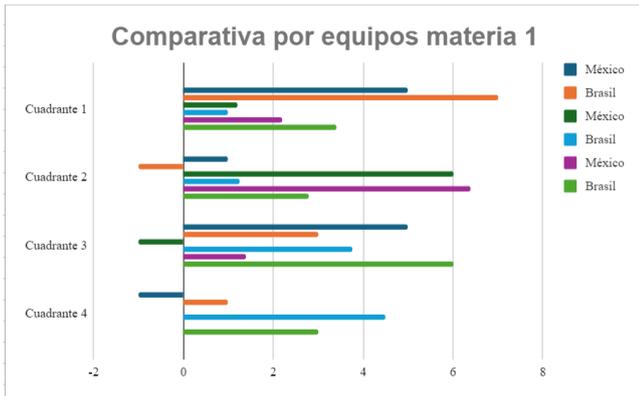


Figura 3. Gráfico comparativo de resultados del test de la materia 1 entre México y Brasil. [20]

Para la materia 2

Nota: Solo se muestran los resultados de eficiencia porque así se acordó en el Syllabus.

	Equipo 1		Equipo 2		Equipo 3	
	México	Brasil	México	Brasil	México	Brasil
Eficiencia	7,2	9,8	5,6	11,2	10,2	13,3

Figura 4. Tabla comparativa de resultados del test de la materia 2 entre México y Brasil. [21]

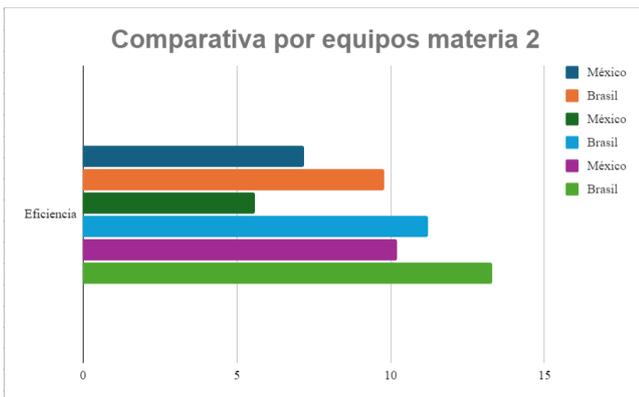


Figura 5. Gráfico comparativo de resultados del test de la materia 2 entre México y Brasil. [22]

Análisis de resultados

Para la materia uno, correspondiente a la Ingeniería industrial de la Universidad del Caribe, los resultados muestran desde un claro empate en el equipo 1, hasta una diferencia de 5.2 puntos entre el equipo 3, en todos los casos se observa un mejor desempeño entre los estudiantes de Brasil con respecto a los de México.

La forma de obtener los resultados de eficiencia es por suma aritmética, los números negativos se obtienen de los resultados obtenidos en el propio test, dependiendo de la orientación del líder.

Es importante resaltar que los resultados son de un máximo de 24 puntos, por lo que el diez que se muestra

en los resultados corresponde a un 10 de 24 puntos posibles.

Para la materia dos, que corresponde a la IDeIO, en los tres equipos se observan claras ventajas entre los resultados de Brasil, mostrando un mejor desempeño de la contraparte brasileña. Es importante resaltar que la carrera es de análisis de datos, por lo que el trabajo puede ser más individualizado, esto como una probable explicación de la diferencia de resultados entre las dos carreras entre la misma universidad en México.

El resultado del equipo 2, representa la diferencia más alta de los cuatro grupos, y los seis equipos, con una diferencia de 5.6 puntos entre México y Brasil.

En síntesis, se pone de manifiesto que el liderazgo en la universidad de Brasil es de un nivel mayor que el de México, analizar los factores que determinan estas diferencias se propone como trabajo futuro, además de profundizar en los resultados generales, ya que el mayor puntaje obtenido de 15.2, representa un 63% en una escala de 0 a 100, por lo que podría considerarse aún bajo el nivel de liderazgo en ambos países, algo que también puede ser fuente de futuros trabajos de investigación.

Discusión

El perfil de los estudiantes de Brasil (área administrativa) es muy diferente al de los estudiantes mexicanos, ya que los brasileños tienen carreras como Administración, Mercadotecnia, Negocios y en estas áreas la personalidad de los estudiantes es más extrovertida.

En el caso de los estudiantes mexicanos (área ingeniería) sus carreras fueron Ingeniería en Datos, así como Ingeniería Industrial; La personalidad es más reservada e introspectiva ya que tienden a concentrarse más para crear soluciones a los problemas.

En ambos casos los estudiantes se encontraban en los primeros semestres de sus respectivas carreras, situación que pudo influir en los resultados tan bajos que se obtuvieron en ambos países, por tanto, se propone seguir esta línea de investigación para tener datos al respecto.

Aunado a esto los estudiantes mexicanos dentro de su currícula solo cuentan con una materia de liderazgo y los desfavorece ante los estudiantes brasileños, se propone analizar la retícula de la IDeIO, con la finalidad de proponer en la siguiente revisión asignaturas y/o actividades encaminadas a fortalecer estas habilidades de liderazgo en la ingeniería.

La Universidad del Caribe es pública y atiende a estudiantes de clase media baja y baja del estado de Quintana Roo y sus alrededores. La Universidad de Brasil es de carácter Privado, su población está compuesta principalmente de estudiantes de clase media

y media alta, estas diferencias pueden explicar algunos de los resultados obtenidos, sin embargo, en ambas instituciones es necesario desarrollar el liderazgo, ya que los estudiantes formarán parte del equipo directivo de las organizaciones, en las que una de las habilidades más utilizadas es el liderazgo.

Conclusiones y recomendaciones

- Realizar investigaciones futuras donde se analice al factor económico como posible detonante del liderazgo de las personas.
- Diseñar cursos específicos para desarrollar el liderazgo en los estudiantes mexicanos, especialmente en los orientados a la ingeniería.
- Se propone medir el liderazgo que tienen los estudiantes al entrar a la universidad, para realizar un seguimiento de su evolución en el tema de liderazgo a lo largo de su carrera y hasta su egreso de la institución.

Agradecimientos

Queremos dar nuestro total agradecimiento a la Pontificia Universidad Católica de Campinas pero en especial a los profesores: Maestro Carlos Marshal Franca y al Doctor Samuel de Benedicto por su colaboración con la Universidad del Caribe en este proyecto COIL que nos sirvió para compararnos con el país de Brasil en cuanto a Liderazgo, de los resultados obtenidos se buscará fortalecer éstas habilidades entre nuestros estudiantes.

Referencias

- [1] Bass, B. M. (1990). Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications (3rd ed.). Free Press. <https://archive.org/details/basshandbookofle0000bass>
- [2] Bernard, B. M. (1985). Leadership and performance beyond expectations. Free Press. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(93\)90043-S](https://doi.org/10.1016/1048-9843(93)90043-S).
- [3] Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17 (6), 595-616. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.004>
- [4] Burns, J. M. (1978). Leadership. Harper & Row. <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=895083>
- [5] COIL Global Network. (s. f.). <https://coil.suny.edu/global-network/>
- [6] De Campinas, P. U. C. (s. f.). Institucional – Quem somos. Institucional – Quem Somos | Portal PUC-Campinas. <https://www.puc-campinas.edu.br/quem-somos/>
- [7] Del Caribe, U. (s. f.). Misión y visión | Universidad del Caribe. <https://www.unicaribe.mx/mision-vision>
- [8] Mojica, A. T. (2020). La relación de Liderazgo. Entre las teorías del Liderazgo situacional y la Acción Humana. www.academia.edu. https://www.academia.edu/86144107/La_relaci%C3%B3n_de_Liderazgo_Entre_las_teor%C3%ADas_del_Liderazgo_situacional_y_la_Acci%C3%B3n_Humana

- [9] Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1982). Management of organizational behavior: Utilizing human resources. Prentice-Hall.
- [10] Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). The social psychology of organizations (2nd ed.). Wiley.
- [11] Kember, D., & Leung, D. Y. P. (2005). Influences of Teaching Quality on Student Learning: A Study of the Relationship Between Teaching and Student Satisfaction. *Assessment & Evaluation in Higher Education*, 30(2), 119-133.
- [12] Northouse, P. G. (2018). Leadership: Theory and practice (8th ed.). Sage Publications. <https://us.sagepub.com/en-us/nam/newto8e>
- [13] Pareja Fernández de la Reguera, J. A., López Núñez, J. A., El Homrani, M., & Lorenzo Martín, R. (2012). El liderazgo en los estudiantes universitarios: una fructífera línea de investigación. *EDUCAR*, 48(1), 91-119.
- [14] Robinson, S. P., & Judge, T. A. (2019). Organizational behavior (19th ed.). Pearson. <https://www.pearson.com/en-us/subject-catalog/p/organizational-behavior/P200000006036/9780136879619>
- [15] Santiago, Mildred. (2008). Factores determinantes en la gestión de recursos humanos en empresas de servicios que incorporan de manera sistemática nuevas tecnologías. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6412734>
- [16] Taylor, F. W. (1911). The principles of scientific management. Harper & Brothers. [http://strategy.sjsu.edu/www.stable/pdf/Taylor,%20F.%20W.%20\(1911\).%20New%20York,%20Harper%20&%20Brothers.pdf](http://strategy.sjsu.edu/www.stable/pdf/Taylor,%20F.%20W.%20(1911).%20New%20York,%20Harper%20&%20Brothers.pdf)
- [17] Test De Hersey Y Blanchard Test Y Teoria De Liderazgo 1 [qn8529m861n1]. (s. f.). <https://idoc.pub/documents/test-de-hersey-y-blanchard-test-y-teoria-de-liderazgo-1-qn8529m861n1>
- [18] Yukl, G. A. (2013). Leadership in organizations (8th ed.). Pearson.
- [19] Zavala-López, E., & Hernández-Brito, C. (2024). Tabla comparativa de resultados del test de la materia 1 entre México y Brasil [Tabla]. Google Hojas de cálculo.
- [20] Zavala-López, E., & Hernández-Brito, C. (2024). Gráfico comparativo de resultados del test de la materia 1 entre México y Brasil [Gráfico]. Google Hojas de cálculo.
- [21] Zavala-López, E., & Hernández-Brito, C. (2024). Tabla comparativa de resultados del test de la materia 2 entre México y Brasil [Tabla]. Google Hojas de cálculo.
- [22] Zavala-López, E., & Hernández-Brito, C. (2024). Gráfico comparativo de resultados del test de la materia 2 entre México y Brasil [Gráfico]. Google Hojas de cálculo.