



# DESARROLLO DE LA COMPETENCIA DE LIDERAZGO EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR: PERSPECTIVAS DE ESTUDIANTES, EGRESADOS Y DOCENTES EN UNA UNIVERSIDAD CHILENA

DEVELOPMENT OF LEADERSHIP COMPETENCY IN HIGHER EDUCATION: PERSPECTIVES OF STUDENTS, GRADUATES, AND FACULTY IN A CHILEAN UNIVERSITY

**Pedro Sotomayor Soloaga (\*)**

*Universidad de Atacama, Sede Vallenar, Chile*

**Francisco Martínez Nehme**

*Universidad de Atacama, Sede Vallenar, Chile.*

**Nicolás Caradeuc Gallardo**

*Centro de Formación Técnica Estatal de la Región de Coquimbo, Chile*

**Carmen Burgos Videla**

*Instituto de Investigación en Ciencias Sociales y Educación, Universidad de Atacama, Chile*

## Resumen

En la actualidad, el liderazgo destaca como una competencia esencial, requerida tanto por la sociedad como por el mercado laboral. Si bien la Universidad de Atacama demuestra su compromiso con el desarrollo del liderazgo al integrarlo como competencia genérica en su Modelo Educativo, subsisten interrogantes respecto a cómo se desarrolla esta competencia y cómo se asegura su aplicabilidad en el ámbito profesional. Con un enfoque cualitativo, este estudio exploró las percepciones de estudiantes, egresados y docentes, con el propósito de comprender el proceso de formación del liderazgo. Los resultados subrayan la relevancia de la comunicación empática, el rol del profesorado y la necesidad de una formación más holística en liderazgo. Se concluye que las instituciones de educación superior deben revisar y mejorar los programas formativos, estableciendo alianzas con organizaciones para brindar experiencias prácticas a los estudiantes que les permita mejorar la formación del liderazgo.

Palabras clave: Liderazgo; enseñanza superior; enseñanza y formación; competencias sociales.

## Abstract

**(\*) Autor para correspondencia:**

Pedro Sotomayor Soloaga  
Universidad de Atacama, Sede Vallenar  
Avda. Costanera 105, Vallenar, Región de Atacama.

Correo de contacto: [pedro.sotomayor@uda.cl](mailto:pedro.sotomayor@uda.cl)

©2010, Perspectiva Educacional  
[Http://www.perspectivaeducacional.cl](http://www.perspectivaeducacional.cl)

RECIBIDO: 22.03.2024  
ACEPTADO: 08.07.2024  
DOI: 10.4151/07189729-Vol.63-Iss.2-Art.1558

The present study focuses on the significance of developing leadership competence in higher education. Leadership is acknowledged as an essential skill demanded by both society and the labor market. Therefore, the aim of this research is to explore the perceptions of recent graduates and faculty members regarding leadership training in the Industry and Services area at the University of Atacama, with the purpose of identifying strengths and areas for improvement in the educational process.

A qualitative methodology with an exploratory design was employed. The sample consisted of 14 final-year students, 4 faculty members, and 6 graduates from the programs of Business Administration Engineering and University Technician in Business Administration, selected through purposive sampling. Semi-structured interviews were used as the primary data collection tool, developing a script of guiding questions to investigate three dimensions: the concept of leadership, the formation of leadership competence, and the role of the faculty. Data analysis was performed using Atlas Ti software, including stages of initial coding, categorization, and thematic analysis, ensuring reliability and validity through data triangulation.

The results reveal that students primarily associate leadership with the ability to guide, work in teams, communicate empathetically, and resolve conflicts; furthermore, planning and organization were identified as key skills. Graduates highlighted experience as a distinctive element in leadership, enabling them to act more

effectively and position themselves as references in their work teams. Lastly, faculty members valued direction and organization, emphasizing the importance of setting clear paths and motivating organization members.

The research supports the need for comprehensive leadership training that incorporates practical experiences and a more holistic approach, highlighting empathetic communication as an essential competency for success in teams and decision-making. Additionally, the importance of learning from lived experiences and lessons learned to effectively address the needs of diverse communities is underlined. In this context, the faculty emerges as a central figure, playing a crucial role in the development of these competencies as their ability to guide, inspire, and model positive behaviors is fundamental for the development of future effective and empathetic leaders. Thus, the role of the faculty in the formation of this competency is central and constitutes a significant influence in the educational process with a lasting impact on students' professional trajectories.

The conclusions indicate that the current curriculum in higher education is inadequate to address leadership competencies, recognizing the need to adopt a more practical and holistic approach that prepares students not only for the workplace but also for various aspects of life. For this, the essential role of the faculty is recognized, emphasizing the importance of their continuous training in innovative methodologies and empathetic communication..

Keywords: Leadership; higher education; teaching and training; social competencies.

## 1. Introducción

En el panorama educativo contemporáneo, el liderazgo se erige como una competencia fundamental, demandada tanto por la sociedad como por el mercado laboral. Las Instituciones de Educación Superior (IES) se encuentran en la encrucijada de formar no solo profesionales competentes en sus áreas de conocimiento, sino también líderes capaces de enfrentar los desafíos del mundo actual con eficacia y responsabilidad.

La Universidad de Atacama (UDA) evidencia su preocupación por la formación en liderazgo al incluirlo como una competencia genérica en su Modelo Educativo (Universidad de Atacama, 2019). Sin embargo, a pesar de este reconocimiento, y aun cuando el Reglamento General de Estudios de Pregrado Currículo con enfoque en competencias determina el mecanismo respecto de cómo se validan las competencias genéricas en función del nivel alcanzado por el estudiante (Universidad de Atacama, 2016), en la práctica persisten interrogantes sobre cómo se desarrolla esta competencia y cómo se garantiza su transferencia a los entornos laborales.

En este contexto, esta investigación tiene como objetivo explorar las percepciones de estudiantes, egresados y docentes en torno a la formación en liderazgo en el área de Industria y Servicios de la UDA. Se busca alcanzar una comprensión holística del proceso de formación de esta competencia, identificando tanto las fortalezas como las áreas de mejora, que permita establecer las bases para el diseño de una ruta formativa más efectiva que potencie el desarrollo profesional del alumnado. Se parte del supuesto de que los egresados/as de carreras universitarias que reciben formación en competencias clave de liderazgo como la comunicación efectiva, el trabajo en equipo, la resolución de problemas y la adaptabilidad, demuestran una mayor capacidad para asumir y desempeñarse en roles de liderazgo dentro de entornos laborales dinámicos y diversos. Asimismo, se considera crucial el papel del profesorado en la promoción y desarrollo de estas competencias, lo cual será un aspecto central en el análisis de este estudio.

## 2. Formación de liderazgo en la educación superior

Debido a las demandas del mercado laboral, los modelos educativos de las IES han debido transitar desde una educación tradicional a una basada en competencias, lo que implica formar profesionales con capacidades y habilidades reales y demostrables (Bonsón, 2009). Ante estas nuevas exigencias, las universidades han desarrollado diversas propuestas de formación que garanticen integración, integralidad, transferibilidad y aplicabilidad del conocimiento, pertinencia y evidencia de resultados, rasgos que se han hecho evidentes en los denominados enfoques y modelos educativos basados en competencias (Villa & Poblete, 2007).

Una de las competencias más demandadas por las diversas organizaciones es el liderazgo, entendido como el proceso de dirigir a un grupo e influir en él para que alcance sus metas (Robbins & Coulter, 2018), permitiendo así la supervivencia y el cambio de las organizaciones (Barra Zamalloa, 2023). El liderazgo es un fenómeno social presente en todas las expresiones grupales de la actividad humana (Flores Canto et al., 2021) y reviste una gran complejidad debido a la multiplicidad de aspectos que deben ser considerados para fomentar la armonía, el fortalecimiento y la generación de trabajo en equipo, con el fin último de cumplir los objetivos organizacionales (Razo, 2023; Skalicky et al., 2018).

Ya hace más de dos décadas, Rugarcía (2000) se refería a las competencias que las universidades requieren desarrollar en los líderes del siglo XXI, siendo fundamentales las habilidades tanto intelectuales, como emocionales y actitudinales. Este planteamiento es coherente con lo propuesto por Guerrero y Cebrián (2023), quienes señalan que las empresas y organizaciones buscan profesionales con competencias transversales que les permitan adaptarse a un mundo globalizado y cambiante, siendo imperativo para las universidades incluir el liderazgo en sus programas académicos (Pérez Díaz, 2022).

Por tanto, la educación superior constituye un escenario propicio para el desarrollo de competencias de liderazgo en el alumnado por medio de múltiples experiencias. Las conversaciones socioculturales con compañeros, la mentoría por parte de profesores y la participación en servicios comunitarios, favorecen el desarrollo del liderazgo (Dugan & Komives, 2010; Riutta & Teodorescu, 2014). De igual forma, la participación en actividades extracurriculares (Dugan, 2006a, 2006b; Thompson, 2006), la interacción con compañeros de diversos orígenes (Dugan, 2006a; Riutta & Teodorescu, 2014), los entrenamientos específicos y las escuelas de liderazgo dentro de las universidades también son métodos efectivos para desarrollar competencias de liderazgo en el estudiantado Zhukova (2022).

En esta misma línea, el trabajo durante los estudios universitarios, especialmente fuera del campus, puede tener un efecto positivo significativo en el desarrollo de habilidades de liderazgo, aun cuando puede reducir la interacción con compañeros y la participación en actividades curriculares (Salisbury et al., 2012).

En este contexto, comprender cómo se forma un líder implica explorar el proceso de formación profesional en las IES, donde se prepara a los estudiantes para su inserción en diversos sectores sociales (Zulem Vásquez, 2023), punto de vista que es compartido por autores como Domínguez Blanco et al. (2023) y Sánchez Paredes y Ñañez Silva (2022), quienes ven como una alternativa para este propósito la inclusión de asignaturas que fomenten el desarrollo personal, habilidades socioemocionales, liderazgo, trabajo en equipo, comunicación, toma de decisiones, resolución de problemas, creatividad y ética (Hartfield et al., 2024; Salinas et al., 2024).

Esta investigación considera un enfoque amplio del liderazgo, en donde si bien se reconoce la importancia del comportamiento gerencial del líder (Tito Cárdenas et al., 2020), se asume que quienes dirigen personas no solo requieren jerarquía y autoridad formal, sino principalmente desarrollar un conjunto de habilidades que les permita responder a las necesidades y expectativas del entorno, de los colaboradores y de sí mismos. Así, se reconoce el debilitamiento del paradigma de liderazgo administrativo como el más eficaz y eficiente, asumiendo que la cadena de mando debe complementarse con otras competencias de naturaleza genérica, por ejemplo, tomar decisiones, pensar críticamente y el irrestricto respeto hacia las personas (Yáñez, 2020), por lo cual no debe perderse de vista que liderar y administrar constituyen dos conceptos relacionados, pero diferentes (Carnegie, 2023).

### 3. Metodología

Este estudio, de enfoque cualitativo, se centró en la exploración de las percepciones de distintos actores involucrados en la formación de la competencia de liderazgo en el Área de Industria y Servicios de la Universidad de Atacama (UDA), específicamente de las carreras de Ingeniería en Administración de Empresas y Técnico Universitario en Administración de Empresas. La muestra se compuso de 14 estudiantes (8 mujeres y 6 hombres) de último año, cuyas edades fluctúan entre 18 y 36 años; 4 docentes (3 hombres y 1 mujer) que prestan servicios al área cuyas edades fluctúan entre 38 y 45 años, y 6 egresados (3 hombres y 3 mujeres) de ambas carreras, de entre 27 y 48 años de edad, todos seleccionados mediante un muestreo intencional para asegurar la relevancia y diversidad de las perspectivas. En el marco del análisis, los estudiantes fueron indicados con la inicial E, los egresados con G y los docentes con D.

Se adoptó un diseño exploratorio (Yin, 2018), que permitió identificar y examinar aspectos no estructurados y variables que podrían ser fundamentales para el estudio, facilitando así una exploración profunda de las percepciones y experiencias de los participantes. Como principal herramienta de recolección de datos, se emplearon entrevistas semiestructuradas que contaron con un guion de preguntas orientadoras, desarrollado específicamente para investigar tres dimensiones: el concepto de liderazgo, la formación de la competencia de liderazgo y el rol del profesorado. Este guion fue validado mediante una revisión por expertos en el campo para asegurar su relevancia y claridad.

El análisis de los datos recopilados se realizó utilizando el software ATLAS.ti, proceso que incluyó las siguientes etapas: Codificación Inicial (asignación de códigos a fragmentos de texto relevantes); Categorización (agrupación de códigos en categorías que representaban temas

emergentes) y Análisis Temático (identificación y exploración de patrones, tendencias y temas emergentes).

Para garantizar la confiabilidad y validez de los resultados, se consideró la triangulación de datos, que incluyó la comparación de las percepciones de los diferentes grupos de participantes, la participación de distintos investigadores en el análisis de datos y la corroboración de los hallazgos con la literatura existente.

## 4. Resultados

### 4.1. Concepto de liderazgo

Los estudiantes participantes asocian mayormente el concepto liderazgo a la capacidad de **guiar**, en el sentido de ofrecer indicaciones claras para el desarrollo de las tareas de tal forma que los seguidores aprendan los procesos sustanciales para el logro de metas. Esta guía no necesariamente se entiende como acciones impositivas sino más bien como una acción de acompañamiento.

*[liderazgo] es cómo guiar a las demás personas en diferentes ámbitos, puede haber un líder en un trabajo, en un colegio. (E10)*

*Liderazgo yo lo entiendo o lo relaciono con una persona que sea guía no solamente que sea una persona que imponga, sino que más que nada una persona que guíe, que te enseñe, que te muestre diferentes cosas, distintos aspectos. (E5)*

Entre las habilidades que destacan los estudiantes como fundamentales para el desarrollo del liderazgo se encuentra el **trabajo en equipo, la comunicación empática y la resolución de conflictos**, siendo esenciales en cualquier entorno, ya sea académico, profesional o personal. El trabajo en equipo permite a los individuos colaborar de manera efectiva, combinando sus fortalezas y habilidades para lograr objetivos comunes.

*Para mí, el trabajo en equipo es esencial para ser un buen líder. Es como construir una casa [...]. Cuando hacemos algún trabajo en grupo en la universidad, me lo imagino de esa forma, cada uno con una tarea específica. Al final, al juntar todas nuestras habilidades, logramos construir algo sólido. Eso es lo que más valoro del trabajo en equipo: la capacidad de unirnos y lograr algo grande juntos. (E2)*

El liderazgo también es asociado por los estudiantes con la **comunicación empática**, en tanto competencia que les permite relacionarse de manera efectiva con el equipo, entendiendo que

la comunicación es una condición elemental para el desarrollo de tareas de manera coordinada.

*[...] estas habilidades [comunicación empática] que se dan y que te facilitaban en el trabajo, las vas aprendiendo de acuerdo a como avanza tu percepción de cómo ser un buen líder. (E5)*

Además, para el alumnado **la resolución de conflictos** es crucial para manejar diferencias de opinión de manera constructiva y llegar a soluciones que beneficien a todas las partes involucradas.

*Por ejemplo, un buen jefe siempre debe saber cómo resolver conflictos, a veces muy difíciles. Porque cuando hay problemas, necesitas encontrar una manera de arreglarlos, ¿me entiendes? Y eso no es solo para ser jefe, es para todo lo que haces. Aprender eso desde chico pienso yo que te ayuda a ser mejor líder cuando creces. En mi experiencia laboral he visto que es fundamental lidiar con los problemas y encontrar soluciones [...] (E4)*

Además, los estudiantes vincularon el concepto de liderazgo con la **habilidad para planificar y organizar**. Esto se refiere a cómo se estructura el tiempo y se coordinan las actividades y tareas, tanto propias como las de los colaboradores.

*Lo trato de llevar al margen al 100%, tratando de realizar todo bien organizado y tratar con mis acciones de influir en las acciones de otros, sin tratar de decretar o capitanear a otra persona. (E14)*

Finalmente, el estudiantado destaca la **influencia** como un elemento distintivo del concepto de liderazgo. Esta habilidad estaría relacionada con la capacidad del líder para convencer a otros, siendo relevante la confianza y cercanía que genera con el equipo y cómo el líder es capaz de enseñar con el ejemplo.

*[...] se puede decir como un ejemplo una persona a la cual influye en una cantidad de personas para lograr concretar el objetivo o meta prevista [...], lo relaciono con empatía, influencia, con dedicación y organización, de tener influencia pero siendo ejemplo para otros. (E13)*

Respecto de lo que señalan los entrevistados egresados y egresadas, emerge como elemento distintivo en el liderazgo la **experiencia**, la cual no solo es vista como un elemento que les permite actuar con mayor eficacia sino que también los lleva a posicionarse como referentes en los equipos de trabajo, siendo validados por estos.

*[...] Uno se va haciendo mejor líder en la medida que va ganando experiencia, mostrando que haces las cosas bien, y al final te miran como un referente. (E7)*

En general, los egresados tienen una visión positiva de su experiencia universitaria y cómo esta les ayudó en el desarrollo de competencias de liderazgo para el mundo laboral. Para algunos, el impacto de la universidad en sus competencias de liderazgo fue más resultado de la experiencia inherente a la etapa universitaria que de un esfuerzo adicional por parte de la institución. En esta línea, se destaca la **comunicación empática** como una competencia esencial vinculada al liderazgo, siendo valorado como fundamental ya que proporciona la base para desarrollar otras habilidades clave, tales como el trabajo en equipo, la resolución de conflictos y la toma de decisiones.

*Para mí, la universidad fue crucial en el desarrollo de habilidades de liderazgo. Aprendí que la comunicación empática, efectiva, es la base de todo [...] Cuando entiendes realmente a las personas, puedes trabajar mejor en equipo, resolver conflictos de manera constructiva y tomar decisiones más informadas. (G1)*

Respecto de lo referido por los docentes, estos asocian el concepto de liderazgo al de **dirección**, es decir, la capacidad de trazar una ruta clara al equipo dando mayor organización al trabajo que se realice con miras a alcanzar los objetivos estratégicos impactando en la motivación de los miembros de la organización.

*Liderazgo [...] tiene que ver directamente con la dirección, liderazgo permite cierto orientar los esfuerzos de una organización con el cumplimiento de su visión. El liderazgo se puede ver también como una herramienta que permite gestionar los equipos de trabajo, orientar los esfuerzos hacia los objetivos estratégicos y también generar la motivación en cada uno de los miembros de la organización. (D2)*

Además, los docentes destacan que la capacidad para **lograr que las cosas ocurran** no solo implica la habilidad para establecer metas claras y motivar a otros hacia su consecución, sino también la destreza para identificar y superar obstáculos, así como la habilidad para adaptarse a situaciones cambiantes de manera eficiente y efectiva. Este aspecto del liderazgo se erige como un componente esencial para alcanzar el éxito, donde la capacidad de liderazgo no solo se refleja en la dirección del rumbo de la organización sino también en la materialización de proyectos y en la promoción de un ambiente propicio para el aprendizaje y el crecimiento tanto individual como colectivo.

*Para mí, el liderazgo es como ser el guía de una expedición. No se trata solo de trazar la ruta, sino de liderar el camino a través de las dificultades y los cambios inesperados. [...] también inspirar a los estudiantes, colaboradores o subordinados a superar*



*obstáculos y adaptarse a nuevas situaciones. Un verdadero líder no solo dirige, también hace que las cosas sucedan, y se preocupa de crear un ambiente donde todos pueden crecer y aprender juntos. (D2)*

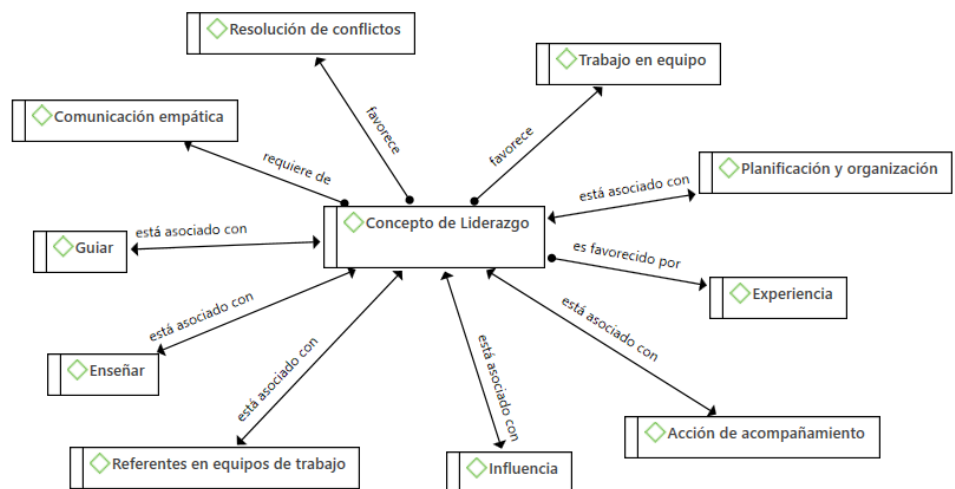
Finalmente, los docentes universitarios conciben el liderazgo como una habilidad fundamental para guiar a un grupo de personas hacia la consecución de objetivos de manera armoniosa. En esta visión, se destaca la importancia de competencias como la **motivación y la comunicación efectiva**. La motivación se presenta como un elemento clave para inspirar y comprometer a los individuos en la consecución de metas comunes. Asimismo, la comunicación asertiva y efectiva se reconoce como un medio esencial para establecer un diálogo claro y constructivo entre el líder y su equipo, fomentando la comprensión mutua y la cooperación. Además, se resalta el valor del **respeto** como un principio fundamental que promueve relaciones laborales saludables y colaborativas.

*Liderazgo es para mí al menos una habilidad para poder llevar a un grupo de personal a la concepción de objetivos, en forma armoniosa a través de la motivación, comunicación asertiva, efectiva, ejemplo el respeto. (D1)*

A continuación, se presenta una red semántica que sintetiza los principales elementos que emergen en asociación con el concepto de liderazgo:

Figura 1

*Perspectivas del concepto de liderazgo*



#### 4.2. Formación de la competencia de liderazgo

Existe un consenso generalizado entre los estudiantes sobre la **falta de instancias para desarrollar habilidades de liderazgo**. Aunque se reconoce como una competencia importante en el modelo educativo, los estudiantes no tienen claridad sobre cómo se fomenta esta habilidad en el plan de estudios ni en las actividades universitarias. Además, muchos perciben que no disponen de tiempo suficiente entre sus compromisos personales y académicos para participar en actividades extracurriculares que les ayuden a fortalecer estas habilidades.

De igual forma, las respuestas del estudiantado se centraron principalmente en la incorporación del liderazgo en las clases, reconociendo que, si bien puede ser innato para algunas personas, también se puede desarrollar a través de espacios formativos. En cualquier caso, queda en evidencia la **naturaleza predominantemente teórica en la formación del liderazgo** en la universidad.

*Encuentro que fue buena, no excelente, porque igual encuentro que faltaron cosas a llevar con el tema, como muy teórico, pero sí en lo general estuvo bien. (E13)*

En esta misma línea, las respuestas de los estudiantes resaltaron la presencia de una **estructura jerárquica y métodos de enseñanza tradicionales**. Esto sugiere que las clases pueden percibirse como repetitivas a lo largo del tiempo. Sin embargo, también refieren que algunos estudiantes muestran un mayor interés en el aprendizaje y buscan activamente recursos adicionales por sus propios medios.

*Todos los profes dictan sus clases de distintas maneras. Generalmente se da como una jerarquía asimétrica, en el sentido de que es como una enseñanza más tradicional en el sentido de que el profe te muestra el contenido y uno escribe. Igual se va dando la explicación [...]. (E3)*

Además, las respuestas revelaron que se fomenta el liderazgo en los espacios formativos dentro del aula especialmente a través de actividades como las **exposiciones grupales y la participación activa**, donde se espera que tomen roles de liderazgo al exponer o dirigir grupos de trabajo. Para muchos, las disertaciones grupales son momentos clave para observar el liderazgo en acción, ya que se puede identificar claramente quiénes asumen roles de liderazgo dentro del grupo.

*Yo creo que las disertaciones grupales dejan mucho ver el liderazgo realmente, porque uno se da cuenta en los grupos quién es el líder que uno los ve y dice ah él estudió, él no estudió y uno se da cuenta realmente del que la lleva, el que puede hablar sin ponerse nervioso. (E5)*

Al respecto, se releva la integración del liderazgo en las clases mediante el énfasis en el **trabajo en equipo y la comunicación efectiva**. Los estudiantes expresaron que se los prepara para trabajar con diversos grupos, incluidos aquellos con personas de diferentes edades y pensamientos, lo que requiere habilidades de comunicación, escucha activa y empatía para alcanzar objetivos comunes. Esto no solo es crucial para el ámbito académico, sino también para la futura práctica laboral, donde la capacidad de comunicarse y trabajar en equipo es esencial.

*[Los profesores] ocuparon varias estrategias, agrupándolos en diferentes grupos, no con gente que conocíamos, muchas veces con gente mayor como dije anteriormente, con diferente tipo de pensamiento en la cual teníamos que llegar siempre a un punto, era el cómo comunicarnos, cómo escuchar al otro, cómo ser empático con el otro también en distinto ámbito para llevarlo a la práctica en el área laboral. Yo creo que ese fue uno de los mayores, el tema de la comunicación y el escuchar. (E14)*

En el caso de los egresados, se identificó como aspecto central el desarrollo de **competencias profesionales aplicadas**, las cuales abarcan el buen manejo de habilidades, los conocimientos universitarios y el aprendizaje basado en la práctica. Se resalta la importancia de la enseñanza universitaria en la provisión de herramientas fundamentales para su aplicación en el entorno laboral. No obstante, también se destaca la sugerencia de que estas herramientas podrían ser más aprovechadas si se enseñaran de manera más práctica, no limitándose únicamente a lo teórico.

*Creo que la formación que ofrece la universidad es esencial [...] Al menos en mi caso, me ha permitido un mejor razonamiento y tomar decisiones más acertadas en situaciones difíciles. (G4)*

*[...] yo creo que se podría mejorar la formación del liderazgo, cómo es mejor hacerlas, o sea aprender las cosas haciéndolas como en talleres, o en cosas, así como más grupales que en lo teórico [...]. (G1)*

Por su parte, los profesores consideran que la **formación en liderazgo trasciende el ámbito laboral, siendo relevante en todos los aspectos de la vida**. Destacan la importancia de desarrollar herramientas de autogestión personal como parte fundamental de esta formación, reconociendo su impacto no solo en el entorno profesional, sino también en la vida cotidiana en general.

*Yo creo que es muy importante porque el liderazgo no solamente sirve para las actividades laborales, sino que sirve para el día a día, para que las personas se autocontrolen, se autogestionen. (D3)*

Para los docentes, el liderazgo se revela como una **habilidad versátil**, que se adapta a diferentes contextos y circunstancias. Para ellos, es fundamental comprender que no existe un único tipo de liderazgo ni una forma predefinida de liderar, ya que estas habilidades varían según las personas y los contextos en los que se desarrollan. Por lo tanto, resulta impracticable enseñar un estilo específico de liderazgo, ya que este se moldea y evoluciona de acuerdo con las demandas y características de cada situación. La versatilidad del liderazgo radica en su capacidad para adaptarse y responder de manera efectiva a diversos escenarios y desafíos, lo que destaca la importancia de cultivar habilidades de autogestión y adaptabilidad en los individuos para que puedan liderar de manera efectiva en cualquier entorno.

*[...] es un tema interesante pero muy variable, porque uno puede utilizar un estilo de liderazgo en una organización y te puede dar resultado, pero después te vas a otra organización, utilizas el mismo estilo de liderazgo y no te va a funcionar, entonces es un tema muy variable ya que el liderazgo que se ocupa en la minería es distinto al que se ocupa en la educación, [...] entonces yo creo que falta mucho por investigar, eso también hace más complejo el cómo enseñar el liderazgo. (D3)*

En este contexto, los docentes identifican la necesidad de implementar instancias **de formación del liderazgo con espacios de aprendizaje activo**, por ejemplo a través de talleres e instancias de trabajo colaborativo. Esto resalta la importancia de crear oportunidades donde los estudiantes puedan desenvolverse y practicar sus habilidades de liderazgo sin sentir temor a ser juzgados.

*Yo creo que se trabaja harto eso en los talleres, en las presentaciones. Tener liderazgo también tiene que ver con tener habilidades de comunicación, por lo tanto incentivar la comunicación en el sentido de poder exponer una idea y plantearla en un auditorio, sin temor a ser juzgados. (D1)*

A continuación, se presenta una tabla que sintetiza las diferentes perspectivas de estudiantes, egresados y docentes con relación a la formación de la competencia de liderazgo en la educación superior.

**Tabla 1**

*Perspectivas en torno a la formación del liderazgo en la universidad*

Estudiantes	Egresados	Docentes
Falta de instancias para	Competencias profesionales	El liderazgo trasciende el

desarrollar habilidades de liderazgo.	aplicadas que incluyen el buen manejo de habilidades, los conocimientos universitarios y el aprendizaje basado en la práctica.	ámbito laboral y se aplica en todo dominio de la vida del estudiante.
Naturaleza teórica en la formación del liderazgo.		Liderazgo visto como una habilidad versátil.
Estructura jerárquica y métodos de enseñanza tradicionales.		Reconocimiento de la necesidad de implementación de espacios e instancias de formación del liderazgo del alumnado mediante aprendizaje activo.
Estrategias en el aula para la formación del liderazgo: exposiciones grupales, participación activa, trabajo en equipo y comunicación efectiva.		

---

### 4.3. Rol del profesorado en la formación del liderazgo

Los propios estudiantes reconocen **el impacto positivo que tienen los profesores como líderes en su formación**: los consideran buenos líderes. Lo anterior sugiere que estos educadores han demostrado habilidades efectivas de liderazgo en el aula, destacando las cualidades visionarias de los docentes, así como su habilidad para apoyar y motivar a los alumnos. En este sentido, el papel del profesorado como modelos a seguir y facilitadores del crecimiento y el éxito de los estudiantes es fundamental en la formación del liderazgo dentro de la comunidad educativa.

*Es visionario, lidera con muchos ejemplos, tiene la habilidad de apoyar y de motivación hacia todo el alumnado al menos en mi jefatura. Al momento de apoyar en cada circunstancia, en realidad apoyar y motivarte a cumplir los objetivos que te has propuesto; también en las herramientas que te da para tú poder conllevar los problemas que tienes y la motivación que te da en realidad. (E13)*

La reflexión resalta **la importancia crucial de la preparación del docente** en el contexto de la formación del liderazgo estudiantil. Se destaca el meticuloso esfuerzo que los educadores dedican a planificar y ejecutar sus clases de manera efectiva. No obstante, también se identifica un desafío significativo: la falta de madurez de algunos estudiantes al abordar las lecciones. Esta actitud desatenta e irrespetuosa puede impactar negativamente el ambiente educativo y la relación entre profesores y alumnos. En última instancia, la observación enfatiza la necesidad

imperativa de fomentar una cultura de respeto y compromiso tanto entre los educadores como entre los estudiantes, a fin de cultivar un entorno propicio para el florecimiento del liderazgo estudiantil.

*Yo como alumna y como observadora me doy cuenta de que los profes se preparan mucho a la hora de exponer su clase. El problema radica en cómo nosotros los alumnos nos presentamos frente a las clases de los profesores, bueno ahí va un grado de inmadurez a la hora de enfrentarse entre comillas como a la clase en sí [...]. (E3)*

Los estudiantes, además, relacionan el liderazgo de los docentes con aquellos que ejercen **autoridad en el aula**. Observan que algunos profesores son percibidos como líderes debido a su capacidad de dar importancia a su asignatura. También reconocen que la cercanía de algunos profesores es una característica clave del liderazgo, mientras que otros pueden ser percibidos como más cerrados y menos accesibles, resaltando la influencia del liderazgo del docente en la dinámica del aula y en la percepción de los estudiantes sobre la autoridad y el ambiente educativo.

*El profesor [...] sabemos que él es una autoridad dentro de la sala, que él es un líder porque también te potencia y él hace que su clase sea más importante que el resto. (E6)*

Por su parte, los egresados señalan que los docentes tienden a adoptar un **estilo de enseñanza rígido y poco flexible**, lo cual no solo afecta el proceso formativo de los estudiantes, sino que también coarta el rol de los profesores en la formación del liderazgo. En lugar de fomentar un ambiente que promueva la autonomía y la iniciativa, esta metodología restringe la creatividad y la adaptabilidad, cualidades fundamentales para el liderazgo efectivo. Como resultado, los estudiantes pueden experimentar una falta de confianza en sus capacidades de liderazgo y pueden verse desmotivados para asumir roles de liderazgo en el futuro.

*Entonces como que les cuesta, quizás como salirse de ese esquema de que todo tiene que ser demasiado cuadrado, demasiado lápiz, lápiz, lápiz, lápiz y describir, pasar diapo, cosa que las diapos nosotros las podemos leer en la casa. En cambio, hacer cosas como más lúdicas... (G1)*

El **papel del docente como referente en el desarrollo del liderazgo** de los estudiantes es de suma importancia, ya que su estilo de liderazgo y su forma de interactuar con los alumnos modelan directamente la percepción y las habilidades de liderazgo de estos últimos. Como menciona un egresado en su testimonio, los profesores tienen la capacidad de inspirar y motivar a los estudiantes, sirviendo como ejemplos a seguir en términos de habilidades interpersonales y resolución de problemas. De este modo, el liderazgo efectivo por parte de los

docentes no solo influye en el rendimiento académico, sino que también prepara a los estudiantes para enfrentar los desafíos del mundo laboral, alentándolos a adoptar actitudes proactivas, habilidades de comunicación efectiva y capacidad para resolver problemas de manera creativa.

*Ya mira a mí me tocaron bastantes buenos profesores entonces a veces yo me imaginaba que era uno de ellos y me daba como el valor o esas ganas de tratar con la gente porque los profesores tienen algo muy bueno que es que ellos saben tratar con los alumnos, entonces a mí me tocaron muy buenos profesores y creo que eso influyó bastante, porque como te digo a veces me acordaba de esos profesores y cómo resolvían los problemas en clases, y me imaginaba yo aplicándolo en el trabajo. (G4)*

Desde la perspectiva de los docentes, los cambios culturales en los estilos de liderazgo a lo largo del tiempo son notables, lo que subraya la **importancia de desarrollar competencias de liderazgo para adaptarse a las demandas de los contextos actuales**. Los docentes reconocen la necesidad de fortalecer su propio liderazgo y valoran los esfuerzos recientes de la universidad en brindar un acompañamiento continuo. En este contexto, la **formación y el desarrollo profesional** emergen como aspectos esenciales para cultivar competencias en el estudiantado, siendo fundamentales para prepararlos adecuadamente para los desafíos del futuro.

*[...] también nos vamos capacitando, la universidad entrega herramientas de capacitación. Ahora estamos con un tutor personalizado de Copiapó que una vez a la semana nos da tarea, tenemos que ir mejorando, tenemos que ir normando cosas, estandarizando cosas [...]. (D2)*

En contraposición al punto anterior, también se expresan opiniones negativas, señalando la **falta de suficientes instancias y programas de desarrollo** directamente dirigidos a los distintos tipos de liderazgo docente. Esto abarca una perspectiva generalizada entre el profesorado acerca de la escasez de recursos y la falta de enfoque en la generación de valor institucional mediante el desarrollo de competencias transversales.

*[...] si queremos instaurar este desarrollo de competencias, en específico el tema de liderazgo, la universidad necesita o tiene la responsabilidad de entregar los recursos tanto a los profesores en planta, profesores part time también y a todo tipo de profesional y también a los estudiantes, lógicamente. (D1)*

Los **docentes se reconocen a sí mismos como actores fundamentales en la formación del liderazgo en sus estudiantes**, asumiendo que su ejemplo y orientación impactan directamente en el desarrollo de habilidades de liderazgo en los jóvenes, y por lo tanto, asumen con responsabilidad el fomento de valores como la integridad, la empatía y la responsabilidad. En

este sentido, entienden que su papel va más allá de transmitir conocimientos académicos, siendo que también son guías y modelos en el camino hacia un liderazgo positivo y ético.

*Yo creo que nosotros debemos liderar con el ejemplo, nosotros estamos formando profesionales, no solamente les entregamos conocimiento, pero también somos líderes en el sentido de que los alumnos muchas veces utilizan como referente a los docentes, por ejemplo cómo se comportan en la responsabilidad, en la puntualidad de llegar a clases, etc. (D3)*

Por otra parte, **resulta imperativo que el profesorado adopte una mirada más humana de la educación**, reconociendo no solo al estudiante como un receptor de conocimientos, sino como una persona integral. Como menciona uno de los docentes, es fundamental desarrollar habilidades blandas y no limitarse únicamente a cumplir con las tareas académicas. Es crucial comprender que los estudiantes enfrentan desafíos personales y emocionales, y por lo tanto, es necesario flexibilizar los enfoques pedagógicos para adaptarse a las necesidades individuales de cada uno. Esto implica no ser tan rígidos en los métodos de enseñanza, sino estar dispuestos a brindar apoyo, comprensión y empatía en el proceso educativo.

*Yo creo que más algunos docentes [valoran] las habilidades blandas, o sea no solamente centrarse en las tareas es decir que tengo que pasar la unidad, tengo que pasar los contenidos, sino que también centrarse un poco más en las personas y entender que nosotros hacemos clases a alumnos que tienen problemas, y son personas y a lo mejor a veces no ser tan rígidos, flexibilizar un poco. (D3)*

A continuación, se presenta una tabla que sintetiza las diferentes perspectivas de estudiantes, egresados y docentes con relación a la formación de la competencia de liderazgo en la educación superior.

**Tabla 2**

*Perspectivas en torno al rol del profesorado en la formación del liderazgo*

Estudiantes	Egresados	Docentes
Reconocimiento del liderazgo del profesor como elemento positivo para el desarrollo del liderazgo en el alumnado.	Se reconocen estilos de enseñanza rígidos y poco flexibles.	Profesorado debe formar para un liderazgo que permita a alumnado adaptarse a contextos actuales.
Importancia de la preparación del docente.	El docente como referente para el alumnado: modelación de comportamientos.	Necesidad de formación y desarrollo profesional del profesorado en el ámbito del
Liderazgo es asociado a la		



autoridad ejercida en el aula.

liderazgo.

Falta de instancias y programas de desarrollo.

Reconocimiento de la importancia de su propio rol en la formación de liderazgo en el estudiantado.

Se reconoce la necesidad de incorporar una mirada más humana de la educación.

---

## 5. Discusión

La mayoría de las IES chilenas adoptan el modelo de formación por competencias, basando sus procesos formativos en competencias genéricas establecidas en sus modelos educativos. Estas competencias buscan que los profesionales egresados no solo tengan excelencia en su disciplina, sino que también desarrollen un pensamiento crítico, habilidades comunicativas, capacidad emprendedora a través del trabajo en equipo interdisciplinario y responsabilidad social. Este enfoque se alinea con la perspectiva de Navarro Saldaña (2015), quien sostiene que el desarrollo de competencias genéricas implica que el desempeño profesional esté orientado hacia el bien común y la conciliación de las necesidades de todos los involucrados.

En este contexto, es crucial destacar que el ámbito de la educación superior enfrenta una presión sin precedentes, pues debe preparar a los estudiantes para una participación activa en el mundo laboral. Tal como corroboran los resultados de esta investigación y respaldan diversos estudios previos (Guerrero & Cebrián, 2023; Vera Millalén, 2017), las empresas buscan profesionales con competencias transversales que les permitan adaptarse y destacarse en un entorno globalizado y en constante cambio. En este sentido, la formación en liderazgo se vuelve indispensable para los estudiantes, ya que les proporciona las habilidades y competencias necesarias para sobresalir en un entorno laboral dinámico y altamente competitivo.

Así, los hallazgos de esta investigación revelan tres aspectos principales sobre el liderazgo. En primer lugar, se destaca la importancia del concepto de liderazgo y sus implicaciones para estudiantes, egresados y docentes. Aunque hay matices en las percepciones de estos grupos, coinciden en que la comunicación empática es crucial para relacionarse efectivamente en equipos y desarrollar habilidades como trabajo en equipo, resolución de conflictos y toma de decisiones, tal como lo sugieren autores como **Hartfield et al. (2024)**, **Martínez et al. (2020)** y

**Salinas et al. (2024)**, quienes enfatizan la comunicación empática como una competencia vital para el éxito en equipos y la toma de decisiones, pues los líderes empáticos pueden conectar emocionalmente con otros, fomentando un ambiente inclusivo y colaborativo.

Otro punto de encuentro sobre el concepto de liderazgo se da entre egresados y docentes, pues en ambos subyace una visión positiva sobre la experiencia y cómo esta impacta en los equipos de trabajo. Mientras que para el primer grupo emerge como un elemento distintivo que permite actuar con mayor eficacia y posicionarse como referente en los equipos de trabajo, para los docentes, en tanto, se valora la dirección, es decir, la capacidad de trazar una ruta clara al equipo dando mayor organización al trabajo que se realice con miras a alcanzar los objetivos estratégicos impactando en la motivación de los miembros de la organización. De igual forma, en la misma línea de lo señalado por Martínez et al. (2020), se subraya la importancia de aprender de las experiencias vividas y de las lecciones aprendidas en el campo para abordar de manera efectiva las necesidades de comunidades diversas.

En segundo lugar, es crucial destacar la formación del liderazgo como una competencia profesional indispensable, coincidiendo con autores como Dugan (2006a, 2006b), Skalicky et al. (2018) y Zhukova (2022), que respaldan la efectividad de los programas de desarrollo de liderazgo. En esta línea, se lamenta la falta de una formación más profunda e integral que permita a los y las estudiantes no solo adquirir conocimientos teóricos, sino también aplicarlos de manera efectiva en contextos reales, tal como lo sugiere Bonsón (2009).

En tercer lugar, respecto del rol del profesorado en la formación del liderazgo, pareciera haber un consenso general entre estudiantes, egresados y docentes en reconocer a estos últimos como actores fundamentales en la formación del liderazgo en sus estudiantes, coincidiendo con estudios como el de Yáñez (2020) que releva el rol del docente en la formación de competencias genéricas y apunta a la necesidad de la formación integral del profesorado. El profesorado es consciente de su responsabilidad en la formación de las futuras generaciones de estudiantes y egresados, siendo valorado por parte de los estudiantes (como algo positivo) y por los mismos egresados (como un referente capaz de moldear comportamientos a futuro). Se asume por tanto al profesorado como “formadores líderes que forman líderes, en equilibrio con su propio balance de vida, preparados para la educación y con un camino de construcción de éxitos y fracasos, se vuelven el recurso y el talento más valioso para formar líderes” (Domínguez Blanco, 2024, p. 53).

## 6. Conclusiones

Los resultados de la investigación sugieren un consenso general en cuanto a las deficiencias del currículo actual en educación superior para abordar de manera efectiva las competencias de liderazgo. Se evidencia una alta expectativa en que el currículo formativo responda a la necesidad de una formación integral en liderazgo, no solo desde una perspectiva académica o laboral, sino considerando un enfoque holístico que permita aplicar dichas habilidades en diversos ámbitos de la vida.

Se hace necesario, por tanto, que las IES tomen en consideración el diagnóstico del estado actual de las mallas formativas en liderazgo y aborden los desafíos pendientes en esta área. La invitación es a ampliar esta reflexión más allá del ámbito universitario, incluyendo también a centros de formación técnica e institutos profesionales. Para ello, no se debe perder de vista el contexto del siglo XXI, reconociendo la realidad particular que enfrentamos en la actualidad.

Aunque las percepciones sobre el liderazgo varían entre estudiantes, egresados y docentes, este estudio identifica puntos de convergencia importantes, como la relevancia de la comunicación empática y la necesidad de una formación integral que vaya más allá de lo meramente laboral. Destaca el papel crucial del profesorado como modelo a seguir para estudiantes y egresados. Abordar estos desafíos requiere un análisis continuo de los planes de estudio y programas de liderazgo, adaptando los contenidos y métodos de enseñanza para satisfacer las necesidades actuales. Esto implica no solo actualizar los contenidos y añadir aspectos prácticos, sino también capacitar al profesorado en metodologías innovadoras y fomentar la comunicación empática entre estudiantes y docentes.

Asimismo, es crucial establecer alianzas con organizaciones para proporcionar a los estudiantes experiencias prácticas que les permitan desarrollar habilidades de liderazgo en contextos reales. Además, se debe implementar un sistema de evaluación que permita recoger la retroalimentación de los diferentes actores involucrados y realizar un seguimiento a los egresados para conocer el impacto de su formación en sus trayectorias profesionales, utilizando esta información para retroalimentar y mejorar los programas educativos de manera continua.

Finalmente, respecto de las limitaciones del estudio, es importante señalar que si bien la muestra se limitó específicamente a estudiantes, egresados y docentes de la Universidad de Atacama, estos hallazgos no tienen la pretensión de ser generalizados para todo el espectro de educación superior, sino solo contribuir al debate sobre los desafíos que enfrenta el sistema educativo en relación con la formación del liderazgo en este nivel formativo.

## 7. Referencias

- Barra Zamalloa, R. A. (2023). El liderazgo en el sector público, la variable crítica para reformar la administración pública. *Revista Vox Juris*, 41(1), 153-161.  
<https://doi.org/10.24265/voxjuris.2023.v41n1.12>
- Bonsón (2009). Desarrollo de competencias en educación superior. En A. Blanco Fernández (Coord.), *Desarrollo y evaluación de competencias en educación superior* (pp. 17-34). Narcea.
- Carnegie, D. (2023). *Cómo ser un buen líder*. Debolsillo.
- Domínguez Blanco, L. R. (2024). Capítulo 1. LIFE, el desarrollo del liderazgo en el estudiante universitario. En L. R. Domínguez Blanco, V. Ortiz Meillón, & J. C. Vázquez Parra (Eds.), *LIFE: Un modelo para el desarrollo del liderazgo y formación estudiantil* (pp. 23-57). Editorial Digital Tecnológico de Monterrey.
- Domínguez Blanco, L. R., Ortiz Meillón, V., & Vázquez Parra, J. C. (2023). *Liderazgo y formación estudiantil: un modelo para el aprendizaje a lo largo de la vida*. Digital Tecnológico de Monterrey.
- Dugan, J. (2006a). Involvement and Leadership: A Descriptive Analysis of Socially Responsible Leadership. *Journal of College Student Development*, 47(3), 335-343.  
<https://doi.org/10.1353/CSD.2006.0028>
- Dugan, J. (2006b). Explorations Using the Social Change Model: Leadership Development among College Men and Women. *Journal of College Student Development*, 47(2), 217-225. <https://doi.org/10.1353/CSD.2006.0015>
- Dugan, J., & Komives, S. (2010). Influences on College Students' Capacities for Socially Responsible Leadership. *Journal of College Student Development*, 51(5), 525-549.  
<https://doi.org/10.1353/CSD.2010.0009>
- Flores Canto, F., Pozo Curo, C., Flores Conislla, L. D., & Aduato Medina, W. A. (2021). Desafíos del liderazgo transformacional en asuntos de ciberseguridad organizacional. *Revista Venezolana de Gerencia*, (Número especial 5), 417-429.  
<https://doi.org/10.52080/rvgluz.26.e5.27>

- Guerrero, E., & Cebrián, S. (2023). *Recursos educativos para la formación de competencias básicas en la Universidad*. OCTAEDRO.
- Hartfield, E., Putnam, K., & Desai, A. (2024). The Role of Effective Communication in Student Leadership LearnSynergy. *Global Institute: Journal of Global Insights on Education and Innovation*, 1(1), 571-575.
- Martínez, M. A., Rivera, M., & Marquez, J. (2020). Learning From the Experiences and Development of Latina School Leaders. *Educational Administration Quarterly*, 56(3), 472-498. <https://doi.org/10.1177/0013161X19866491>
- Navarro Saldaña, G. (2015). *Construcción del Conocimiento en Educación Superior*. Sello Editorial, Universidad de Concepción.
- Pérez Díaz, M. (2022). *El desarrollo del liderazgo: La formación de líderes empresariales en el contexto de la educación superior puertorriqueña* [Tesis doctoral, Universidad de Puerto Rico]. Repositorio UPR. <https://repositorio.upr.edu/handle/11721/3088>
- Razo, J. M. (2023). La importancia del liderazgo en las instituciones. *Revista de la Academia de Guerra del Ejército Ecuatoriano*, 16(1), 10. <https://doi.org/10.24133/AGE.VOL16.N01.2023.12>
- Riutta, S., & Teodorescu, D. (2014). Leadership Development on a Diverse Campus. *Journal of College Student Development*, 55(8), 830-836. <https://doi.org/10.1353/CSD.2014.0082>
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2018). *Administración*. Pearson Educación.
- Rugarcía, A. (2000). La formación de líderes en la universidad. *Ingenierías*, 3(8), 26-36.
- Salinas, J. A. E., De las Casas, L. I. Z., Navarro, J. R. C., & Sánchez, M. I. C. (2024). Liderazgo estudiantil y habilidades comunicativas en estudiantes de administración. *Aula Virtual*, 5(12), 325-335. <https://doi.org/10.5281/zenodo.11302754>
- Salisbury, M., Pascarella, E., Padgett, R., & Blauch, C. (2012). The Effects of Work on Leadership Development Among First-Year College Students. *Journal of College Student Development*, 53(2), 300-324. <https://doi.org/10.1353/CSD.2012.0021>

- Sánchez Paredes, R. G., & Ñañez Silva, M. V. (2022). Percepción del trabajo en equipo y de las habilidades sociales en estudiantes universitarios. *Revista Puriq*, 4, e265. <https://doi.org/10.37073/puriq.4.265>
- Skalicky, J., Pedersen, K., Meer, J., Fuglsang, S., Dawson, P., & Stewart, S. (2018). A framework for developing and supporting student leadership in higher education. *Studies in Higher Education*, 45(1), 100-116. <https://doi.org/10.1080/03075079.2018.1522624>
- Thompson, M. (2006). Student Leadership Process Development: An Assessment of Contributing College Resources. *Journal of College Student Development*, 47(3), 343-350. <https://doi.org/10.1353/CSD.2006.0035>
- Tito Cárdenas, J. V., Ogoši Auqui, J. A., Franco Medina, J. L., & Vértiz Osoreo, J. J. (2020). Comportamiento del gerente como líder: una visión estratégica en las organizaciones. *Revista venezolana de gerencia*, 25(91), 1234-1245. <https://doi.org/10.37960/rvg.v25i91.33199>
- Universidad de Atacama. (2016). *Reglamento General de Estudios de Pregrado Currículo con enfoque en competencias*. <http://www.salud.uda.cl/wp-content/uploads/2019/01/ReglamentoGeneraldeEstudios.pdf>
- Universidad de Atacama. (2019). *Aprueba Actualización del modelo educativo. Decreto 290*. [https://transparencia.uda.cl/files/decretos/2019\\_all/290.l.08.19.pdf](https://transparencia.uda.cl/files/decretos/2019_all/290.l.08.19.pdf)
- Vera Millalén, F. (2017). Infusión de habilidades blandas en el currículo de la educación superior: clave para el desarrollo de capital humano avanzado. *Akademia*, 15(1), 53-73. <https://doi.org/10.61144/0718-9397.2016.137>
- Villa, A., & Poblete, M. (2007). *Aprendizaje basado en competencias. Una propuesta para la evaluación de las competencias genéricas*. Universidad de Deusto.
- Yañez, L. M. (2020). Competencias genéricas en la educación universitaria: una propuesta didáctica. *Revista Educación Las Américas*, 10(2), 168-184. <https://doi.org/10.35811/rea.v10i2.102>
- Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications: Design and Methods* (6th ed.). SAGE Publications.

Zhukova, A. (2022). Training as a means to develop the college students' leadership competency. *Scientific bulletin of South Ukrainian National Pedagogical University named after K. D. Ushynsky*, 1(138), 17-24. <https://doi.org/10.24195/2617-6688-2022-1-2>

Zulem Vásquez, M. A. (2023). *Programa de Liderazgo para fomentar el emprendimiento sostenible para los estudiantes de últimos ciclos de una Universidad Privada*. [Tesis de maestría, Universidad San Ignacio de Loyola]. Repositorio Institucional USIL. <https://repositorio.usil.edu.pe/entities/publication/9be4d276-858b-422b-b6b3-ceb7ad78ba18>