

# Relación entre las competencias de liderazgo en la formación universitaria y el medio socio-productivo de la Educación Física y el Deporte

## *Relationship between leadership competencies in university education and the socio-productive environment of Physical Education and Sport*

Cortez Schall, Carolina Maria<sup>1,2</sup>; Allande, Maria<sup>1</sup>; Rodríguez Calodolce, Nehuen<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Instituto Universitario River Plate. Departamento de Educación y Deporte; Argentina

<sup>2</sup> Universidad Juan Agustín Maza. Facultad de Educación; Argentina

DOI: <https://doi.org/10.59872/icu.v8i10.454>

Correo de correspondencia: [ccortez@iuriverplate.edu.ar](mailto:ccortez@iuriverplate.edu.ar)

Recepción: 13/09/2023; Aceptación: 23/10/2024;

Publicación: 04/11/2024

Palabras claves: Liderazgo; Competencia; Formación; Universidad; Medio socio-productivo

Keywords: Leadership; Competence; Training; Universities; Socio-productive environment.

### Resumen

A partir de los efectos de reestructuración académica que propulsó la Covid-19, la universidad como institución debió contemplar la adquisición de habilidades y herramientas para anticiparse a los futuros requisitos de la evolución del campo profesional. El objetivo es relacionar la formación de competencias de liderazgo y las necesidades del campo laboral del profesional de la Educación Física y el Deporte (EFyD) en el medio socio-productivo vigente, con una mirada prospectiva.

De metodología cualitativa, se utilizan discursos emergentes en entrevistas en profundidad, grupos focales y documentación institucional seleccionada. El análisis se realiza desde la fenomenología hermenéutica de las Ciencias Sociales, por medio de la interpretación de las tramas de significados, desde una mirada compleja.

La percepción de la comunidad académica sobre las competencias de liderazgo de mayor desarrollo institucional, son las de relación con otras personas y la gestión del aprendizaje; en un tercer plano el pensamiento estratégico. En relación con las necesidades del medio socio-productivo, el aspecto competencial es definido de formas muy diversas. La complejidad del contexto social, los cambios en las condiciones laborales actuales y los nuevos saberes que exceden la EFyD deben ser abordados en forma interdisciplinaria a través de la gestión del cambio constante. El desarrollo de competencias en la formación y los requerimientos del campo profesional, se encuentran alineados, destacando como parte del liderazgo necesario, el sentir la profesión. La pasión por la EFyD se plantea como la competencia clave para dar respuesta al medio social y productivo.

### Abstract

*From the effects of academic restructuring promoted by Covid-19, the university as an institution had to contemplate the acquisition of skills and tools to anticipate the future requirements of the evolution of the professional field. The objective is to relate the formation of competencies of leadership competences and the needs of the labor field in the Physical Education and Sports professional (EFyD) in the current socio-productive environment, with a prospective view.*

*The methodology is qualitative, using emerging discourses in in-depth interviews, focus groups and selected institutional documentation. The analysis is carried out from the hermeneutic phenomenology of the Social Sciences, through the interpretation of the wefts of meanings, from a complex point of view.*

*The academic community's perception of the leadership competencies of greater institutional development are those of relationship with other people and learning management; in a third level, strategic thinking. In relation to the needs of the socio-productive environment, the competency aspect is defined in very different ways. The complexity of the social context, the changes in current working conditions and the new knowledge that exceeds the EFyD must be addressed in an interdisciplinary way through the management of constant change. The development of competencies in training and the requirements of the professional field are aligned, highlighting as part of the necessary leadership, the feeling for the profession. Passion for Physical Education and Sport is the key competence to respond to the social and productive environment.*

### Introducción

La universidad como institución académica responsable de la formación profesional de las personas que se insertarán en el mundo laboral, debe estar siempre posicionada desde la tradición para la conservación de la cultura y la especie, así como también debe tener una mirada anticipatoria sobre el devenir del futuro de la sociedad. Por lo que, esta debe anticiparse a las carreras venideras que se forjen a partir de la necesidad desde la evolución del mercado laboral, así como las que perderán campo desde la acción concreta actual. De esta misma forma, debe contemplar el desarrollo de competencias necesarias para la transformación del futuro profesional. La formación universitaria debe apuntar a dotarlo de habilidades y herramientas para resolver los diversos conflictos y obstáculos que emergen de la vida cotidiana y el campo laboral. Es de común conocimiento que la sociedad se encuentra en un proceso constante de cambios profundos, en lo social, político y económico. Por lo cual la educación y el conocimiento se consideran importantes para afrontar los retos y desafíos que están por venir a lo largo del siglo XXI (Martínez-Iñiguez, Tobón y Soto-Curiel, 2021).

Por otro lado, desde el Espacio Europeo de Educación Superior se presenta la necesidad de actualizar los modelos pedagógicos desde la innovación educativa, con el fin de orientar la formación en la Educación Superior desde otra mirada y salir de la tradición. Esto suscita el replanteo sobre el tratamiento de la importancia de proponer una formación integral en aspirantes a la profesión de la EFyD, mediante el desarrollo de las competencias generales y específicas propias de su titulación. Esta formación debe proponerse por medio de procesos formativos más dinámicos e interactivos, aunque la realidad en el campo práctico profesional, evidencia otro camino bajo una construcción del conocimiento de manera unidireccional y simplista, en manos de personas docentes (García-Rico *et al.*, 2023).

A partir de lo expuesto, es menester abordar el tema del liderazgo educativo, no desde la abstracción misma del término, sino desde habilidades relativas a competencias concretas y observables en la formación universitaria. Como expone Monge (2003) la gestión de la universidad ha estado inmersa en contextos caracterizados por la crisis, frente a escenarios de retos y desafíos a los cuales es inminente dirigirse mediante una acción concertada, oportuna y pertinente, que posibilite hacer efectiva la trascendencia de la universidad en los procesos de desarrollo nacional, regional y local.

Por otro lado, se puede aseverar que liderar no es equivalente a dirigir. Como expone Cañequé (2017), dirigir no significa liderar; es utilizar recursos para lograr objetivos, gestionar, decidir, organizar, coordinar, entre otras acciones. Por lo cual, no siempre la dirección implica el liderazgo ni el liderazgo supone la dirección. Para este autor, un buen directivo debe ser «líder de líderes». Esta tarea implica alentar la generación de nuevos liderazgos y fortalecer los ya existentes; en consenso con el propósito de la institución y los valores que regirán sus acciones cotidianas. Esto es necesario que se realice por medio de una comunicación clara, honesta y directa; entrenar las habilidades y actitudes de nuevos estilos de conducción; proponer un plan claro y concreto de responsabilidad de acciones; la disposición de la escucha, contención y valoración del otro, con acciones coherentes, justas y la toma de decisión democrática.

A partir de los efectos de reestructuración académica que propulsó la Covid-19, la universidad como institución debió contemplar la adquisición de habilidades y herramientas para anticiparse a los futuros requisitos de la evolución del campo profesional. El objetivo de este trabajo es analizar el desarrollo competencial de liderazgo en la formación en el IURP en relación a las necesidades del campo laboral del profesional de la Educación Física y el Deporte en el medio socio-productivo vigente, con una mirada prospectiva.

### Materiales y métodos

El diseño metodológico es cualitativo, de corte descriptivo y explicativo (Hernández Sampieri y Torres, 2018). A través de entrevistas se indaga sobre las competencias de liderazgo en las carreras de Profesorado (PEF) y Licenciatura en Educación Física (LEF) en el Instituto Universitario River Plate (IURP) y los principales campos de salida laboral que poseen estas carreras. Estos son: la educación formal en todos sus niveles (inicial, primario, secundario y superior) y la educación no formal (gimnasio, club, etc.). La muestra es intencional (Neftali, 2016) y el criterio de selección fue a partir de la identificación de personas que poseen mayor antigüedad institucional y la muestra para el medio socioproductivo, fue la posición de cargos de selección y manejo de personal profesional de la EFyD. La misma está constituida por estudiantes, docentes, personas de la gestión académica, documentación institucional y responsables de profesionales del campo disciplinar.

Las herramientas utilizadas fueron entrevistas semiestructuradas en profundidad y grupos focales. El análisis se fundamenta desde la fenomenología hermenéutica de las Ciencias Sociales (Barbera y Inciarte, 2012), por medio de la interpretación de las tramas de significados para alcanzar una mayor comprensión sobre el objeto de estudio.

A partir del modelo de competencias de liderazgo educativo Álvarez Fernández *et al.* (2010), se sientan las bases de referencia para la indagación inicial para luego dar lugar a los discursos emergentes frente a las competencias necesarias para el campo laboral y profesional. Estas son: pensamiento estratégico, gestión del aprendizaje, relación con las personas y la creación y animación de estructuras organizativas.

El análisis se realiza por medio del entramado en las interpretaciones de los discursos, validando las mismas con sus protagonistas, para el acercamiento a las competencias de liderazgo que se desarrollan en la formación universitaria en comparativa a las requeridas por la sociedad en el campo disciplinar específico, desde una mirada frente al sistema complejo que constituye el escenario (Morin, 2006).

### Resultados

Como resultado, las competencias de liderazgo en la formación en el Profesorado en Educación Física (PEF) y Licenciatura en Educación Física (LEF) presentan un mayor desarrollo sobre las competencias de gestión del aprendizaje y la relación con las personas, desde los discursos analizados en la comunidad educativa. Esta reconoce estas competencias como un valor a partir del cuerpo docente y la integralidad que contempla el paso por el trayecto de formación universitaria. La persona docente se constituye frente a las necesidades estudiantiles como el lugar de representatividad institucional y por ello le confiere el mayor lugar de responsabilidad de la formación que recibe. Se evidencia la valoración, respeto y admiración hacia el cuerpo docente. En cuanto a la institución en general, reconocen que la misma posee una menor resistencia al cambio y mayor permeabilidad en comparativa con otras instituciones.

La **Competencia de Gestión del Aprendizaje** se instauro como eje tradicional del nivel de formación académica, presentando en su apariencia la mayor carga de responsabilidad frente a la trayectoria educativa y su éxito por ella. Por lo cual para esta competencia, la *Formación a través de la experiencia y el Aprendizaje significativo*, es uno de los puntos destacados y suscitados en la percepción de la comunidad educativa de gestión y apoyo. Esto es por la evidencia en la forma de encarar los procesos educativos en el IURP, despertando y valorando otras dimensiones de la persona en su formación, dejando en claro que estos procesos pasan más por el vínculo cercano en la tradicional tríada pedagógica (docente-saber-estudiante) y desde un lugar de mayor empatía y empiria sobre la adquisición o construcción del saber disciplinar.

Otro criterio emergente en este trabajo, es la *Formación que trasciende el aula*. La cual se encuentra intrínsecamente vinculada al aspecto anterior. La formación más allá de la tradicional aula, engloba la formación a partir de actividades de aprendizaje y disfrute, por medio de la recreación, la socialización, la investigación, el deporte, la vida en la naturaleza, la salud y lo lúdico. Esto no se circunscribe al contenido curricular de cada materia o lo planeado académicamente, si no que abre las posibilidades hacia múltiples dimensiones que tratan las problemáticas y necesidades que atraviesan tanto estudiantes como docentes. Todo esto en un marco de formación integral. En línea a este criterio, se presenta el punto de *Desarrollo de la autonomía profesional*. El cual emerge a partir de lo que la comunidad vislumbra como un diferencial con otras instituciones educativas que presenten la misma formación universitaria. Es menester recordar, que el mundo de la actividad física y el deporte, presenta sus bases en corrientes militaristas, higienistas y conductuales, donde la enseñanza es un único proceso con el aprendizaje. Se concibe que el estudiante aprende por el solo hecho de que una persona docente enseña, como un proceso lineal, simple y unidireccional. Esta visión tiene todavía su lugar en el ámbito universitario, lo que se concreta en las clases magistrales expositivas de docentes con apoyo audiovisual. Bajo el precepto de se aprende a enseñar y se forma a docentes, el IURP encara sus procesos educativos desde otro posicionamiento que se opone al tradicional, ya no en la búsqueda de la excelencia deportiva y la perfección del movimiento, si no en el desarrollo de habilidades inherentes al saber enseñar un deporte o una destreza, pero por sobre todo el saber educar a personas futuras ciudadanas empáticas y competentes, que puedan insertarse en el sistema socio-productivo, dando respuestas a las necesidades del medio. Este desarrollo es clave en la búsqueda por la autonomía profesional, ya que la persona futura graduada no estará lista para reproducir lo aprendido, sino a poder tomar decisiones a partir de la reflexión crítica de la evaluación de las situaciones emergentes. Esto es autonomía profesional, poder decidir a partir del propio juicio especializado frente a una determinada situación de la manera acertada.

El código del *Desarrollo de la autonomía profesional*, se fundamenta en algunas de las siguientes citas expuestas a partir de las entrevistas realizadas. Desde una reflexión sobre esta variable «para ser autónomo tienen que tener otras competencias que se tienen que relacionar con la autonomía. Capacidad de expresión, capacidad de poder preguntar al otro lo que se quiere, poder crear, poder soñar, poder jugar» (Coordinadora área general, 2021). Para una persona graduada (2022) que trabaja en docencia en la institución, describe: «Autonomía para mí se asocia con responsabilidad. Claro, ahí ya no tiene que ver con la Universidad». Esto evidencia cómo estas habilidades no son encomendadas a la educación formal, lo que se confiere en mayor medida a la informal y familiar.

Este lineamiento habla de las libertades académicas y de autonomía, lo cual refiere además desde el proceso educativo a «Aprender a actuar». Es necesario complementar el aprendizaje con la creación de aptitudes que faciliten el trabajo en equipo, generando actividades complementarias entre la cursada de los estudios y el enriquecimiento de experiencias de participación (Proyecto Educativo Institucional). En este punto se marca el camino a seguir para el desarrollo de una mayor autonomía sobre todo en la comunidad educativa, planificado desde sus inicios.

Esta competencia encuentra su fundamento desde el origen del proyecto, en el cual se refuerza la idea de preservar, reforzar y fomentar la misión fundamental del IURP a saber, educar, formar, investigar y, sobre todo, contribuir al desarrollo sostenible y al mejoramiento del conjunto de la sociedad. A fin de formar personas altamente calificadas, comprometidas, responsables y respetuosas del medio social y ambiental en el que se encuentra inmerso.

Por otro lado, persigue en los documentos que la educación tendría que inculcar aún más el deseo y el placer de aprender, la curiosidad intelectual a la comunidad académica, donde cada persona sea alternativamente educadora y educando. Por lo cual, la misma debe ser más rica en participación personal y no podrá reducirse a la asimilación pasiva de modelos prefabricados de saberes y prácticas. Se sustenta también en el convencimiento de una comprometida formación que respete la diversidad de intereses con que las personas encaran sus trayectorias universitarias y logren la preparación para valorar y asumir responsabilidades personales y sociales.

En línea a esto, entre los valores fundacionales, se encuentra el garantizar una educación integral que desarrolle todas las dimensiones de la persona y habilite tanto para el desempeño social y laboral como para el acceso a estudios superiores y el brindar una formación ciudadana comprometida con los valores éticos y democráticos de participación, libertad, solidaridad, resolución pacífica de conflictos, respeto a los derechos humanos, responsabilidad, honestidad, valoración y preservación del patrimonio natural y cultural. Los códigos construidos en el análisis cualitativo referente a esta competencia son la Formación a través de la experiencia, Aprendizaje significativo, la Formación que trasciende el aula y el Desarrollo de la autonomía profesional. Los mismos son parte de un todo, conforman lo que en los documentos institucionales se explicita sobre la formación integral en el desarrollo de las diversas dimensiones de la persona y no sólo en la adquisición de conocimiento técnico disciplinar que tradicionalmente es lo que se evalúa.

También se explicita en el PEI que ha de prestarse especial atención a las funciones de la educación superior al servicio de la sociedad, a las actividades encaminadas a eliminar la pobreza, la intolerancia, la violencia, el analfabetismo, el hambre, el deterioro del medio ambiente y las enfermedades, ya las actividades dirigidas al fomento de la paz mediante un planteamiento interdisciplinario y transdisciplinario, en la visión de proyectar una educación posicionada en un paradigma diferente. Para alcanzar dicho objetivo, hay que reformular los planes de estudio, no contentarse con el mero dominio cognitivo de las disciplinas e incluir la adquisición de conocimientos prácticos, competencias y aptitudes para la comunicación, el análisis creativo y crítico, la reflexión independiente y el trabajo en equipo en contextos multiculturales.

En la **Competencia de Relación con las Personas**, el aspecto de *Construcción de redes interdisciplinarias inter-institucional*, responde a la necesidad percibida por parte de la comunidad académica de generar matrices que no estén determinadas o encasilladas por lo disciplinar. Se sabe que la riqueza de posibilidades reside en la diversidad de contrastes para la formación y crecimiento de la persona, por lo cual ya no se puede seguir en procesos que prioricen y promuevan el individualismo, la calificación parcializada y de resultado, la mirada sesgada en lo disciplinar, la evaluación puesta en el saber conceptual y técnico, el «sálvese quien pueda». Estos preceptos como parte de un sistema que ya no responde a las necesidades de las nuevas generaciones y las futuras y actuales exigencias del medio laboral. Otro aspecto relevado es el *Desarrollo del trabajo colaborativo en base a la gestión de la inteligencia emocional*. Este punto es clave para el desarrollo integral de la persona en una educación en la que, lo más importante por parte del sistema es lograr que la persona pueda insertarse en forma exitosa en el mismo y no quede excluido, sin poder satisfacer sus necesidades primarias y de realización personal. Esto determinante debe forjarse por medio del trabajo en equipo, con el «otro y frente a otros». Para esto es menester abordar el trabajo de habilidades blandas que hacen a las competencias interpersonales que posibilitan el intercambio de forma exitosa. Este proceso debe encararse por medio del desarrollo de la inteligencia emocional, desde la primera infancia. Esta inteligencia atraviesa al resto de las inteligencias, generando una dependencia para el éxito de cada una de ellas.

En línea a estos aspectos, emerge el *Desarrollo de habilidades blandas como soporte competencial de liderazgo institucional*, y este punto es primordial frente al desarrollo de esta competencia. El trabajo de habilidades blandas que confiere el conjunto de saberes que giran en torno al saber ser y saber ser con los demás. La gestión de las emociones como parte del desarrollo de la inteligencia emocional tiene relación con el desarrollo de habilidades blandas. Saber lo que se quiere, para actuar en concordancia a eso, a partir de lo que se siente y se piensa, debe enseñarse. Las personas no nacen con este conocimiento y no es tomado como referencia por las universidades. El desarrollo de estas habilidades se constituye en la base de un liderazgo efectivo, por lo tanto, debería contemplarse en los diseños curriculares de las carreras, como lo hace el IURP en su proyecto institucional educativo. Este debe ser explícito y puesto a la luz de todas las personas integrantes de la comunidad, como uno de los pilares fundantes de la institución.

El undécimo código es el Desarrollo del trabajo colaborativo en base a la gestión de la inteligencia emocional, con 31 citas que lo respaldan y parte de la competencia de relación con las personas. Desde otra percepción, esta interacción y desarrollo impacta en la evolución personal, «Yo siento que me dio más herramientas intrapersonales e interpersonales» (Coordinador área específica, 2021). Estas herramientas a las que alude el coordinador, refieren a las inteligencias intra e interpersonal, que conforman a la inteligencia emocional según Goleman *et al.* (2013). Esta misma persona expone «Me siento cómodo, sobre todo en el último tiempo. Quizás en algún momento pudo haber una diferencia». Esto revela la evolución con respecto a este código y del cual se ha expuesto en el análisis de otros códigos y testimonios.

Desde este lugar, se hace referencia al desarrollo de la inteligencia emocional, pero en este camino también es importante abordar el «Aprender a actuar». Es necesario complementar el aprendizaje con la creación de aptitudes que faciliten el trabajo en equipo, generando actividades complementarias entre la cursada de los estudios y el enriquecimiento de experiencias

de participación (PEI). Desde aspectos individuales hacia los colectivos, se presenta el posicionamiento epistémico teórico sobre el cual debe trabajarse.

Esta dimensión tiene su fundamento en la documentación institucional (PEI), en la búsqueda por el que se aprenda a actuar, y por esto es necesario complementar el aprendizaje con la creación de aptitudes que faciliten el trabajo en equipo, generando actividades complementarias entre la cursada de los estudios y el enriquecimiento de experiencias de participación. Por eso mismo en el Estatuto del IURP, se expone el formar actitudes de comprensión y de tolerancia para el trabajo en equipo y de construcción colaborativa. Este lineamiento también habla de las libertades académicas y de autonomía, lo cual refiere además desde el proceso educativo al aprender a actuar. Para esto es necesario complementar el aprendizaje con la creación de aptitudes que faciliten el trabajo en equipo, generando actividades complementarias entre la cursada de los estudios y el enriquecimiento de experiencias de participación (PEI).

En el camino hacia el desarrollo competencial de liderazgo en el IURP, la contribución que realiza hacia una sociedad más justa, empática y humana, se alinean con sus posibilidades y objetivos en el crecimiento como parte de la gran comunidad River Plate y su función primaria de formar para un mundo mejor.

Con respecto a los datos construidos a partir de la interpretación de significados, desde el medio socio-productivo, se procede a citar a partir de Sánchez (2020) para la comunicación personal. Se puede exponer que desde el nivel superior que prepara a profesionales de este campo disciplinar, fue menester la reformulación del perfil requerido profesional. Se replanteó, analizando las necesidades y cambios emergentes sociales para la reestructuración de la oferta académica desde otras instituciones de nivel superior. Esto en línea con las disposiciones institucionales de mayor jerarquía y con una mirada de «hacia dónde vamos» como expone el director de carrera S. Furlan (Mg.) (Comunicación personal, 12 de julio de 2023, 7:40 min.). La necesidad de análisis de los planes de estudio junto al claustro docente, provocó un cambio radical en el perfil requerido y la articulación entre docentes se constituyó en un importante desafío de años. Este director expresa que (20:56) «El transitar de estos años fue mirar, escuchar, ordenar, modificar al costo que fuera» (12 de julio de 2023). Incluso desde este lugar, se plantea la denominación disciplinar en una reevaluación, como expone el entrevistado (23:00) «Yo creo que Educación Física, es para otra época, no nos podemos llamar más Educación Física». Este aspecto apunta a la gran dimensionalidad que presenta el campo de acción profesional de la Educación Física, en Argentina la amplia habilitación profesional, como son en: salud, deporte, expresión corporal o artística, ocio y recreación, actividades y vida en la naturaleza, entre otros (Duque Vargas y Aguilar Mansilla, 2013).

Como problemáticas para enfrentar el desarrollo de competencias, se expone la existencia de un sistema muy estructurado donde las futuras personas profesionales no logran tener libertad para ser creativas o *salirse del sistema*.

Entre los relatos se exponen los cambios observados en estos últimos años, sobre todo en las formas de relación y trabajo entre colegas. La Educación Física ha transmutado sus formas de trabajo hacia una mirada de mayor articulación de los espacios y esfuerzos. También desde la mirada de encarar la profesión, expone F. Geroldi (LEF) (Directora escuela nivel primario) «Lo técnico deportivo dejó de tener ese resultado exitoso (...) una intencionalidad en la mirada pedagógica, a poder estar más con los profes» (Comunicación personal, 12 de julio, 2023, 1:19 min.). En concordancia a esto se observa, desde los relatos, el cambio desde el cuerpo estudiantil, en el animarse a salir de la tradición del deporte, a pensar en una Educación Física por fuera de las estructuras del statu quo. Desde el testimonio de la directora de nivel primario «al principio ibas a mirar una clase y todos jugaban con una pelota, ahora te dicen: traje diarios. Eso es un cambio, desde el material objeto» (F. Geroldi, comunicación personal, 12 de julio de 2023). La docente observa que han sido modificadas las estructuras de pensamiento y se puede explorar por otros lugares en sus propuestas pedagógico didácticas. Y desde este lugar, los espacios comenzaron a ser de mayor creatividad, libertad y diversión desde la participación activa del estudiantado.

Otro punto de análisis dentro del sistema, es que la EF se volvió muy excluyente y elitista en la búsqueda por la eficiencia deportiva. Este escenario dio lugar a las personas con mayores habilidades motrices, facilitando su perfeccionamiento en contraste con quien más necesitaría trabajar el desarrollo de la motricidad y termina no haciéndolo por miedo al juzgamiento y calificación negativa social, la cual afecta directamente la autovalía personal. Esto por lo general, sucede en personas que se encuentran en etapas sensibles del desarrollo y allí reside la relevancia de su impacto. Como expone Geroldi «en la clase de EF, el que no corre más rápido no juega, nunca va a desarrollar las ganas de correr más rápido (...) porque termina siendo más placentero aislarse» (Comunicación personal, 12 de julio de 2023). Frente a estas competencias, existe un acuerdo en la resolución de problemas como la clave para el desarrollo de las futuras personas profesionales competentes en la adaptación ante cualquier cambio cultural. Todo bajo la lupa por parte de las familias y las instituciones.

Entre las competencias que se evidencian como necesarias desde los discursos, se encuentran la pertenencia y la identidad institucional, la alegría y disposición corporal son aspectos primordiales requeridos. También la coherencia en el decir y hacer, ya que es donde se presenta el conflicto hoy en día como aseveran los relatos.

Otro factor, el cual emergió en los discursos en forma común y acorde, es la capacidad de adaptación frente a los múltiples cambios, pero sobre todo se hace referencia a la diversidad cultural con la que se presenta el campo disciplinar para su trabajo.

Otras competencias de liderazgo destacadas en el campo profesional, son: adaptación al cambio frente al fenómeno complejo como es el escenario educativo; la búsqueda y gestión de la información; análisis y síntesis de datos y de la información relevante; organización y planificación en el trabajo; manejo de la tecnología de la comunicación e información, para usarlas en tiempo y forma, el trabajo en equipo, las relaciones interpersonales; el razonamiento crítico; la autocrítica; la toma de decisiones, tener la aptitud y actitud, fundadas y autónomas; reconocimiento de la diversidad y la multiculturalidad y apertura y claridad mental; compromiso ético, como el respeto, justicia, igualdad y honestidad, como base para el desempeño profesional; saber discernir donde estamos parados para poder decidir; desarrollar la profesión con claridad y rigor con la aplicación de los conocimientos; adaptación a distintas situaciones por medio de la creatividad; comunicación oral y escrita en más de una lengua, entre otras (J. Sappio, comunicación personal, 12 de julio de 2023).

Por otro lado, el formarse constantemente es una condición que aparece en los discursos de manera contundente, lo confiere la situación actual en educación frente a la búsqueda por mayor inclusión, donde se evidencia la falta de formación (S. Gallo, comunicación personal, 18 de mayo de 2023) para encarar un proceso de enseñanza más equitativo y sin discriminación alguna.

En línea a esto, las competencias referentes al poder interactuar con otras personas también son reconocidas como primordiales en el perfil profesional, en el poder comunicar en forma exitosa y pertinente. El saber defender las propuestas pedagógicas didácticas y las prácticas profesionales para enfrentar el fenómeno de la familia dentro de la escuela. En este contexto deja «el lugar del profesional entre las instituciones educativas y las familias, como lugar de mediación conflictiva» (S. Gallo, LEF, comunicación personal, 18 de mayo de 2023). Se expone la necesidad de «estar seguros y atentos, ya que la familia está adentro de la escuela» supervisando la tarea educativa desde un lugar de derecho ante todo, lo cual deja al docente en la carencia de respeto en su autonomía y autovalía en la libertad académica. Como expone la docente «me parece que se perdieron ciertos límites sociales» (14:46) (S. Gallo, docente nivel secundario/entrenadora).

Se asevera que la persona futura profesional, tiene que ser permeable y estar abierta a recibir, bajo los fundamentos de que las cosas siempre se hicieron de «esta forma», se presentan posturas cerradas, estancas y resistentes en contextos y generaciones siempre cambiantes. A partir de esa permeabilidad, ser justo, analizar los contextos y «darle a cada quien lo que necesita» (S. Gallo, comunicación personal, 18 de mayo de 2023), comprender que la estructura ya no funciona y el estar dispuesto a aprender de esos contextos es menester, dentro de las competencias requeridas como también es la generación de «las propias metodologías» (P. Cobian, LEF, comunicación personal, 30 de marzo de 2023). Esto con una mirada innovadora, en el no seguir desde el lugar de la reproducción de recetas conservadoras.

Por último, y con lo cual se realizan los cierres de los relatos, es con la reflexión profunda y crítica, sobre la capacidad de amar la profesión. La «pasión por lo que hacemos. Ser un apasionado por lo que se hace, marca la diferencia, tener claro hacia dónde queremos ir. Ir contentos porque somos privilegiados de trabajar de lo que amamos» (Gerente de cadena de gimnasios) (J. Sappio, PEF, comunicación personal, 12 de julio de 2023).

«La profesión docente es la única que transforma y que nunca termina» (S. Gallo, comunicación personal, 18 de mayo de 2023, 22:26). Ser transformador de realidades es la descripción que emerge en los relatos de forma consensuada, frente a las competencias requeridas por parte del medio social, hacia la profesión en EFyD en respuesta a las necesidades de una sociedad transitando el cambio complejo y constante.

Estos últimos aspectos a ser valorados por el medio socioproductivo profesional de la EFyD, no se explicitan en los documentos institucionales como competencias necesarias para la formación universitaria. El sentir de la profesión es una capacidad que se construye por medio de la transmisión y del ejemplo, al igual que la educación en valores (Gómez, 2017). Estos se transmiten, no se enseñan.

### Discusión

La percepción de la comunidad académica sobre el desarrollo de competencias de un liderazgo educativo institucional, reconoce los esfuerzos y el trabajo que se realiza por medio de objetivos estratégicos en la búsqueda por la mejora de la calidad educativa, el crecimiento y desarrollo de sus áreas, y la expansión institucional. Este fenómeno es relevado sobre todo desde el perfil de las personas graduadas que siguen vinculadas a la universidad desde lo laboral y son quienes presentan una mirada de mayor amplitud en el alcance de la situación, así como también desde una posición histórica.

Las competencias relevadas en la comunidad educativa IURP se encuentran en línea con las requeridas desde el medio socioproductivo, a partir de las personas que se encuentran en lugares clave frente a la selección de personal profesional, en los diversos ámbitos de aplicación disciplinar. A su vez han emergido ciertas competencias que se encuentran ligadas a las habilidades de relación con las personas, entre las cuales se encuentra la empatía, la comunicación, el compromiso y el saber trabajar en equipo. También la capacidad de flexibilidad y apertura que la competencia de gestión del aprendizaje requiere, para poder enfrentar las necesidades emergentes en una situación de cambio como una constante. Pero la competencia observada como común denominador que atraviesa o sienta las bases del resto de las mismas, es la pasión y el amor por la profesión. Este aspecto no se observa en los documentos institucionales, en los planes de estudio o en la documentación

estatutaria institucional. Pero si es destacado por docentes, gerentes, entrenadores, directores, etc; así como desde los postulados teóricos (Bree, 2022).

El desarrollo de competencias de liderazgo en la formación universitaria, presenta el registro del aprendizaje en servicio como sistema aplicado en los últimos años, en Actividad Física y el Deporte (AFyD), (García-Rico, Santos-Pastor, Ruíz-Montero y Martínez-Muñoz, 2023). Este sistema pone de manifiesto «el creciente interés de dicho modelo formativo en la educación superior» (p.66). El trabajo evidencia el reforzamiento de las habilidades de liderazgo, de trabajo en equipo y las sociales subyacentes en los contextos sociales, en los que la profesión se desarrolla.

Esto se presenta en contraste en el planteamiento tradicional del profesorado, donde la figura docente es «el único agente con autoridad y capacidad suficiente para propiciar la adquisición de conocimientos en el alumnado» (García-Rico *et al.*, 2023, p.66). Este aspecto es menester tratarlo desde este trabajo por presentarse en el análisis de las competencias de liderazgo que se desarrollan en la formación universitaria desde la educación integral que confiere la institución como protagonista en la trayectoria estudiantil y no sólo desde el rol docente. El cuerpo docente es una manifestación de la proyección institucional desde la planificación de los objetivos estratégicos y la identidad institucional que se construye, por lo cual, la constitución del cuerpo profesional en EFyD, implica un trabajo colaborativo e interrelacionado por parte de la institución educativa de nivel superior.

### Conclusiones

En relación con las necesidades del medio socio-productivo, el aspecto competencial es definido de formas muy diversas. La complejidad del contexto social, los cambios en las condiciones laborales actuales y los nuevos saberes que exceden la EF deben ser abordados en forma interdisciplinaria. A destacar, la variedad de experiencias docentes diversas, las competencias asociadas a la resolución de problemas y no al desarrollo cognitivo. La fuerte impronta de lo deportivo y la mejora asociada al rendimiento y a los resultados y no al desarrollo grupal, subjetivo.

Por último, las competencias vinculadas al «sentir la profesión» en relación con la pasión y el amor por lo disciplinar, se presentan como la base de sustento de la profesionalización junto al fin en el que concuerdan los discursos: la persona profesional en EFyD debe ser «transformadora de realidades» para una educación sustentable y equitativa en el atender las necesidades de las futuras generaciones.

### Agradecimientos

Los agradecimientos son para la institución que brindó el lugar y los recursos económicos y financieros para desarrollar esta investigación, el Instituto Universitario River Plate.

**Referencias bibliográficas**

- Álvarez Fernández, M., Hué García, C., López Martínez, J., Lorenzo Delgado, M., Pérez Bodeguero, D., y Pumares Puer-  
tas, L. (2010). El liderazgo educativo. Los equipos directivos en centros de primaria, elementos básicos del éxito escolar.  
Ministerio de Educación. [https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=dNwYBwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=alvarez+2010+liderazgo+educativo&ots=u\\_LouDMBmr&sig=S-7n6mkhSzeVSNQJnmBRS84iqy4#v=onepage&q=alvarez%202010%20liderazgo%20educativo&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=dNwYBwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=alvarez+2010+liderazgo+educativo&ots=u_LouDMBmr&sig=S-7n6mkhSzeVSNQJnmBRS84iqy4#v=onepage&q=alvarez%202010%20liderazgo%20educativo&f=false)
- Barbera, N., y Inciarte, A. (2012). Fenomenología y hermenéutica: dos perspectivas para estudiar las ciencias sociales y  
humanas. *Multiciencias*, 12(2), 199-205.
- Bree, P. (27 de julio de 2022). Liderazgo, talento y pasión. Invertia. [https://www.elespanol.com/invertia/disruptores-innovadores/opinion/20220727/liderazgo-talento-pasion/690810923\\_13.html](https://www.elespanol.com/invertia/disruptores-innovadores/opinion/20220727/liderazgo-talento-pasion/690810923_13.html)
- Cañeque, M. (2017). *El nuevo liderazgo: 200 líderes reconocidos construyeron este exitoso estilo de conducción*. Ed. Granica.  
Buenos Aires. Argentina.
- Deeley, S. J. (2016). *El aprendizaje servicio en educación superior*. Teoría, práctica y perspectiva crítica. Narcea.
- Duque Vargas, C.E. y Aguilar Mansilla, F.A. (2013). Perfil profesional emergente y campo laboral en Educación Física. 10mo  
Congreso Argentino de Educación Física y Ciencias. Universidad Nacional de La Plata. Facultad de Humanidades y Ciencias  
de la Educación. Departamento de Educación Física, La Plata.
- Creswell, J.W. (2007). *Investigación cualitativa y diseño de investigación: Elegir entre cinco enfoques*. (2da edición). Thou-  
sand Oaks, CA: Sage
- García-Rico, L., Santos-Pastor, M. L., Ruíz-Montero, P. J. y Martínez-Muñoz, L. F. (2023). Efectos del aprendizaje-servicio  
universitario sobre la competencia docente del alumnado en el ámbito de la actividad física y el deporte. *Revista Internacio-  
nal de Educación para la Justicia Social*, 12(1), 65-84. <https://doi.org/10.15366/riejs2023.12.1.004>
- Goleman, D. y Cherniss, C. (2013). *Inteligencia emocional en el trabajo: cómo seleccionar y mejorar la inteligencia emocio-  
nal en individuos, grupos y organizaciones*. Editorial Kairós.
- Gómez, E. L. (2017). Educación en valores. *Revista Raites*, 3(6). <https://pistaseducativas.celaya.tecnm.mx/index.php/raites/article/view/720>
- Hernández-Sampieri, R. y Torres, C. P. M. (2018). *Metodología de la investigación* (Vol. 4). México D. F DF: McGraw-Hill  
Interamericana.
- Martínez-Iñiguez<sup>1</sup>, J. E., Tobón, S., & Soto-Curiel<sup>1</sup>, J. A. (2021). Ejes claves del modelo educativo socioformativo para la  
formación universitaria en el marco de la transformación hacia el desarrollo social sostenible. *Formación universitaria*,  
14(1), 53-66. [https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-50062021000100053&script=sci\\_arttext](https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-50062021000100053&script=sci_arttext)
- Monge, A. (2003). Liderazgo educativo y retos de la Educación Superior en el Siglo XXI: hacia la visión y la acción. *Educare  
Electronic Journal*. e-ISSN: 1409-4258.
- Morin, E. (2006, January). La complejidad hoy. In Conferencia inaugural del ciclo Complejidad e Interdisciplina em las Cien-  
cias y las Humanidades. XX Aniversario del Centro de Investigaciones Interdisciplinarias em Ciencias y Humanidades-CEIICH  
(Vol. 13).
- Neftali, T. D. D. L. (2016). Población y muestra.
- Sánchez, C. (28 de enero de 2020). Citar Comunicación Personal - Referencia Bibliográfica. Normas APA (7ma edición).  
<https://normas-apa.org/referencias/citar-comunicacion-personal/>