

**Universidad Nacional Experimental  
de los Llanos Occidentales  
"EZEQUIEL ZAMORA"**



**LA UNIVERSIDAD QUE SIEMBRA**

**VICERRECTORADO  
PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL  
ESTADO BARINAS**

**COORDINACION  
ÁREA DE POSTGRADO**


## **LIDERAZGO DEL DOCENTE UNIVERSITARIO EN EL DESEMPEÑO LABORAL**


Autor: Manuel de Jesús Rodríguez Palomino  
Tutor: Ana Marily Velazco

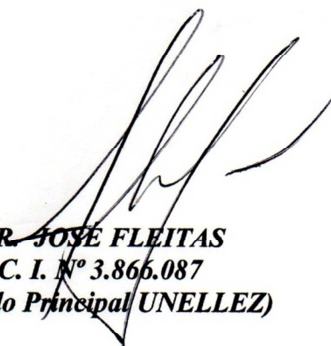
BARINAS, OCTUBRE 2021

## ACTA DE ADMISIÓN

Siendo las 10:00 a.m. del día 12 de Octubre, reunidos en la Sede del Programa de Estudios Avanzados, del Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social de la UNELLEZ, los profesores: **MSc Ana Velazco, (TUTOR-UPEL), MSc. Juan Jerez (Jurado Principal- Coordinador- UNELLEZ) y MSc. José Fleitas, (Jurado Principal-UNELLEZ), titulares de las cédulas de identidad N°: 9.366.959, 18.558.790 y 3.866.087 respectivamente, quienes fueron designados por la Comisión Asesora de Estudios Avanzados del Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social UNELLEZ, según RESOLUCIÓN N° CAEA/2020/02/31 DE FECHA: 27/02/2020, ACTA No 02 EXTRAORDINARIA, No 31, como miembros del Jurado para conocer el contenido del Trabajo de Grado titulado: "“LIDERAZGO DEL DOCENTE UNIVERSITARIO EN EL DESEMPEÑO LABORAL””.**, presentado por el maestrante: **MANUEL DE JESUS RODRIGUEZ PALOMINO**, titular de la **Cédula de Identidad N° 14.867.201**, estudiante de la **Maestría en Ciencias de la Educación Superior, mención: Docencia Universitaria**, con el cual aspira obtener el Grado Académico de **Magister Scientiarum en Ciencias de la Educación Superior, mención: Docencia Universitaria**; quienes decidimos por unanimidad y de acuerdo con lo establecido en el Artículo 33, de la Sección Cuarta de los Trabajos Técnicos, Trabajos Especiales de Grado, Trabajos de Grado y Tesis Doctorales del Reglamento de Estudios Avanzados de la UNELLEZ, **ADMITIR** el Trabajo de Grado presentado y fijar la fecha de defensa pública, para el día 25 de Octubre del 2021 a las 9:30 a.m. Dando fe y en constancia de lo aquí señalado firman:

  
**MSC ANA VELAZCO**  
C.I. 9.366.959  
(TUTOR-UPEL)

  
**MS.C. JUAN JEREZ**  
C.I. N° 18.558.790  
(Jurado Principal-Coordinador- UNELLEZ)

  
**DR. JOSÉ FLEITAS**  
C. I. N° 3.866.087  
(Jurado Principal UNELLEZ)

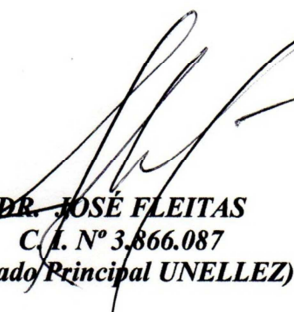


## ACTA DE VEREDICTO

Siendo las 12:00 a.m. del día 25 de Octubre del 2021, reunidos en Barinas II, Estudios Avanzados, del Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social de la UNELLEZ, los profesores: **MSc Ana Velazco, (TUTOR-UPEL)**, **MSc. Juan Jerez (Jurado Principal-Coordinador- UNELLEZ)** y **MSc. José Fleitas, (Jurado Principal-UNELLEZ)**, titulares de las cédulas de identidad N°: 9.366.959, 18.558.790 y 3.866.087 respectivamente, quienes fueron designados por la Comisión Asesora de Estudios Avanzados del Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social UNELLEZ, según **RESOLUCIÓN N° CAEA/2020/02/31 DE FECHA: 27/02/2020, ACTA No 02 EXTRAORDINARIA, No 31**, como miembros del Jurado para conocer el contenido del Trabajo de Grado titulado: **“LIDERAZGO DEL DOCENTE UNIVERSITARIO EN EL DESEMPEÑO LABORAL”**., presentado por el maestrante: **MANUEL DE JESUS RODRIGUEZ PALOMINO**, titular de la **Cédula de Identidad N° 14.867.201**, estudiante de la **Maestría en Ciencias de la Educación Superior, mención: Docencia Universitaria**; quienes decidimos por unanimidad y de acuerdo con lo establecido en el Artículo 33, de la Sección Cuarta de los Trabajos Técnicos, Trabajos Especiales de Grado, Trabajos de Grado y Tesis Doctorales del Reglamento de Estudios Avanzados de la UNELLEZ; procedimos a dar apertura al acto de defensa y a presenciar la sustentación de dicho trabajo por su ponente. Con una duración de Treinta (30) minutos. Posteriormente, el participante respondió a las preguntas formuladas por el jurado y defendió sus opiniones. Cumplidas todas las fases de la defensa, el jurado después de sus deliberaciones por unanimidad, acordó **APROBAR** el Trabajo de Grado aquí mencionado. Dando fe y en constancia de lo aquí expresado firman:

  
**MSC ANA VELAZCO**  
C.I. 9.366.959  
(TUTOR-UPEL)

  
**MS.C. JUAN JEREZ**  
C.I. N° 18.558.790  
(Jurado Principal-Coordinador- UNELLEZ)

  
**DR. JOSÉ FLEITAS**  
C.I. N° 3.866.087  
(Jurado Principal UNELLEZ)



**Universidad Nacional Experimental  
de los Llanos Occidentales  
“EZEQUIEL ZAMORA”**



La Universidad que siembra

**Vicerrectorado  
Planificación y Desarrollo Social  
Estado Barinas  
Coordinación del Área de Postgrado  
Postgrado Docencia Universitaria**

**LIDERAZGO DEL DOCENTE UNIVERSITARIO EN EL  
DESEMPEÑO LABORAL**

**Requisito parcial para optar al grado de *Magister Scientiarum* en Docencia  
Universitaria**

**AUTOR:**

**MANUEL DJ RODRIGUEZ P**

**C.I: V.- 14867201**

**TUTOR:**

**ANA M. VELAZCO**

**BARINAS, OCTUBRE 2021**





UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DE LOS LLANOS  
OCCIDENTALES "EZEQUIEL ZAMORA"  
VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL  
PROGRAMA CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
MENCION DOCENCIA UNIVERSITARIA

### ACEPTACIÓN DEL TUTOR

Yo Ana Marily Velazco, cédula de identidad N° V-9366959, hago constar que he leído el Trabajo de Grado titulado liderazgo del docente universitario en el desempeño laboral, presentado por el ciudadano **MANUEL DE JESUS RODRIGUEZ PALOMINO**, titular de la cedula de identidad V- 14867201 para optar al título de la **MAESTRÍA DOCENCIA UNIVERSITARIA** por medio de la presente certifico que he leído el Trabajo y considero que reúne las condiciones necesarias para ser defendido y evaluado por el jurado examinador que se designe.

En la ciudad de Barinas a los cinco días del mes de mayo del año 2019.

Nombre y Apellido del Tutor: Ana Marily Velazco.

  
\_\_\_\_\_  
ANA M. VELAZCO  
CI V-: 9366959

Fecha de entrega: \_\_\_\_\_

## DEDICATORIA

El presente trabajo es el resultado de un gran esfuerzo individual y colectivo, por tal motivo es propicio para dedicárselo a Dios y a mis seres queridos con cariño.

A Dios todo poderoso, por haberme permitido disfrutar de su presencia en todos los momentos de mi vida.

A mis padres: Luis y Gilma quienes del primer momento con su ejemplo, consejos y amor incondicional han estado siempre junto a mí. ¡LOS AMO!

A mis hijas Rosmeily y Adrigna por ser la luz que ilumina cada día por muy nublado que este, haciendo más fácil el duro tránsito de la vida. Este triunfo es para ustedes. ¡LAS ADORO!

A mi esposa Luz quien me apoyo, y me colaboro en todas las etapas de la maestría. ¡TE AMO!

A mis hermanos por su apoyo incondicional y la oportunidad de compartir gratos momentos.

A la Universidad Politécnica Territorial José Félix Ribas por el apoyo en pro del mejoramiento profesional de sus docentes.

A mis compañeros de maestría quienes con el mismo esfuerzo y dedicación logramos llegar al final de la meta, gracias por todo los momentos compartidos.

A la profesora Ana Marily Velazco por su cariño, apoyo y enseñanzas siempre en la búsqueda de elevar el conocimiento de quienes la rodean.

A los profesores de la maestría quienes de una u otra forma han estado siempre presente en los momentos más propicios.

Finalmente mi agradecimiento a todos aquellos seres maravillosos que no los he mencionado, pero que estarán presentes en mi mente y en mi corazón.

*Manuel Rodríguez*

## AGRADECIMIENTO

Primeramente quiero agradecerle a Dios por bendecirme a mí y a los que me rodean con el milagro de la vida, por guiarnos a lo largo de nuestra existencia, siendo el mayor apoyo y fortaleza en aquellos momentos de dificultad y de debilidad.

La ilustre Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora, por haberme dado la oportunidad de cursar estudios de postgrado, para lograr la maestría en Docencia Universitaria.

A la tutora profesora Ana Marily Velazco, por sus conocimientos y valiosa orientación durante el desarrollo del trabajo.

A la Universidad Politécnica Territorial José Félix Ribas por ceder los espacio adecuados para el desarrollo de la maestría.

A mis compañeros de curso.

A todos muchas Gracias.

*Manuel Rodríguez*

## ÍNDICE

|   |      |
|---|------|
| ÍNDICE DE CUADROS.....  | viii |
| ÍNDICE DE GRAFICOS .....  | ix   |
| RESUMEN.....  | x    |
| INTRODUCCIÓN .....  | 1    |
| CAPÍTULO I.....   | 3    |
| EL PROBLEMA .....   | 3    |
| Planteamiento Del Problema .....                                    | 3    |
| Objetivos de la Investigación.....                                  | 9    |
| Justificación .....   | 9    |
| CAPITULO II .....   | 12   |
| MARCO TEÓRICO.....  | 12   |
| Antecedentes .....  | 12   |
| Bases Teóricas .....  | 16   |
| Competencias del Administrador Educativo .....                      | 16   |
| Teoría de la Influencia o Aprendizaje Social de Albert Bandura..... | 16   |
| Liderazgo Pedagógico .....  | 21   |
| Teoría del Aprendizaje Social de Fiedler .....                      | 21   |
| Liderazgo del Docente.....  | 22   |
| Educación Universitaria .....                                       | 25   |
| Tipos de Liderazgo .....  | 26   |
| Liderazgo Autocrático .....   | 28   |
| Liderazgo Participativo .....                                       | 29   |
| Liderazgo Liberal .....   | 30   |
| Liderazgo Carismático.....  | 31   |
| Liderazgo Situacional .....   | 33   |
| Acciones de Liderazgo .....   | 34   |
| Acciones para la Resolución de Conflictos .....                     | 36   |
| Acciones de Comunicación Asertiva.....                              | 37   |
| Acciones de Empatía .....   | 39   |
| Acciones de Mediación .....   | 40   |
| Acciones de Articulación .....                                      | 42   |



|  |    |
|--|----|
| CAPÍTULO III.....  | 44 |
| MARCO METODOLÓGICO.....  | 44 |
| Naturaleza y Tipo de Investigación.....                        | 44 |
| Diseño de la Investigación.....                                | 45 |
| Población y Muestra.....                                       | 46 |
| Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....           | 46 |
| Validez y Confiabilidad.....                                   | 47 |
| Procedimiento para la Recolección de Datos.....                | 49 |
| Técnicas de Análisis de Datos.....                             | 49 |
| CAPÍTULO IV.....   | 51 |
| PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS..... | 51 |
| CAPÍTULO V.....  | 69 |
| CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....                            | 69 |
| Conclusiones.....  | 69 |
| Recomendaciones.....   | 70 |
| REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....                                | 72 |
| ANEXOS.....  | 77 |

**ÍNDICE DE CUADROS**

| N°  | Pp. |
|---|-----|
| 01 Distribución de Frecuencia del Indicador Autocrático .....             | 52  |
| 02 Distribución de Frecuencia del Indicador Participativo.....            | 53  |
| 03 Distribución de Frecuencia del Indicador Liberal.....                  | 55  |
| 04 Distribución de Frecuencia del Indicador Carismático.....              | 56  |
| 05 Distribución de Frecuencia del Indicador Situacional .....             | 58  |
| 06 Distribución de Frecuencia del Indicador Resolución de Conflictos..... | 60  |
| 07 Distribución de Frecuencia del Indicador Comunicación.....             | 61  |
| 08 Distribución de Frecuencia del Indicador Empatía.....                  | 63  |
| 09 Distribución de Frecuencia del Indicador Mediación .....               | 64  |
| 10 Distribución de Frecuencia del Indicador Articulación .....            | 66  |

**ÍNDICE DE GRAFICOS**

| N°   | Pp. |
|--|-----|
| 01 Indicador Autocrático.....              | 52  |
| 02 Indicador Participativo.....            | 54  |
| 03 Indicador Liberal.....                  | 55  |
| 04 Indicador Carismático.....              | 57  |
| 05 Indicador Situacional.....              | 58  |
| 06 Indicador Resolución de Conflictos..... | 60  |
| 07 Indicador Comunicación.....             | 62  |
| 08 Indicador Empatía.....                  | 63  |
| 09 Indicador Mediación.....                | 65  |
| 10 Indicador Articulación.....             | 66  |



UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DE LOS LLANOS  
OCCIDENTALES "EZEQUIEL ZAMORA"  
VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL  
PROGRAMA CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
MENCIÓN DOCENCIA UNIVERSITARIA

## **LIDERAZGO DEL DOCENTE UNIVERSITARIO EN EL DESEMPEÑO LABORAL**

**AUTOR:** Manuel de Jesús Rodríguez Palomino

**TUTOR:** Ana Marily Velazco

**AÑO:** 2019

### **RESUMEN**

El presente estudio tuvo como objetivo analizar el liderazgo del docente universitario en el desempeño laboral en la Universidad Politécnica Territorial José Félix Ribas Sede Socopó de la Parroquia Ticoporo, Municipio Antonio José De Sucre, Estado Barinas. El sustento teórico de la investigación estuvo apoyado en la teoría de la influencia o aprendizaje social de Albert Bandura y la teoría del aprendizaje social de Fiedler. El estudio se apoyó en una investigación cuantitativa de campo de naturaleza descriptiva y diseño no experimental, transaccional. Se dirigió a una población de veinticinco (25) docentes de la institución antes mencionada. Para la recolección de datos se aplicó un instrumento tipo cuestionario de treinta (30) ítems con tres alternativas de respuestas, Siempre (S), Algunas veces (AV), Nunca (N). El instrumento fue sometido a la técnica Juicio de expertos, para confirmar su validez interna, para determinar su confiabilidad se aplicó el coeficiente de Alfa Cronbach, arrojando una confiabilidad de 0,85 considerada de magnitud muy alta. Los datos se analizaron a través de cuadros descriptivos calculando la frecuencia simple porcentual de cada ítems. Los resultados permitieron concluir según el criterio de análisis que en promedio el 51% de los docentes siempre utilizan un tipo de liderazgo autocrático, mientras que el 49% algunas veces emplean acciones de liderazgo como la resolución de conflictos y la comunicación. Atendiendo a los resultados obtenidos se recomienda, dar a conocer la investigación al contexto donde se realizó, motivar al docente a reflexionar sobre el fortalecimiento del liderazgo en el desempeño laboral, promover el adiestramiento para el fortalecimiento del liderazgo pedagógico en su desempeño laboral y fomentar el contacto entre docentes y autoridades para la búsqueda de herramientas que faciliten el mejoramiento del desempeño laboral desde las acciones de liderazgo.

**Descriptor:** Liderazgo, Desempeño laboral, Docentes universitarios.

## INTRODUCCIÓN

El ser humano es un sujeto activo en la construcción de su propio destino, que tiene la facultad de mover consiente y libremente su realidad personal y social, para alcanzar el éxito profesional. En este sentido, el liderazgo del docente origina en él, autodesarrollo, autonomía personal para actuar responsablemente en la construcción operativa de su desempeño laboral.

De acuerdo con lo planteado, es notorio el importante significado que poseen el liderazgo en el docente para el desempeño laboral, puesto que con ello el profesorado muestra las capacidades que posee para influir efectivamente en la integración, comunicación, fortalecimiento de valores cooperativos y participación, en la prosecución de un bien común enfocado a la formación integral del educando y a la conformación de una visión holística de la profesión docente abierta a la vida del estudiante y su propio desarrollo personal y profesional.

En este sentido, el liderazgo del docente es determinante para su actuación en el proceso de enseñanza y aprendizaje que contribuyan a un desempeño laboral óptimo en pro del mejoramiento de la educación, pues en gran medida la calidad de la formación depende principalmente del docente, de la forma en que cumpla con las funciones administrativas conocidas como: planificación, organización, dirección y control, que conduzcan al crecimiento personal, ético, espiritual y creativo del estudiante.

Dentro del esquema educativo, el liderazgo del docente juega un papel importante para su desempeño laboral, puesto que al ser el agente transformador de la realidad educativa, en la creación de una sociedad más justa, más humana, más creativa; debe tener bien claro que su función no solo consiste en transmitir conocimientos, dar instrucciones, evaluar los contenidos; sino que, es el responsable de incentivar y motivar a las personas con quienes convive a diario en el contexto indicado para aprender, a indagar, investigar, reflexionar y ante todo analizar con grandeza cada experiencia de aprendizaje.

Dentro de este orden, el docente como líder, necesita combinar las estrategias, técnicas y recursos disponibles de manera eficiente, para facilitar el logro de los

objetivos trazados en el sistema educativo, en forma conjunta con todos los entes que participan en el proceso de aprendizaje para lograr el mejor desempeño laboral que lo satisfaga a él a nivel profesional y personal a través de cumplir con el deber que le fue encomendado.

Con base en todo lo anterior, el objetivo de esta investigación es analizar el liderazgo del docente de educación universitaria en el desempeño laboral de la Universidad Politécnica Territorial José Félix Ribas Sede Socopó de la Parroquia Ticoporo, Municipio Antonio José De Sucre, Estado Barinas. El mismo está estructurado de la siguiente manera: Capítulo I, contenido del planteamiento y formulación del problema, objetivo general y objetivos específicos, justificación. Capítulo II, presenta los antecedentes de la investigación y las bases teóricas.

Igualmente, el Capítulo III, está conformado por el marco metodológico, en atención a la naturaleza y el tipo de investigación, diseño de investigación, población y muestra, técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad, procedimientos para la recolección de datos y técnicas de análisis de datos. El Capítulo IV, corresponde a la presentación, análisis e interpretación de los resultados que fundamentan los datos recogidos.

Seguidamente, se presentan en el Capítulo V, las conclusiones y recomendaciones derivadas del estudio. Finalmente, se cierra la investigación con la mención de las referencias consultadas y los anexos utilizados.

# CAPÍTULO I

## EL PROBLEMA

### Planteamiento Del Problema

En la administración educativa el docente organiza, direcciona, coordina, controla bajo propósitos establecidos un enfoque integral y holístico, en donde prevalece un clima organizacional, en la cual los entes involucrados en el hecho educativo sean guiados a lograr de manera efectiva las metas colectivas y el perfil del gerente educativo, quien está obligado a emplear diversas técnicas administrativas para liderar y optimizar el control interno de la institución, para ello debe poseer las siguientes aptitudes: abierto a los cambios, liderazgo y autoridad, capacidad asesora, optimizador de tiempo y recurso. Además el docente debe poseer tres cualidades importantísimas como son: la ejemplaridad, la autoridad moral y la madurez afectiva.

El verdadero líder educativo es un maestro abierto que establece con sus estudiantes una relación de resonancia, capaz de sentir sus necesidades, conflictos, esperanzas y miedos inconfesados, este tipo de maestro respeta siempre la autonomía del aprendiz, empleando parte de su tiempo a formular y resolver sus preguntas más urgentes que en exigirle respuestas correctas.” Meirieu (2007), propone un profesor reflexivo, un ser que no se enmarca en el concepto facilista e instrumentalista de la educación, sino que día a día asume su rol como un reto frente al otro”. Por ello el docente líder autentico, debe estar muy dispuesto a reconocer sus equivocaciones y a permitir que sus estudiantes tengan otra realidad distinta a la suya.

Aunado a lo anterior y desde el punto de vista del docente como empleado de una institución educativa, la formación inicial de profesores ha sido y es hoy un gran desafío para cualquier institución de cualquier nivel de educación. En este escenario, es relevante ocuparse de la formación de los futuros profesionales de la educación, de tal forma de generar propuestas formativas orientadas al desarrollo de las competencias disciplinares y pedagógicas necesarias para los profesionales del SXXI. Según lo planteado por CINDA (2008): “Cada día la sociedad demanda con más fuerza la formación de profesionales capaces no sólo de resolver con eficiencia los



problemas de la práctica profesional sino también y fundamentalmente de lograr un desempeño profesional ético, socialmente responsable”. (p.16).

Por otra parte los nuevos paradigmas y enfoques que impregnan el proceso educativo, exigen la existencia de docentes que demuestren habilidades y destrezas que den respuesta a los nuevos retos que plantea el ámbito educacional nacional e internacional. De allí que la destreza de mayor significación que debe poseer un docente es el liderazgo. En tal sentido, el ejercicio de esta habilidad por parte del docente supone cualidades muy importantes para un buen desempeño laboral que lo conduzca al éxito profesional.

Bajo esta premisa, el docente líder, con visión amplia, multiplica los aportes de él como profesional competente al sistema educativo e influye en los demás por su carisma personal y no por la jerarquía que ocupa dentro de la institución educativa. En este sentido, Stoner y Wankel (2009) explican que el liderazgo es: “...la capacidad de todo ser humano de poder dirigir o guiar a su grupo de iguales” (p. 28) de allí que, el liderazgo se entienda como la capacidad que tiene el docente para manejar o conducir a quienes comparte con él su contexto laboral a través de una acción orientada a lograr que el trabajo educativo sea un instrumento efectivo frente a retos constantes de la sociedad.

De acuerdo con lo antes planteado, es necesario entender que el liderazgo representa para el docente una alternativa que eleva la calidad y productividad del desempeño laboral, así como también una herramienta que le ayuda a comprender mejor su profesión, en función de actuar en su trabajo cómo dirigente que amplía el hecho educativo en razón de las dimensiones sociales de la institución educativa, sobre todo del aula de clase.

En función a lo anterior, el liderazgo docente fomenta y mantiene ambientes educativos armónicos, lo que facilita las relaciones interpersonales productivas en toda la institución educativa, aspecto que provoca un buen desempeño laboral; dado que, el éxito del trabajo docente depende directamente de la forma en que ellos aprovechan el potencial que tienen como líderes en el proceso de hacer que todos contribuyan con la conquista de la calidad educativa.

Bajo este enfoque, el reto de cualquier docente es ejercer un liderazgo que estimule en primer lugar a sí mismo y en segundo lugar a sus compañeros de trabajo en función de ser autosuficientes en todo lo que tengan que ver con el mejoramiento de su acción pedagógica, puesto que, sus deseos motivacionales de superación con frecuencia les vuelven más activos como educadores porque de acuerdo con Aldape (2008) el docente es:

Líder por ser responsable de la acción y desarrolla liderazgo por ser intérprete del libreto educativo. Es decir, dispone de cierta flexibilidad y autonomía profesional que les permite interpretar los programas y asumir el rol de manera personalizada, innovando y recreando situaciones de aprendizaje y de interacción con el medio en el que se desempeña (p. 35)

En otras palabras, el docente con su liderazgo contribuye a desarrollar eficazmente el proceso de aprendizaje a través de una buena práctica pedagógica. Porque si el docente se desempeña operativamente dentro de su profesión coloca todas las energías en el logro de las tareas que le fueron encomendadas, no por obligación, sino por convicción propia motivando a otros a hacer lo mismo; pues, la base del liderazgo está en el análisis cuidadoso de la misión y visión de su trabajo docente, definido, fijado de manera clara, visible a través de metas y prioridades las cuales se esfuerza por cumplir.

Cabe agregar también que el liderazgo, es una habilidad imprescindible para un desempeño laboral óptimo, puesto que, una práctica docente efectiva es el eje que moviliza el proceso de formación dentro del sistema educativo formal, en relación a ello Tardif (2013) dice el desempeño laboral son: "...está vinculado con los dominios y competencias que caracterizan una buena docencia y que son exigibles a todo docente de cualquier nivel de educación regular del país y que se aspira que estos profesionales los manejen a la perfección" (p. 22) de allí que, el desempeño laboral del docente implique el cumplimiento efectivo de actividades y funciones inherentes a un cargo, en primer lugar como docente de aula donde actúa como guía de sus estudiante, y en segundo lugar como ente activo dentro de la institución educativa.

Es de destacarse que, el liderazgo del docente encuentra estrecha vinculación con el buen desempeño laboral y esto es justamente porque su trabajo pedagógico, sumado al del resto de educadores, incide en el correcto funcionamiento de la institución misma, pues el liderazgo de los educadores promueve en la comunidad docente la motivación hacia el desarrollo de las tareas y actividades académicas, en relación con los estándares y los objetivos deseados por el sistema nacional educativo.

Es de hacer notar que, el desempeño laboral es la forma en que los docentes realizan el trabajo formativo. Éste se evalúa durante las revisiones de su rendimiento, mediante las cuales un gerente educativo tiene en cuenta factores como, la productividad, la entrega, las habilidades personales y profesionales para analizar cada educador de forma individual pero, sobre todo es tomada en cuenta la capacidad de liderazgo que este tiene en las tareas que realiza para incentivar a otros a que contribuyan con el cumplimiento de las misma.

En atención a lo anterior, el liderazgo docente supone un compromiso con la tarea que le ha sido encomendada, pero no lo hace solo, sino que incentiva a otros a que aporten en la consecución de los objetivos planteados. Además, el liderazgo favorece su desarrollo profesional en el aula, pues le ayuda a plantear metas y lograrlas de manera colectiva con la inclusión de todos los que hacen vida activa en el contexto educativo a través de tareas y responsabilidades compartidas en pro de una mejor labor docente.

Sin embargo, existe una carencia de liderazgo en el docente o una incorrecta forma de ejercer su influencia dentro del contexto educativo para llevar a cabo un buen desempeño laboral, pues no hace un buen uso de la contribución que sus seguidores suministran en el logro de los objetivo que el sistema educativo le ha encomendado, por carecer de herramientas para motivar, y propiciar la participación de todos los entes involucrado en las tareas educativa. Esto es confirmado por Cornieles (2012) cuando expresa que: "...existen docentes que carecen de liderazgo para motivar e involucrar a los demás para optimizar su labor educativa, pues no

poseen una visión e incluso cuando la tienen, no son capaces de comunicarla a los demás”. (p. 12).

Es evidente entonces, que existen docentes que carecen de liderazgo que les ayude a desempeñarse profesionalmente de manera adecuada, a través de la conducción del influjo que como líder tiene sobre las demás personas con las que comparte su labor educativa. Por ello, independientemente del deficiente desempeño laboral como resultado de la incompetencia o el déficit de Liderazgo, si existen docentes que se niegan a hacer esfuerzos para incluir a la mayoría de los entes implicados en el proceso educativo en la administración de los contenidos programáticos, se genera en consecuencia, una baja productividad de conocimiento, lo cual aumentará los costos educativos.

A partir de lo anterior, también se puede deducir que la carencia de liderazgo en un docente hace que brote el mal desempeño laboral, pues en muchos casos el docente con deficiencias en liderazgo consigue que aumente las responsabilidades de otros docentes, porque él no cumple con las actividades que le fueron asignadas para guiar y motivar. En este aspecto Soto (2010) acota:

Existen docentes que necesitan fuerza y liderazgo para modificar y crear un medio laboral que les ayude a ejercer operativamente sus funciones; a aportar y trascender; a sentir el poder de la inteligencia, porque son desorganizados, fallan al ejecutar y se han convertido solo en transmisores de conocimientos (p. 21)

Por consiguiente se observa que una parte considerable de docentes requieren ímpetu, liderazgo para transformar y lograr un desempeño laboral óptimo pues únicamente se limitan a cumplir su función como transmisores de conocimientos, sin inmiscuirse en los problemas existentes en el contexto educativo, desaprovechando su liderazgo de acuerdo con lo señalado por Soto (ob. cit.) y posponiendo la aplicación de estrategias que permitan lograr un mayor servicio formativo que sobrepase las funciones que le fueron encomendadas en su noble profesión.

Es de aclararse que más que docentes con problemas de liderazgo, lo que se tiene en el sistema educativo son docentes cansados, desmotivados, desencantados,

agobiados con la no suficiente voluntad para cuestionar las ordenes existentes, de un modo que pueda cambiar y transformar las formas habituales del aprendizaje en los estudiantes, porque prefiere darle la espalda a la innovación que realizar ejercicios de cuestionamiento constante a su propio desempeño laboral, Cornejo (2001) afirma que existen docentes que: "...llegan a trabajar sin ganas, esperando el fin de quincena o mes, molestos con todo y con nada. Los cuales descargan su molestia con los estudiantes, con los colegas, quejándose eternamente de las demandas de los superiores... (p. 36)

De lo anterior se infiere que muchos docentes no manifiestan liderazgo que les ayude a cumplir eficientemente con su desempeño laboral pues, laboran sin interés, solo por una retribución monetaria, dejando de un lado lo que significa pertenecer, actuar profesionalmente y, asumir compromisos laborales que destaque su desempeño laboral, en la institución donde trabaja.

Es de hacer notar que de no controlarse las causas que conllevan a las situaciones antes mencionadas, traerán como consecuencias que el docente desaparezca como líder frente a las exigencias de transformaciones de la sociedad en las próximas generaciones por un mal desempeño laboral. Además que el docente pueda ser considerado como un trabajador no muy comprometido dentro del sistema educativo por carecer de habilidades de liderazgo que le ayuden a motivar a otros a contribuir con la praxis pedagógica, lo que lo puede llevar a perder su influencia en las personas que los siguen como estudiantes y compañeros de faena.

En atención a lo antes planteado y específicamente en la Universidad Politécnica Territorial José Félix Ribas Sede Socopó, Parroquia Ticoporo, Municipio Antonio José de Sucre, Estado Barinas, se genera la necesidad de buscar alternativas de solución a la situación planteada, ya que la existencia de un mal desempeño laboral relacionado con los problemas económicos del país, pudiera también estar relacionado con la aplicación del liderazgo por parte de los docentes de dicha institución, siendo necesario el aporte de lineamientos dirigidos a los docentes para el aumento del liderazgo en función de mejorar su desempeño laboral, para ello se formula el problema bajo las siguientes interrogantes ¿Cómo es el liderazgo del

docente en el desempeño laboral en la Universidad Politécnica Territorial José Félix Ribas Sede Socopó de la Parroquia Ticoporo, Municipio Antonio José De Sucre, Estado Barinas. La misma se esquematiza mediante las siguientes preguntas.

¿Qué tipo de liderazgo manejan los docentes sujetos de estudio en su desempeño laboral?; ¿Cuáles son las acciones de liderazgo empleadas por el docente sujeto de estudio en su desempeño laboral?, ¿Cuáles lineamientos de liderazgo pedagógico contribuirían al mejoramiento del desempeño laboral en los docentes de la Universidad Politécnica Territorial José Félix Ribas Sede Socopó, Parroquia Ticoporo, Municipio Antonio José de Sucre, Estado Barinas?.

### **Objetivos de la Investigación**

#### ***General***

Analizar el liderazgo del docente universitario en el desempeño laboral en la Universidad Politécnica Territorial José Félix Ribas Sede Socopó de la Parroquia Ticoporo, Municipio Antonio José De Sucre, Estado Barinas.

#### ***Específicos***

Diagnosticar los tipos de liderazgo que maneja el docente sujeto de estudio en el desempeño laboral.

Indagar las acciones de liderazgo que emplea el docente sujeto de estudio en el desempeño laboral.

Determinar los lineamientos en cuanto al liderazgo pedagógico para el mejoramiento del desempeño laboral de los docentes en la Universidad Politécnica Territorial José Félix Ribas Sede Socopó, Parroquia Ticoporo, Municipio Antonio José de Sucre, Estado Barinas.

### **Justificación**

La variedad y cada vez más complejas demandas que la sociedad le plantea al ejercicio de la función docente hace recomendable que el profesorado disponga en su función general de las competencias propias del liderazgo, que le permitan demostrar un desempeño laboral óptimo e inducir el cambio y la innovación a esta profesión que

posibilite la consistencia y coherencia de las visiones, motivaciones, estrategias y compromisos como profesional.

El docente como líder transformador y generador de conocimiento tiene una gran responsabilidad contraída con la sociedad, a través de su desempeño laboral, aspecto que destaca la excepcional importancia de esta profesión, y sólo en la medida en que él sepa interpretar y hacerla prevalecer podrá liberarse del estereotipo convencional de quienes han pretendido restarle importancia a su función en el progreso de la sociedad en general. De ahí la relevancia de la investigación que logró conceptualizar los tipos y acciones de liderazgo que favorecen el desempeño laboral del docente en las instituciones educativas.

Por otro lado, dada la relevancia y vigencia del tema, se considera trascendente que el sistema educativo universitario lo tome en cuenta para razonar sobre el liderazgo de los docentes en su desempeño laboral, pues, abordan el tema con aportes de un modelo teórico que permite precisar con claridad la variable liderazgo del docente en el desempeño laboral para favorecer el rol de ellos como líderes y autores en el marco de la acción formativa, le dan originalidad a la investigación realizada.

Por ello en atención a las variables, y desde el punto de vista teórico constituye un aporte al conocimiento que se tienen en la búsqueda de la calidad en el desempeño laboral del docente; proporcionando a través de este estudio información útil para las instituciones de educación universitaria, pues, desarrolla aspectos relacionados con los tipos y acciones de liderazgo ambas dimensiones se sustentan originalmente en las teorías con un enfoque del aprendizaje social. También, sirve de antecedente para otros investigadores en correspondencia con las variables estudiadas, pues, la revisión de las distintas fuentes de información puede servir de referentes teóricos para otros investigadores que traten un tema similar.

En lo metodológico, se justifica porque en el estudio se siguen los pasos del método científico para crear conocimientos de la temática estudiada, mediante la construcción de un instrumento el cual fue validado y confiable para efectuar comprobaciones con respeto a las variables relacionadas con la descripción del



liderazgo del docente en el desempeño laboral, Asimismo citado instrumento permite fortalecer los procesos metodológicos que se puedan dar en investigaciones futuras.

También este estudio es importante a nivel práctico, debido a que apoya el ejercicio de una acción docente que permita el desarrollo de la calidad educativa, redundando en beneficio en el proceso enseñanza aprendizaje mediante acciones de liderazgo que faciliten el movimiento del personal docente hacia una meta común, que es ofrecer al estudiantado la mejor enseñanza de acuerdo a los tiempos actuales.

Además, en lo social, la investigación beneficiará primeramente a los docentes y demás personas involucradas en el proceso educativo en la Universidad Politécnica Territorial José Félix Ribas Sede Socopó, Parroquia Ticoporo, Municipio Antonio José de Sucre, Estado Barinas. Por otra parte también beneficiara a la sociedad que aspira ciudadanos con empuje y compromiso frente las vicisitudes que lleva este nuevo siglo.

Finalmente, En lo académico se encuentra enmarcado dentro de las líneas de la Universidad Nacional Experimental Ezequiel Zamora UNELLEZ, en el área docencia universitaria. En la línea orientación educativa.

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

Según Sabino (2007) ningún hecho o fenómeno de la realidad puede abordarse sin una adecuada conceptualización, por ello, el campo de la investigación, se crea el marco teórico, pues con base en estas nociones teóricas se inicia, continua y extrae la teoría que permite respaldar el fenómeno o evento a investigar, de ahí que el marco teórico conste de los siguientes aspectos: antecedentes de la investigación, bases teóricas, teorías, enfoques.

De la misma forma, Sabino (ob.cit.) señala “Un marco teórico, llamado a veces también marco conceptual, es un conjunto de ideas generalmente ya conocidas en una disciplina que permite organizar los datos de la realidad para lograr que de ellos puedan desprenderse nuevos conocimientos” (p. 28) Por ello, dentro del marco teórico se sustentan las bases de las diversas teorías y conceptos relacionados con el liderazgo del docente en el desempeño de sus labores profesionales.

#### **Antecedentes**

En cuanto a los antecedentes de la investigación, relacionada con el liderazgo del docente de educación universitaria en el desempeño laboral estos se refieren a todos aquellos estudios previos, relacionados con la variable en estudio. De ahí que según Palella y Martins (2006), se pueden entender como “...diferentes trabajos de investigación realizados por otros investigadores sobre el mismo problema”. (p. 55). Por ello, en este estudio se hace una revisión de trabajos de grado, postgrado, trabajos de ascenso, resultados de investigaciones institucionales, ponencias, conferencias, congresos, revistas especializadas es decir, aquellos trabajos donde se hayan manejado las mismas variables o se hallan propuestos objetivos similares.

En este mismo orden de ideas Arias (2006) indica, que los antecedentes constituyen una “...síntesis de las investigaciones o trabajos realizados sobre el problema formulado, con el fin de determinar el enfoque metodológico de la misma investigación” (p. 141), de allí, que se realizó una revisión exhaustiva sobre los

trabajos realizados vinculados con la variable de estudio e indicadores. Es de hacer notar, que durante la revisión bibliográfica se pudo observar diversos estudios de investigaciones que de alguna manera están vinculados al tema de estudio, por lo que es muy importante reconocer el gran aporte al mismo. Seguidamente, se detallan los trabajos considerados como antecedentes a esta investigación:

En primer lugar se tiene a Jiménez y Ferro (2014), elaboraron un trabajo de investigación que tuvo como propósito identificar la relación entre la motivación hacia el trabajo, el liderazgo transformacional de los directores de programa y el desempeño laboral en los docentes en una facultad de una universidad privada de la ciudad de Bogotá. La investigación fue de tipo descriptivo correlacional, con diseño no experimental, la población objeto de la investigación fue de 73 docentes de la citada institución, la cual está conformada por siete programas académicos.

La motivación hacia el trabajo se midió con el cuestionario de motivación para el trabajo (CMT), para el liderazgo transformacional se utilizó el instrumento CELID y para el desempeño laboral se utilizó el instrumento que posee la universidad para realizar la evaluación de desempeño, los instrumentos se aplicaron por medios electrónicos. Los resultados de la investigación se analizaron con las pruebas no paramétricas el coeficiente de correlación de Spearman y prueba de Kruskal Wallis y mostraron que no existe una correlación entre la motivación hacia el trabajo, el liderazgo transformacional y el desempeño laboral docente, pero se evidenció la correlación entre la motivación interna y el desempeño laboral docente y los componentes de la motivación interna logro, el motivador externo grupo de trabajo y el medio para lograr los motivadores requisición con el liderazgo transformacional.

Así mismo, Mino (2014) presentó en la Universidad Nacional de Trujillo, escuela de posgrado la tesis titulada liderazgo y satisfacción laboral en la facultad de Ciencias Contables Financieras y Administrativas de la Universidad Católica de los Ángeles de Chimbote, la muestra estuvo conformada por 91 personas entre personal docente y administrativo. En cuanto a las técnicas y recolección de datos se utilizaron la encuesta que se fundamenta en un cuestionario o conjunto de preguntas que se han preparado con la intención de recoger información sobre los estilos de liderazgo y

satisfacción laboral del personal administrativo de la facultad de Ciencias Contables Financieras y Administrativas. La encuesta estuvo conformada por tres partes, la primera sobre la identificación del personal docente y administrativo, respecto a su centro laboral y su condición de trabajo, la segunda sobre la evaluación de los estilos de liderazgo y la tercera parte sobre la evaluación de la satisfacción laboral. Las conclusiones presentadas por este estudio fueron que la universidad cuenta con un personal adulto de 31 a 40 años con el 36%, en cuanto a la dedicación en la universidad dispone del 53% a tiempo parcial, el personal tiene un alto porcentaje de permanencia y esto conlleva a tener experiencia bastante favorecida. Los estilos de liderazgo encontrados con mayor predominio fueron liderazgo transaccional y el liderazgo transformacional, no siendo relevante el liderazgo Laissez Faire.

Así mismo, Guarín (2014), con el objetivo de caracterizar el liderazgo transformacional en los docentes de la Universidad Nacional de Colombia sede Medellín de acuerdo a la percepción de los estudiantes de pregrado, realizó una investigación descriptiva de tipo cualitativo – cuantitativo dado las particularidades de los atributos de las variables. Se hizo un estudio de caso que permitió visibilizar hallazgos sobre las interacciones y la percepción de los estudiantes en relación con el liderazgo docente. Fueron aplicadas 155 entrevistas a estudiantes con un avance superior al 70% en el programa curricular inscrito en donde se concluyó que el liderazgo docente busca el desarrollo y crecimiento de los estudiantes desde su acción pedagógica, orientando y comunicando, generando compromiso con los objetivos y actuando de manera que puede ser catalogado como un modelo para los estudiantes.

Adicionalmente Guzmán, Riojas y Vázquez (2016), a través de un artículo muestran los resultados de una investigación que tuvo como objetivo determinar el estilo de liderazgo predominante en docentes universitarios, con base en el Modelo de Liderazgo de Rango Total, a partir de una encuesta aplicada a una muestra de 25 profesores. El estilo de liderazgo transformacional fue predominante en el 72% de los docentes; sin embargo, no se observaron tipos puros ya que 80% de los docentes encuestados utiliza ampliamente comportamientos relacionados tanto con el estilo transformacional, como con el transaccional, y el 48% aplica al menos un

comportamiento del estilo laissez-faire (dejar hacer). En los profesores con mayor grado académico y de mayor edad, se observó una mayor proporción de estilo transaccional. El género del docente no provocó diferencias estadísticas en los estilos de liderazgo. Estos resultados se consideran preliminares, ya que no se evaluaron las dimensiones de frecuencia de los comportamientos, ni el efecto en el desempeño de los estudiantes.

Por otra parte, Botello, Torres y Chaparro (2016), realizan una investigación de corte cuantitativa, descriptiva y transversal, cuyo objetivo general es diagnosticar si el Modelo de Liderazgo Educativo es practicado en las Instituciones de Educación Superior del Valle de Toluca, siendo los objetivos específicos identificar las variables que componen tal modelo: Liderazgo Pedagógico, Liderazgo Directivo y Liderazgo Institucional, respondiendo así a las preguntas de investigación planteadas a través de la recopilación de información por medio de un instrumento cuya escala de medición fue tipo Likert, aplicado a una muestra representativa de 387 docentes de las IES del Valle de Toluca; en donde los resultados generales arrojaron que el Modelo de Liderazgo Educativo, no es practicado en las instituciones estudiadas, abriendo la pauta para futuras intervenciones.

Por último, González y González (2014), Presentan un artículo el cual contiene los resultados de un estudio de correlación sobre el impacto que ejerce el estilo de liderazgo del docente de la Facultad de Arquitectura y Diseño de la Universidad del Zulia en el rendimiento académico del estudiante. Bajo el enfoque descriptivo y con un diseño no experimental correlacional se realiza un corte transversal para recoger la información a través del cuestionario “Estilos de Liderazgo” (versión González y González, 2011) y basado en el Multifactorial Leadership Questionnaire de Bass y Avolio (1991). Los resultados apuntan hacia una correlación positiva y significativa entre el estilo de liderazgo Laissez Faire y el promedio de calificaciones obtenidas por el grupo de estudiantes cursantes de esa asignatura ( $.647^*$ ) y un coeficiente de regresión 40,1% bajo una confiabilidad de 95%; mientras que el estudiante con más alto promedio de calificaciones obtenido en la asignatura de ese semestre (Diseño),

corresponde a un profesor con estilo de liderazgo combinado Laissez Faire-Autocrático-Transaccional (17,8 puntos).

En síntesis, los trabajos mencionados representan un buen aporte para el desarrollo de la investigación, muchos de ellos proponen el liderazgo para mejorar operativamente el desempeño laboral del docente, la cual sirve como base, pues mediante la adopción y la adaptación de las ideas y teorías propuestas en los referido trabajo se clarificaron mucho de los concepto en este estudio descrito. Además, no cabe duda, que estos aportes son de mucho interés para la presente investigación, tanto por las sustentaciones teóricas como por la recopilación empírica de gran valor para la consecución del objetivo general de esta investigación.

Cabe destacar, que los estudios antes mencionados sirven de apoyo para el desarrollo del marco referencial que contiene la presente investigación, pues muchos de ellos describen tópicos relativos a la definición, etapas y bases relacionadas con el liderazgo y desempeño laboral de los docentes. Pero además los antecedentes antes presentados son importantes para el presente trabajo de investigación pues resaltan en la misma la variable en estudio, dimensiones e ítems; es decir estudian el liderazgo en el desempeño laboral del docente. No obstante, los mismos no tratan esta problemática desde la perspectiva de proponer un manual con técnicas cognitivos conductuales lo cual representa el aporte de este estudio.

### **Bases Teóricas**

La presente investigación considera teorías, paradigmas y modelos que han tratado de explicar el funcionamiento del ser humano y la lucha continua por satisfacer las necesidades, con respaldo en el concepto de liderazgo que mejor alude a su naturaleza en el cual se relaciona la influencia que el líder ejerce sobre sus seguidores y viceversa, es decir, definiendo el liderazgo como un proceso de influencia mutua.

### **Competencias del Administrador Educativo.**

El fenómeno de la globalización ha traído como consecuencias, el incremento de la utilización de diversos recursos tecnológicos en los diferentes mercados empresariales, no estando exento de ellos el universo competitivo de la educación; allí donde la generación del conocimiento tiene una valoración por encima de otras actividades, eso significa que cuando se hable de administración educativa, se debe contemplar un esquema innovador que responda eficientemente ante las demandas imperantes de un contexto social que exige y espera de administrativos capaces de satisfacer esos requerimientos esperados.

En virtud de lo anterior, cabe destacar lo señalado por Vargas (2006), quien plantea que un administrador educativo debe tener capacidad de reflexionar encaminando sus esfuerzos y estrategias para la acción dentro de una organización, para ello requiere desarrollar habilidades o competencias tales como las básicas, genéricas y específicas, que le permitan cumplir con los fines que persigue la educación.

Lo expresado por el autor citado (2006), denota que el talento humano da vida y estilo propio a las instituciones, siendo los administradores educativos, quienes deben garantizar los resultados de los educandos y la satisfacción de necesidades de la comunidad o de un grupo social determinado, responsabilidades que podrán ser satisfechas en la medida que estos desarrollen competencias para afrontar ese gran reto.

En este sentido, se puede entender también que el administrador educativo deberá obrar con eficacia, dinamismo, capacidad de organización y demostrar su habilidad para gestionar los problemas de la institución, se empieza a definir un estilo diferente de ejercer las funciones directivas, basadas en el deseo de aunar voluntades en proyectos compartidos, en la sensibilidad ante nuevas situaciones, en la habilidad para adaptar el funcionamiento de la institución a los objetivos que promueven el cambio.

Al respecto Maldonado (2008) reafirma ese vínculo entre el que hacer de los profesionales con la concepción de competencias, puesto que para él esta nace en el



ámbito empresarial, siendo una especie de contra punto al concepto de evaluación presente en la sociología del trabajo, es por ello, que para el autor el hablar del cumplimiento con calidad de responsabilidades laborales está fuertemente ligado al universo complejo del desarrollo de competencias.

Cabe acotar referente a lo anterior, el concepto de competencias aportado por Vargas (2006) quien las define como los atributos o características personales de quienes la poseen, es decir, que las competencias para el autor no solo están en el campo laboral sino que las enfoca como una condición de los individuos y que por lo tanto estarán manifiestas en todos los escenarios en el que este se desenvuelva.

Complementando la idea anterior, el mismo autor, reconoce las competencias como condiciones que se manifiestan en la persona y que le permiten desempeñarse exitosamente en el contexto personal, social y laboral, constituyéndose en un factor fundamental para el que hacer de quienes las poseen.

Desde la perspectiva de los autores citados, el rol del administrador educativo se presenta como un insumo fundamental para el alcance de los objetivos institucionales, esto teniendo en cuenta aspectos importantes como el de la calidad de vida del servicio educativo, también se observa la preocupación porque la función administrativa no sea ajena al contexto institucional en el que se encuentran ubicadas los centros educativos.

Otro aporte en estas definiciones, es el de Tobón (2010), quien reconoce las competencias como procesos complejos de desempeño que a la vez implican la articulación de diferentes elementos y recursos para poder alcanzar el fin propuesto por la persona en concordancia con las demandas o requerimientos del contexto, habla además de diferentes tipos de competencias y las clasifica en tres: competencias básicas, competencias genéricas y competencias específicas, para él estas últimas son aquellas competencias propias de una determinada ocupación o profesión.

Teniendo en cuenta los postulados anteriores, se puede decir que en las competencias, toda actuación es un ejercicio ético, en tanto siempre es necesario prever las consecuencias del desempeño, revisar como se ha actuado y corregir los errores de las actuaciones, lo cual incluye reparar posibles perjuicios a otras personas

o a sí mismo. El principio en las competencias es entonces que no puede haber idoneidad sin responsabilidad personal y social.

Como se puede ver, el bienestar de las empresas y de las naciones depende de los conocimientos y destrezas de las personas encargadas de liderarlas, en este sentido, es necesario comprender que la administración como proceso estratégico dentro de las organizaciones o centros educativos debe sustentarse en las competencias o habilidades de los administrativos docentes, ya que estas deben encajar dentro de la particularidad de cada institución en función del proyecto educativo institucional.

En las teorías antes referenciadas, existen diferencias en cuanto a las clases o tipos de competencias que debe poseer un administrativo docente pero guardan coincidencias en cuanto a la idea de cambio de lo nuevo, de la eficiencia, de la eficacia, al igual que el pensamiento holístico, que les permita comprender la cuestión educativa desde diversas perspectivas además de poseer elementos de juicio así como las bases para accionar y tomar decisiones.

De igual manera, esas teorías convergen en que los administrativos docentes deberán ser capaces de comprender discursos diferentes al de su formación, y que en la interacción puedan generar una fusión entre lo micro, de carácter más pedagógico, y lo macro, de naturaleza más administrativo-político.

### **Teoría de la Influencia o Aprendizaje Social de Albert Bandura.**

Con referencia a lo anterior, en primer lugar, se toma la teoría de la Influencia o aprendizaje social de Albert Bandura (citado en Moles, 2004) como la válida para explicar la variable en estudio, pues toda interacción humana se puede caracterizar desde el punto de vista de la influencia. En este sentido; de acuerdo con el autor antes citado, en esta teoría Bandura afirma que: "...la personalidad se forja a partir de la interacción de tres factores: el ambiente, el comportamiento y los procesos psicológicos internos de la persona. Y dentro de estos procesos psicológicos se encuentra la motivación" (p. 58).

Por consiguiente, cuando el personal docente emite una conducta es porque reacciona ante un estímulo o es imitada del entorno social. Tan pronto el docente adscrito a la institución objeto de estudio, se desempeña laboralmente e interactúan con sus colegas, estudiantes y autoridades institucionales se va a producir un hecho donde uno influye y el otro es influenciado, bien sea para actuar, para respetar o para cooperar.

Este modelo teórico permite explicar y prever comportamientos, en el cual adquiere aptitudes, conocimientos, reglas, actitudes y se distinguió su conveniencia y utilidad; pues observa el sujeto a diversos modelos (ya sean personas o símbolos cognoscitivos) con los cuales aprende de las consecuencias de su provenir y depende de su ejecución, que el modelo haya sido reforzado o castigado, por lo cual se requiere del observador su atención, retención, producción y motivación para llevar a cabo lo que se ha aprendido. Muchas veces el éxito o el fracaso en aspectos en el desempeño laboral del docente, depende del aprendizaje por observación debido que éste puede darse en un modelo desviado, causando deficiencia en el aprendizaje, o en uno prosocial.

A partir de este planteamiento, y de acuerdo con Prieto (2007) Bandura trasladó el foco de interés de la psicología del objeto al sujeto; esclareció el conocimiento de cómo opera la motivación; recalcó la importancia de los juicios personales y evidenció que la autoeficacia, con un papel central en los comportamientos de miedo y evitación, puede favorecer o entorpecer, la motivación y el desempeño de las personas; en otras palabras en esta teoría se vincula con la confirmación de la tesis de autoeficacia, en la que el funcionamiento humano está regido por la mente, que es capaz de conocer y discernir en un contexto determinado.

Es de hacer notar que el objetivo principal de este vuelco estriba en que Bandura en su teoría intentó no sólo relevar los procesos cognitivos, sino también, poner límites teóricos a un concepto que se solapaba con otras teorías del aprendizaje social. De ahí que cambio en el liderazgo del docente serán las consignas del desempeño laboral bajo la perspectiva socio-cognitiva; donde la capacidad de

autorreflexión y de autorregulación del docente dependen de los factores conductuales, personales y ambientales con los cual se relaciona.

### **Liderazgo Pedagógico.**

Esto denota que cuando el docente lleva a la práctica acciones de liderazgo, se producen habilidades avanzadas acerca de su propio estilo de liderazgo. Estas vertientes de aprendizaje, generan experiencias y disposiciones en los docentes lo que genera confianza sobre su tarea laboral docente hasta llegar a consolidar en ella un tipo de liderazgo pedagógico conforme al contexto educativo para que día a día se fortalezca e impulse el mejoramiento del desempeño docente.

En este sentido, son muy importantes las técnicas que el docente utiliza para la adquisición de un liderazgo pedagógico en el desempeño del docente, porque él servirá de modelo a cualquier otro docente o persona que quiera modificar e instaurar conductas operativas hacia el buen trabajo educativo. Es por ello que esta teoría, además, de servir de soporte para exponer el fenómeno del liderazgo, sienta las bases para el que liderazgo del docente incida sobre el desempeño laboral y conduzca al mejor desenvolvimiento de éstos en el proceso enseñanza y aprendizaje que imparte.

### **Teoría del Aprendizaje Social de Fiedler.**

En segundo lugar, se toma la teoría del aprendizaje social de Fiedler (citado en Casalta, 2002) su enfoque de la teoría del liderazgo es de carácter esencialmente analítico del estilo de liderazgo, y propuso una teoría de contingencia del liderazgo. Esta teoría sostiene que los individuos se convierten en líderes no sólo por sus atributos de personalidad, sino también por varios factores situacionales y por las interacciones entre líderes y miembros de los grupos en este caso las interacciones de entre los directivos y docentes.

También sostiene que el estilo del liderazgo adecuado para cada caso y cada circunstancia, fluctúa entre el autoritario y el democrático, depende de factores como: los docentes ejecutan sus acciones de liderazgo, el nivel de desarrollo organizativo y el poder del propio docente, que tiene un estilo determinado, en el cual cabe la

posibilidad de cambiar el modo para hacerlo tan idóneo que pueda aplicarlo. La teoría de Fiedler, lleva a la idea de que si se elabora un índice global de la conductibilidad del grupo, mediante organización y la integración grupal, el docente puede orientar su desempeño laboral muy fácil además, con motivación, empatía y comunicación no tiene necesidad de implementar mandos autoritarios sino que puede hacer un equilibrio con otros tipos de líderes como: el tolerante, democrático y pasivo.

La clave de esta teoría para la adquisición de un liderazgo pedagógico en el desempeño del docente debido a que el líder influye en la ruta entre conducta y metas. Lo hace cuando define roles y funciones, para eliminar obstáculos al desempeño, integrando la participación de los docentes del grupo en el establecimiento de metas, con la promoción de la participación de los docentes del grupo en el establecimiento de metas y de la unión grupal y del esfuerzo en equipo, lo que incrementa las oportunidades de satisfacción docente en el desempeño laboral, reduce tensiones y controles externos, fija expectativas claras y hace todo lo posible por satisfacer las expectativas de ellos y de toda la comunidad educativa.

### **Liderazgo del Docente.**

El Liderazgo constituye un eje orientador y una herramienta de innovación y de flexibilidad al cambio, necesario de explicitarse en las distintas acciones a realizar para lograr un buen desempeño laboral. En este sentido, por la realidad que vive la sociedad actual, cada día hay más demanda para que los docentes aporten y lideren la solución de los problemas educativos. Por ello es fundamental, considerar con debida importancia, el papel que tiene el liderazgo de los docentes en la conducción del desempeño laboral con el fin de dar cumplimiento a los objetivos y metas que la institución y el sistema educativo le han encomendado.

Respecto al liderazgo docente Alfonso (2011) señala: “Quien enfrenta hoy el reto de la enseñanza, más que un educador tendrá necesariamente que ser un líder Educativo, para lograr resultados óptimos en su desempeño laboral” (p.12) por consiguiente, para lograr los retos que se plantea la educación como es lograr la

calidad, excelencia educativa a través de la actuación y buen desempeño de sus docentes en todas y cada una de las actividades que le han sido encargadas.

En este sentido, es importante que el docente tome conciencia de su rol de líder, por lo que le conviene inspirar respeto y ganar apoyo a través de lo que él sostiene y representa y por sus formas de relacionarse con sus colegas y estudiantes, pues el liderazgo significa poder, autoridad, e influencia, es de hacer notar que, en sí, el liderazgo docente es poderoso no por la autoridad legal, sino porque representa, articula y difunde en la institución valores que simbolizan la más altas aspiraciones de los miembros de la misma.

Tomando en cuenta lo anterior Collao (2007), señala que el liderazgo se reconoce por tener: "...aptitudes, atributos, que logran motivar a la personas en una dirección por medios no coercitivos, sino en base a las ideas, el carácter, talento, voluntad, habilidad administrativa y al logro de los objetivos institucionales preestablecidos (p. 114) Desde esta perspectiva, se visualiza que el docente líder tiene capacidades que le ayudan a motivar a otras personas a contribuir con el logro de una meta común.

De acuerdo con lo anterior el liderazgo se aprende, se entrena, se adquiere y se mejora y el ámbito educativo ofrece al docente un abanico de propuesta para lograr que desarrollen liderazgo en función de mejorar su desempeño docente, actuando eficazmente en la búsqueda de los objetivos que no solamente representen los intereses y aspiraciones propias como profesionales, sino de los demás integrantes del contexto educativo. Guibovich (2006), define el liderazgo como: "...el proceso por medio del cual los líderes promueven a los seguidores a actuar en la búsqueda de objetivos que representen los valores, motivaciones, deseos, necesidades, aspiraciones de uno y otros, líderes y seguidores" (p. 185).

De acuerdo con la acotación, un liderazgo es una habilidad que le permite en este caso al docente conducir o dirigir a los demás integrantes del grupo en una situación de incertidumbre y sobre salir en ella de los demás, y darle sentido a la situación puesto que, una persona con liderazgo, es alguien que se atreve a asumir riesgos y aprende de sus éxitos, pero sobre todo, de sus fracasos e incentiva a los

demás a través de sus características específicas y si el docente actúa de esta manera produce seguidores.

Desde esta perspectiva, el docente es la persona que está en condiciones de enseñar una visión, un camino, cuyo sentido puede guiar con su desempeño laboral, y convocar a las personas que con él comparte el contexto laboral a la construcción de una educación de calidad y, finalmente, traducir estos logros en mayores rendimientos a nivel personal y profesional. Por ello, el desempeño docente se hace más complejo pero, apasionante y diferente; pues, sus funciones parten de un diagnóstico situacional el cual consiste en diseñar el proceso educativo, organizarlo y tomar decisiones técnicas científicas para programar, guiar y evaluar el aprendizaje.

Según lo descrito anteriormente, a los educadores les conviene tener como objetivo convertir su desempeño laboral en la forma de desplegar su liderazgo a través de su pensar, de sus palabras y obras, de manera que pueda influir positivamente en los demás, a través de gestionar, convocar, promover y atraer al grupo de personas con las que se relaciona a formar equipo para el logro de un bien común, es decir, convertirse en un líder para ayudar a resolver los problemas que aquejan el ambiente educativo por medio de su desempeño laboral.

Resulta oportuno y necesario resaltar que el trabajo de liderazgo lo realiza el docente a través del desempeño laboral en las instituciones educativas por ser él, la persona que está en contacto directo con los estudiantes, y es quien determina en gran medida el éxito en el cumplimiento de los objetivos, las metas propias como profesional y del sistema educativo como tal, con el cumplimiento de todas las tareas que le han sido encomendadas para el desarrollo de la calidad educativa. En este punto es importante que él desarrolle todo su empeño, destrezas, habilidades, conocimientos para atraer a todas las personas que le puedan ayudar a lograrlo.

Con respecto a lo anterior, Montenegro (2004), explica que las competencias docentes son un patrón general de comportamiento, mientras que el desempeño es un conjunto de acciones concretas. El mismo autor acota que el desempeño del docente se entiende como: "... el cumplimiento de funciones; éste se halla determinado por factores asociados al propio docente, al estudiante y al entorno" (p. 18) es por ello

que el desempeño docente se ejerce en diferentes contextos como el socio-cultural, el entorno institucional, el ambiente de aula y sobre el propio docente, mediante una acción reflexiva.

Ahora bien, es transcendental entender que el docente equilibra factores tales como las características de los estudiantes y sus expectativas, el entorno social y geográfico, los objetivos, los cambios producidos continuamente en el ámbito educativo, y valores que están establecidos en el sistema educativo para diseñar estrategias que propicien a su vez influencia en todos los centros educativos a través de su praxis pedagógica. En razón a lo expuesto Quintero (2012) explica que:

...el desempeño del docente está relacionado con la capacidad para el auto desarrollo profesional autónomo, el estudio sistemático de la función, el estudio del trabajo de otros profesores con el suyo y la comprobación de las ideas mediante procedimientos de investigación en el aula. (p. 26)

Con especificación en la idea anterior, el desempeño profesional del docente cuando es guiado y orientado por el liderazgo, no solo desarrolla en el mismo un conjunto de rasgos ideales como profesional, sino que también desarrolla atributos personales que le identifican como guía en la optimización del proceso de aprendizaje; pues, utiliza procedimientos de investigación en el aula y fuera de ella para su auto desarrollo profesional autónomo, es decir, hace todo lo que está en sus manos para mejorar profesionalmente, y personalmente sin que otros se los pida solo por convicción propia.

### **Educación Universitaria.**

Con base a lo anterior, el desempeño docente está estrechamente vinculado con el cumplimiento de deberes, funciones, es por ello que los docente de educación universitaria cuentan con una extensa gama de lineamientos que desempeñar en su importante papel que de acuerdo con el autor antes mencionado no debe quedar solo en la obediencia de estas funciones sino ir más allá a la entrega al servicio y aporte en la soluciones que necesita la sociedad actual.



Dentro de este orden de ideas, se puede decir que un docente con liderazgo se gana la voluntad y el entusiasmo de las personas con quienes se relaciona, porque muestra a sus seguidores que buscan lo mismo mejorar la educación de los estudiantes, lo cual motiva y apertura el cambio hacia el disfrute del trabajo común que se realizan en el aula y fuera de ella, lo cual permite que se desarrolle un buen desempeño laboral, de ahí que Etling (2008) expresa que: “El liderazgo no es un rango, privilegio, título o fuente de ingresos, más bien se ha convertido en servicio, trabajo y responsabilidad” (p. 241)

En este sentido y sin apelar a una suerte de apostolado ni sacrificio, los docentes líderes cumplen un sentido específico y de suma importancia en toda colectividad universitaria con buen desempeño docente porque, son ellos los encargados de transformarse en un referente para que los estudiantes obtengan una serie de aprendizajes que serán esenciales en la vida. Además estudiantes y autoridades, confían en que estos docentes cumplirán adecuadamente con su trabajo.

### **Tipos de Liderazgo.**

Por otra parte, no existe un solo tipo de liderazgo, ni una forma estandarizada de ejercer el liderazgo. Diversos autores a lo largo de los años han definido distintas formas de liderazgo, así como diversos tipos de líder, los cuales pueden responder tanto a las características personales de aquellos llamados a ejercer el mencionado liderazgo como a las habilidades aprendidas en las distintas instituciones educativas dedicadas al tema. Entre esos autores se tiene Lussier (2002) quien afirma que el tipo de liderazgo es: “...la combinación de rasgos, destrezas y comportamientos a los que recurren los líderes al interactuar con los seguidores. Aun así el elemento fundamental es el comportamiento, pues es el patrón de conducta relativamente constante que caracteriza al líder”. (p. 67)

Esto implica que, a pesar de que los docentes realizan actividades similares en la institución educativa, se diferencian sustancialmente unos de otros por varios factores en especial por la manera que cada uno se desempeña laboralmente que es lo que lo hará líder y único en su género, es por ello que esta es la explicación

fundamental de la existencia de los líderes autoritarios, autocráticos, participativos liberales, carismáticos y situacionales, que son las formas más destacadas en el ejercicio docente dentro de la institución educativa.

Bajo esta perspectiva, Según Rothschild (2005): "...existen seis tipos de líderes, siendo cada tipo de líder el adecuado y sumamente efectivo en un momento apropiado de la trayectoria laboral del docente en la institución los cuales son autoritarios, autocráticos, participativos liberales, carismáticos y situacionales" (p. 47). De lo expuesto se puede notar que no todos los líderes son iguales y por ende tienen diferentes características que describen su liderazgo de acuerdo al momento en el cual están ejerciendo sus funciones dentro de la institución les crea una mayor variedad a la hora de desplegar sus acciones de liderazgo, por ello hay líderes autoritarios, autocráticos, participativos liberales, carismáticos y situacionales.

Es por ello que unas de las primeras dimensiones, son los tipos de liderazgo que maneja el docente sujeto de estudio en su desempeño laboral. Agüera (2006) indica que: "Existen varios tipos de liderazgo de acuerdo con ciertas características como por ejemplo: "...el modo de actuar, el modo de tomar decisiones y hasta el modo de interactuar en su desempeño laboral..." (p. 139) dicho de otra forma, el liderazgo del docente se enmarcan en diferentes tipos los cuales se relacionan con la formas para actuar en la búsqueda del mejor desempeño laboral que enaltezca la calidad educativa pero sobre todo su propio profesionalismo.

Dentro de esta misma perspectiva O'leary (2010) explica que: "...no hay solo un tipo de líder, sino varios, dependiendo de las características del grupo, por tanto el liderazgo puede ser autoritario, autocrático, participativo, liberal, carismático, situacional..." (p. 32) es decir, el docente acoge el tipo de liderazgo de acuerdo con los deberes que cumple en su trabajo educativo, para lo cual no es conveniente que el desempeño no lo realice en solitario, porque muchas de las responsabilidades las comparte con los superiores, colegas y estudiantes, más tiene un compromiso filosófico para que la realización y cumplimiento de las expectativas sea en colectivo.

### **Liderazgo Autocrático.**

Con relación a los tipos de liderazgo que maneja el docente en su desempeño laboral, se tiene al liderazgo autocrático también llamado autoritario o directivo, Dalton y otros (2007) lo exteriorizan como aquel: “Está orientado a las tareas y tienden a supervisar rigurosamente, impone su voluntad sobre los demás y controla la conducta de ellos...” (p. 297)

Cabe decir que el liderazgo autocrático tiende a ser que el docente se desempeñe con demasiada perfección en todo lo que hace, obligándose a sí mismo y a los demás a actuar de este modo, aspecto que entorpece su desempeño laboral, puesto que lo aleja de los intercambios comunicativos positivos que le conviene tener con todas la personas con quienes interactúan en el contexto educativo para lograr metas en común.

Además, Daft (2006) señala que: “...liderazgo autocrático es aquel que insiste en centralizar la autoridad, a derivar poder de su puesto, a controlar los premios y a coaccionar...” (p. 52) lo que demuestra que el docente autocrático es él quien manda, analiza, monitorea todos los procesos que lleva su praxis pedagógica eliminando a todo agente que pretenda obstaculizar su labor, lo cual puede originar descontento, en los demás manifestándose en baja productividad y rendimiento, aspecto que puede obstaculizar el trabajo que realiza

Es más, este tipo de liderazgo docente hace que el desempeño laboral se centralice solo en él, en otras palabras, este realiza el trabajo sin pedir ayuda de nadie, por lo cual aglutina las responsabilidades principalmente en su persona, para tener el poder de tomar las diferentes medidas por sí mismo, sin pedir opinión a otros para ejecutar su labor educativa, así lo enuncia Robbins y Decenzo (2009) el liderazgo autocrático: “...lleva al líder a centralizar la autoridad, dictar los métodos de trabajo, tomar decisiones unilateralmente y limitar la participación...” (p. 347)

De allí que el docente con liderazgo autocrático considera que es él, el único competente y capaz de tomar las principales decisiones en el aula de clase o en la misma institución educativa, pues cree que es la única persona con derecho y poder para controlar las decisiones y responsabilidades de su desempeño laboral. Además,

considera que en este caso los estudiantes a quienes guía son incapaces de guiarse por sí mismos, por lo que hay que saber gobernarlos y controlarlos, exigiendo a ellos obediencia a sus órdenes y decisiones.

### **Liderazgo Participativo.**

Asimismo en el tema sobre los tipos de liderazgos docente en el desempeño laboral, se tiene al liderazgo participativo, de la cual Botero (2006) apunta que: "... el líder que manifiesta esta conducta obtiene el poder a partir del servicio a sus seguidores, dejando a un lado su ego, mostrándose humilde, bondadoso y con deseos de servir y desarrollar a su personal." (p. 171) de allí que el docente que ejerce este tipo de liderazgo ejecute el control de manera participativa, pues, logra que todos aporten con imaginación e iniciativa para así crear un desempeño laboral donde todos tienen la palabra para establecer llevar a feliz término la praxis pedagógica, pero al final será él quien decida cómo trabaja pedagógicamente.

Cabe decir, que cuando los docentes utilizan el liderazgo participativo se ocupa de que todas las personas involucradas con el trabajo que realiza tengan la información adecuada para que cuando opinen, decidan y controlen, los acuerdos sean pertinentes. Así lo confirma Figueroa y Ramírez (2004) cuando exponen: "El líder con conductas participativa consulta con los subordinados las acciones y decisiones propuestas y estimula su participación." (p. 52)

De ahí que, un docente con este tipo de liderazgo considere que para realizar un buen desempeño laboral, las decisiones sobre las actividades y acciones a llevarse a cabo en la práctica pedagógica se tomen en colectivo, pero, sin dejar de lado el punto de vista de cada quien, como un aspecto vinculante en el desarrollo de su profesión que le ayude a interactuar con los otros del modo más adecuado posible a la situación en que se encuentra y de manera mutuamente beneficiosa para todos los involucrados.

En otro orden de ideas, Campoy (2006) apunta que: "...El liderazgo participativo lleva a las personas a pedir a los colaboradores que establezcan sus propios objetivos, si coinciden con los que previamente tiene establecidos los

aceptará, de forma que sus subordinados creerán que han sido ellos los artífices...” (p. 45) entonces, el docente con liderazgo participativo se desempeña laboralmente a través de las colaboraciones y apoyo de quienes con él comparten el hecho educativo, para que el triunfo a obtener sea compartidos por todos.

Dentro de estas implicaciones las ventajas del liderazgo participativo en el desempeño laboral es que todos miembros de la institución educativa se sentirán motivados a trabajar con el docente, cuanto mayor es la participación, mayor es el compromiso de estos en la labor del educador. Si los miembros que integran el contexto laboral no participan en la toma de decisiones de la praxis pedagógica que lleva a cabo el educador, cuando implementen sus acciones académicas no las comprenderán en sus fundamentos, lo que puede llevar a que fracase y por ende halla mal desempeño laboral.

### **Liderazgo Liberal.**

Asimismo, entre los tipos de liderazgo docente en el desempeño laboral, se encuentra el liberal, del cual Campoy (2006) escribe que: “...el líder con esta conducta delega la autoridad para tomar decisiones, sugiriendo una meta a alcanzar y dejando que sus subordinados se organicen de la forma que consideren oportuna” (p. 45). Es decir, los docentes con este tipo de liderazgo se caracterizan por dar una libertad completa por parte del grupo que maneja la institución en las decisiones sobre el trabajo educativo que él debe realizar en el desempeño laboral, dejando para sí mismo una participación mínima.

Al mismo tiempo, Figueroa y Ramírez (2004) indica que la conducta liberal: “Usa muy poco su poder, si es que lo usa, dando a los subordinados un alto grado de independencia en sus operaciones.” (p. 52) bajo esta premisa cuando un docente actúa de esta manera delega en los demás la toma de decisiones importante sobre la labor educativa como un medio para que todos participen.

En este aspecto, el docente con este estilo de liderazgo es un buen docente, sin embargo, delegar todas las funciones que le compete no es adecuado, pues lo que las instituciones educativas requieren son educadores que trabajen con integración grupal

no que encargue todas las responsabilidades en otro, bajo cualquier concepto. Además, para un buen desempeño docente no es conveniente que le de libertad absoluta a los demás para que decidan aspecto importante sobre el trabajo educativo que a ellos le compete realizar.

Es oportuno señalar que, Boland, y Otros (2007) dicen que: "...el liderazgo liberal se ocupan de que todos reciban la información, opinen, decidan y controlen. El grupo establece sus propias normas, puesto que el líder otorga a sus subordinados un alto grado de independencia operativa." (p. 78) es por ello que el docente liberal espera que los demás docentes marquen las pautas educativas que regirán el marco laboral de la institución, sin su intervención pero, a sabiendas que al final el tendrá participación en los éxitos que se obtengan.

Es de destacar que este estilo del liderazgo del docente puede tener una incidencia negativa en el mejoramiento del desempeño laboral pues, tiene una mezcla de características y estrategias, que impiden una evaluación seria del ejercicio práctico que ejecuta como líder, sobre todo cuando se respalda, en la apatía y la desorganización en el manejo de la institución educativa en lugar de inscribirla en un contexto donde se genere confianza y colaboración hacia el mejoramiento del desempeño laboral, compartiendo la preocupación por elevar los resultados de aprendizaje y por disminuir la distancia entre los docentes y los demás miembros de la comunidad educativa.

### **Liderazgo Carismático.**

En este orden de ideas en los tipos de liderazgo docente en desempeño laboral está el carismático, el cual es designado como un liderazgo adecuado para desempeño docente puesto que es desplegada por el líder para exaltar a sus partidarios, Robbins y Decenzo (2009) explican que: "...los líderes carismáticos tiene una meta ideal que quieren alcanzar y un fuerte compromiso personal con esa meta, se les considera como personas pocos convencionales, teniendo confianza y seguridad en sí mismos..." (p. 358)

Por consiguiente los docente que poseen este tipo liderazgo tiene la capacidad de generar en los demás entusiasmo hacía las actividades laborales que realiza, puesto que es capaz de transmitir a los miembros de la institución educativa la importancia de su visión académica y de inculcar en sus seguidores ya sean estos compañeros de trabajo estudiantes, padres, madres, la necesidad del cambio en el proceso educativo que lidera, en el sentido por el indicado a través de la buena comunicación.

Ante toda esta dinámica, Daft (2006) comenta que: “Los líderes carismáticos tienen un efecto en las emociones de las personas porque apelan a la mente y también al corazón. Quizás expresen con emoción que se piensan colocar en la línea del frente en aras de cumplir una misión” (p. 152) por ello, el docente carismático en su desempeño laboral es más animado que los demás docentes, sonrían más, hablan más resuelto, pronuncian las palabras con más claridad y realizan expresiones que ayudan a darse a comprender como un accionar pedagógico de él como docente.

En tal sentido, cuando un docente es carismático no solo lidera sino que hace que le sigan; puesto instruye a las personas con las que trabaja a que emitan mensajes visionarios e inspiradores, a que motiven a la sensibilidad de las ideas cuando guíen a otros; este trabajo le sirve para destacar, ayudar y mantener un mejor desempeño laboral. Por ello, cuando un docente tiene un liderazgo carismático posee mayor control de su labor educativa debido a que su carisma cautiva en cierto modo a las personas y hace que éstas le apoyen y sigan más debido a lo que es y no por quién es.

Cuestionamientos como los anteriores llevan a que Fernández (2005) exprese que: “...el liderazgo carismático inspira, más allá de lo común, estableciendo una atmósfera de cambio y estimulando a los subordinados para que trabajen más y mejor. (p. 44) brevemente, al docente le conviene mantener un liderazgo carismático el cual consiste en dirigir y hacer que le sigan porque se desempeña laboralmente con pasión con la que vive cada día, porque toma riesgos personales en el trabajo, maneja habilidades no convencionales y está siempre dispuesto al sacrificio personal, va a todas las oportunidades que a nivel profesional se le presentan.

### **Liderazgo Situacional.**

Asimismo entre los tipos de liderazgos docentes en el desempeño laboral se tiene al liderazgo situacional, conocido como la conducta que promueve cambios, es por ello que, cuando el docente se maneja con liderazgo situacional se amolda de manera operativa a las situaciones que se presentan día a día del trabajo educativo. Campoy (2006) refiere que el liderazgo situacional es: "... el que utiliza distintos estilos con distintas personas o con una misma persona en distintos momentos, tareas o aspectos de una misma tarea." (p. 53) En definitiva, el liderazgo situacional se basa en que el docente establece un equilibrio entre los distintos tipos de comportamiento que ejerce su desempeño laboral con el objetivo de adaptarse al nivel de desarrollo y competencia de su equipo de trabajo.

En relación a lo expuesto, el docente con liderazgo situacional analiza una situación laboral determinada para luego adoptar un estilo de liderazgo apropiado a ese escenario y así poder llevar a cabo la labor educativa exitosamente de allí que Boland, y Otros. (2007) sostienen que: "...el comportamiento de un líder efectivo varía de situación en situación. En cada caso el líder analizará el contexto y a quienes lo integran para establecer el estilo del liderazgo a emplear." (p. 78) en efecto, el docente con liderazgo situacional, puede cambiar continuamente su manera de actuar profesionalmente para satisfacer las necesidades educacionales que surgen en el sistema educativo.

Es de hacer notar que, la eficacia de este tipo de liderazgo dependerá de factores situacionales. Se basa en la noción de que el desempeño del docente depende de la madurez en competencia, experiencia, motivación e interés que esto demuestren para apoyar el desempeño de las tareas encomendadas y en el asumo responsabilidades de quienes con ellos trabajan, sean esto estudiantes, compañeros de trabajo, o las mismas autoridades que evalúan su trabajo pedagógico.

Al respecto, Dalton y otros (2007) reseña que: "...El liderazgo situacional es el arte de ajustar tu estilo de liderazgo para responder efectivamente a cualquier cambio en tu ambiente de trabajo." (p. 260) en otras palabras los docentes con liderazgo situacional desarrollan una filosofía individual de cómo ejecutar el desempeño laboral



de manera apropiada y están constantemente desafiados por situaciones imprevistas y problemas que suceden en el acontecer laboral diario a los cuales se adaptan y solucionan con acciones de liderazgo eficaces.

### **Acciones de Liderazgo.**

En consideración con lo anterior, los líderes situacionales están involucrados en examinar una situación para determinar el mejor curso de acción de liderazgo en el desempeño laboral. Por ello, un examen exitoso de un problema laboral requiere que los líderes docentes empleen acciones de liderazgo en resolución de conflictos, en comunicación, empatía, negociación y articulación de las más altas. Por ello para determinar el mejor estilo de liderazgo para una situación particular requiere que educador busque a fondo en el problema para entender todos los lados del mismo y de esta manera emprender las acciones de liderazgo para su solución.

Cuestionamientos como los anteriores, permiten considerar en la descripción del liderazgo del docente en el desempeño laboral las acciones que estos emplean en la labor educativa, que de acuerdo con Chiavenato (2002) son: "...tarea empleadas para designar a aquella obra y trabajo que generalmente demanda de parte de quien la lleva a cabo con cierto esfuerzo." (p 156) por ello para lograr un buen desempeño laboral, el docente despliega una serie de acciones en la comunidad educativa, en la administración de los procesos de la universidad, que le permiten identificar el potencial de las personas, para establecer las alianzas necesarias para alcanzar metas y objetivos profesionales.

Con respecto a la idea anterior, Certo (2010) dice que las acciones son: "...toda conducta humana cuyo motor sea subjetivamente significativo y que tenga como efecto cambios valiosos en el medio en que actúa" (p. 98) en ese sentido, el buen desempeño laboral es el resultado de las actuaciones y labores sobre todo de liderazgo que traen como resultado un nivel de compromiso, mística de trabajo, conducentes a potenciar su nivel de vida, tanto profesional como personal con cambios apreciables que sobrevienen al contexto escolar debido a la labor educativa.

En ese orden de ideas, el trabajo docente se entienden como el conjunto de funciones y roles que hacen posible la acción de liderazgo, ajustado a la demanda del entorno, así como a la normativa educativa vigente por la que se rige, mientras que despliega una serie de acciones representante de su comportamiento de líder en términos de involucramiento, compromiso con el trabajo motivador frente a otras persona que integran el que hacer laboral realizado por convicción y no por obligación.

Coincidente con lo anterior, Koontz y Wehrich (2011) explica que las acciones de liderazgo son: "...actos que realiza un líder, con un fin determinado, en un ámbito específico y que afecta, incluye o comparte con otras personas, pues, tienen objetivos compartidos" (p. 76) por ello, para lograr un buen desempeño, el docente despliega una serie de acciones de liderazgo que le permita atraer seguidores a su quehacer pedagógico; como por ejemplo a la comunidad universitaria para que ratifiquen y apoyen los procesos académicos que él lleva a cabo.

Es de hacer notar que, las acciones de liderazgo que emplea los docentes llevan implícitamente y explícitamente un conjunto de habilidades personales, profesionales y técnicas que demuestran en el ejercicio de su labor como lo son: la resolución de conflictos, la comunicación, la empatía, negociación y articulación todas ellas manejadas por el educador en sus trabajos a diario relacionado con la preparación de clases, el asesoramiento individualizado de los estudiantes, los convenios con compañeros de trabajo en la ejecución de trabajos asignados, la unión con las coordinaciones que operan otros docentes y la vinculación con las autoridades de la institución.

En ese marco de ideas, Chiavenato (2009) señala que las acciones de liderazgo son: "...labores realizado por el docente a partir de instrucciones encaminadas al logro de los objetivos, haciendo énfasis en la resolución de conflictos, la comunicación, la empatía, negociación y articulación" (p. 261) por ello, dentro del ámbito del desempeño laboral del docente, las acciones de liderazgo, son vistas como el trabajo realizado por el docente a partir de instrucciones encaminadas a la resolución de conflictos, al desarrollo de la comunicación, al aprovechamiento de la

empatía, la negociación y la articulación, sobre todo para lograr la excelencia u eficiencia del proceso académico que lidera.

### **Acciones para la Resolución de Conflictos.**

Con respecto a las acciones de liderazgo que emplea el docente en el desempeño laboral están las acciones para la resolución de conflictos, la cual es una acción de liderazgo operativa, pues, realizada como parte del desempeño laboral del docente equivale a que él sirva como intermediario cuando halla partes en conflicto a cualquier nivel personal o profesional ofreciendo como líder una vía alternativa para cada parte que desde su punto de vista puede favorecer la resolución del conflicto en todas sus facetas y dominios y él pueda realizar operativamente el quehacer pedagógico. Chiavenato (2002) expresa que:

Proceso por el cual un conflicto de carácter interpersonal, intergrupar, inter organizacional o internacional de raíces profundas es resuelto por medios no violentos y de forma relativamente estable, a través, primero, del análisis e identificación de las causas subyacentes al conflicto, y, consiguientemente, del establecimiento de las condiciones estructurales en las que las necesidades e intereses de todas las partes enfrentadas puedan ser satisfechas simultáneamente. (p. 129)

Por consiguiente, las acciones de liderazgo del docente en el cumplimiento del desempeño laboral, consiste, básicamente, en aplicar una metodología científica a la investigación de las causas y procesos de los conflictos violentos que se dan en el contexto laboral entre cualquiera de sus integrantes y al desarrollo de medios para evitar su escalada y sus resultados destructivos al desarrollo de la praxis pedagógica.

En este mismo contexto, las acciones de liderazgo para la resolución de conflicto motivan al docente como líder en la búsqueda de medios más rápidos, menos costosos y no coercitivos para resolver las disputas que se originan en el medio educativo, al cual presta sus servicios como profesional, Martínez (2009) expresa la resolución de conflicto es: "...la exploración de los medios por los cuales conflictos y controversias pueden solucionarse implica el uso de herramientas que

permiten manejar los conflictos de manera creativa, constructiva y no violenta” (p. 56).

De acuerdo a lo expuesto por el autor, la resolución de conflicto como acción de liderazgo del docente en el desempeño laboral representa una gestión de él como líder que influye en sus compañeros de trabajo, en estudiantes, padres madres para ayudarlos a resolver las desvanecías de manera operativa, aspectos importante para prevenir y controlar cualquier conflicto laboral o personal que se presente de manera creativa, provechosa y no represiva.

Cabe señalar entonces, que las acciones de liderazgo para la resolución de conflictos desde el liderazgo del docente en el desempeño laboral son fundamentales, porque apoya la cultura de paz que permite el bienestar en el contexto profesional lo cual mejora el trabajo educativo lo cual no se logra sin adecuada participación de todos los miembros de una comunidad educativa, Certo (2010) explica que: “La resolución de conflictos encuentra soporte en los principios y acciones de liderazgo del docente porque, este propicia espacios de enseñanza para el manejo de diferencias a través del desarrollo de estrategias educativas no violentas” (p. 89)

Por consiguiente, las acciones de liderazgo dirigidas a la resolución de conflictos como parte del desempeño laboral del docente, tan solo pretende evitar la aparición de respuestas claramente erróneas y, sobre todo, intenta transmitir algunos conocimientos y algunas pautas de conducta no violentas para tratar de modo educativo los conflictos laborales. Eso a veces significará su solución, pero en otros casos se obtendrá resultados aparentemente más modestos: la gestión positiva del docente en la solución de los problemas que envuelve el contexto educativo, el logro de acuerdos limitados pero constructivos, o la pacificación de las partes aunque las posturas respectivas se mantengan, pero, sin intervenir con trabajo educativo.

### **Acciones de Comunicación Asertiva.**

Ahondado en las acciones de liderazgo que emplea el docente en el desempeño laboral, se encuentra las acciones de comunicación asertiva, para puntar ésta acción de liderazgo los docentes deben darle el valor significativo que esta acción tiene para

el desempeño laboral, sobre todo para el desarrollo de él mismo como individuo en la formación cultural de paz y el progreso profesional, aspecto que permite el establecimiento y consolidación de vínculos con otras personas.

En este contexto, Rodrigo (2006) escribe que: “La comunicación es una de las habilidades imprescindible para conseguir desempeñar la tarea de orientación con éxito. El proceso de comunicación aparece en todos los ámbitos de nuestra vida.” (p. 77) Por consiguiente, es significativo que el docente despliegue acciones de liderazgo para entenderse con los demás y marchar convenientemente en su desempeño laboral; puesto que es innegable que las destrezas de comunicación le ayuda a optimizar su labor educativa

De la misma forma, Fonseca (2005) expresa que las acciones con base en la comunicación asertiva, se refieren a la: “...capacidad para enviar, recibir, elaborar y emitir información, ideas, opiniones y actitudes de primera calidad, orientadas hacia objetivos personales y del grupo sin dañarse a sí mismo ni a los demás” (p. 82) lo que demuestra que es importante que los docentes empleen acciones de liderazgo de comunicación asertiva como herramienta básica para mejorar su desempeño laboral, considerando las acciones de comunicación como un medio para que estos logren objetivo a nivel profesional en función de remitir, recoger, construir y enunciar información, opiniones, informes sin dañarse ni dañar a los demás.

Del mismo modo, los docentes con liderazgo ejecutan acciones de liderazgo fundamentadas en la comunicación asertiva de acuerdo con Román (2005): “... hacen una adecuada percepción de los estímulos externos, para poder desarrollar su comunicación de una manera fluida efectiva y eficaz para la defensa de sus propios derechos pero sin ofender a nadie...” (p. 53) de allí que cada vez más, las acciones comunicativas se orienten a apoyar desempeño laboral del docente en la institución, porque al hacer una apreciación de las necesidades de los demás, pero sin dejar a un lado las propias a través de comunicación fluida.

Por tanto, es muy importante señalar que, una forma de contribuir a la mejora del desempeño laboral es a través del uso de la comunicación asertiva, debido a que es sumamente importante para estos, crear e intercambiar mensajes con las personas

relevantes para su labor educativa sin ser pasivos pero tampoco agresivos, de esta manera las tareas que lleve a cabo será efectiva, y le agregaría alta productividad, en cambio, los docentes que no se comuniquen de manera asertiva como acción de liderazgo tenderá a desvanecerse laboralmente.

### **Acciones de Empatía.**

Asimismo, entre las acciones de liderazgo que emplea el docente en el desempeño laboral están las acciones de empatía, las cuales se están referidas a las destrezas que tiene el docente para vivenciar la forma en que otro individuo siente. Esta acción de liderazgo puede desembocar en una mejor comprensión de sus acciones laborales o de su manera de decidir determinadas cuestiones de trabajo que pueden afectar a las demás personas con quienes comparte su contexto profesional.

En función de tal apreciación Carpena (2003) comenta que la empatía permiten: “Participación afectiva de una persona en una realidad ajena a ella, generalmente en los sentimientos de otra persona” (p. 36) en efecto, las acciones de liderazgo empáticas le ayuda al docente para comprender los requerimientos, actitudes, sentimientos, reacciones y problemas de los otros, ubicándose en su lugar y enfrentando del modo más adecuado sus reacciones emocionales, aspectos que pueden contribuir positivamente con el desarrollo de su praxis pedagógica.

Desde esta lógica, las acciones de empatía por parte del docente propicia un clima agradable de trabajo, libre de tensiones y de presiones, donde este reconocen las cualidades, logros y avances de sus compañeros, estudiantes y otras personas que colaboran con él, por consecuencia las actividades laborales se realizan en conjunto y con optimismo, esperando siempre los mejores resultados; porque de lo contrario cuando no se perciben las necesidades de los demás, se disminuye la ayuda externa en la labor educativa.

De acuerdo con lo anterior, las acciones de empatía son fundamental en el desempeño docente, porque la misma consisten en ver cada vez más aspectos positivos del otro, tener más aspectos en común y esa situación ayuda a que haya más personas que quieran participar en la consecución de objetivos a través de la labor

pedagógica que realiza el docente. En este sentido, Eisenberg y Strayer (2002) expresan que la empatía es: "... aprender a conectarse a otra persona y responder adecuadamente a las necesidades del otro, a compartir sus sentimientos, e ideas de tal manera que logra que el otro se sienta muy bien con él" (p. 114).

Por consiguiente, las acciones de liderazgo relacionadas con la empatía son dirigidas a experimentar la realidad subjetiva de los otros individuos que con ellos comparte el contexto laboral sin perder de perspectiva el propio marco de su función pedagógica, con la finalidad de poder guiar su desempeño laboral a que pueda experimentar a través de este los sentimientos de una forma completa e inmediata, Goleman (2006) dice que es: "una acción que lleva de ponerte en los zapatos del otro y de esa manera conocer su sentir; es decir escuchar y responder, al sentir del otro...." (p. 125).

Dentro de este marco conceptual, las acciones de liderazgo de empatía las realiza el docente en su faena educativa con el fin de crear una visión compartida de las metas dentro de equipo de personas que hacen vida activa en el centro universitario, principalmente pautando esa participación en la aceptación genuina y comprensión total de donde se pretende llegar, y porque existe ese deseo de llegar a esa meta pedagógica como manera de conocer su sentir; es decir escuchar y responder, al sentir de ellos hacia el desarrollo de la calidad educativa.

### **Acciones de Mediación.**

También entre las acciones de liderazgo que emplea el docente en el desempeño laboral se encuentra las acciones de mediación, suelen ser un proceso complejo, cuyas dificultades exigen el liderazgo personal del docente para alcanzar la superación de dificultades y el consenso en cuanto a conflictos profesionales se refiere, a través de mínimos acuerdos entre las partes, para que juntas realicen el ejercicio de crear y recrear nuevas formas de comprender la realidad universitaria, ante la necesaria superación de los obstáculos y las dificultades que se presenta en el desempeño laboral

Además, las acciones de liderazgo sustentadas en la mediación ha mostrado ser un elemento importante y valioso en los diversos mecanismos existentes para un buen desempeño laboral del docente, las cuales ha tenido una evolución y desarrollo ascendente, pues, se presenta como una acción de liderazgo de participación activa, creciente y central en las formas de resolver problemas tanto personales como laborales con el fin de hacer del trabajo docente una fuente de éxitos. Fisher, Ury y Patton (2009) explican que las acciones de mediación son un:

...medio de resolución de conflictos mediante el cual los sujetos sociales, en su acción comunicativa dialógica, se sientan a conversar acerca de la situación que generó el conflicto y lo resuelven asumiendo los beneficios y las oportunidades que representa entrar en acuerdos que conducen, al otorgarse desde el respeto y la inclusión participativa, mutuas concesiones, sin necesidad de la intervención de un mediador (p. 100)

Así pues, arbitrar o mediar es una acción de liderazgo que el docente pone en práctica como medio básico para lograr lo que él quiere de los otros a través del diálogo franco, para ello, se sienta a conversar acerca de la situación que generó el conflicto y lo resuelve asumiendo los beneficios y las oportunidades que representa entrar en acuerdos que sean beneficiosos para todos los que con él comparte el contexto laboral. En el fondo con esta acción del docente se pretende obtener aquello que por otros medios sería más costoso, esto asegura compromisos duraderos de las partes, con el fin de lograr acuerdos útiles para todos los que hacen vida activa en la institución educativa.

Del mismo modo, Ríos (2011) expone que: "... con las acciones de mediación se pretenden conseguir, mediante algún tipo de procedimiento que puede ser tácito como concreto, reconocido como ignorado, cualquier cosa mejor que aquello que cada uno podría obtener por su cuenta..." (p. 43) Por tanto, cuando se habla de la acción de mediación se refiere a la manera civilizada que tienen los docentes de resolver conflictos que se presentan en su desempeño laboral mediante algún tipo de procedimiento de búsqueda y formalización de acuerdos, que satisfagan los intereses de cada parte.



De acuerdo con este enfoque, la acción de mediación es considerada la forma más efectiva que tienen los docentes para ejercer su rol de líder a través del desempeño laboral porque ayuda a resolver los conflictos que se presentan en el contexto educativo, por lo que la acción de mediación lleva implícito la capacidad de liderazgo del educador mostrada en su acción didáctica con el diseño de gestiones que promuevan acuerdos pedagógicos cuando dos o más personas que participan en el proceso educativo concierten algunos intereses en común y disipen otros que son opuestos.

Por otra parte, cuando un docente emplea acciones de liderazgo mediación, optimiza su desempeño y aporta bienestar al contexto laboral pues, de acuerdo con Martínez de Murguía (2009): "...la mediación es un proceso mediante el cual una persona hace que las partes involucradas en un conflicto busque soluciones alternativas y satisfactorias de acuerdo a sus intereses y sin menoscabar los intereses del otro" (p. 19) visto de otra manera, son aquellas acciones mediante el cual el docente a través de su desempeño laboral ayuda a dos o más partes a que lleguen a una resolución aceptable de un conflicto en el contexto universitario mutuamente reconocido por todos ellos.

### **Acciones de Articulación.**

Con respecto a la dimensión las acciones de liderazgo que emplea el docente sujeto de estudio en el desempeño laboral se tienen al indicador, acciones de articulación, que según Luchetti (2007) se refiere a: "...la unión o enlace entre las partes. Esto supone reconocer que las partes son distintas entre sí y a la vez forman parte de un todo. (p.33) lo anterior permite inferir que a través de las acciones de articulación, el docente como líder es vínculo entre las diversas actividades que planifican los departamentos o coordinaciones que hacen vida activa en la institución para darles continuidad, coherencia, relación, integración de las propuestas educativas de todos ellos.

También, Aldape (2008) dice que la articulación a nivel de liderazgo es: "...Proceso de unión, enlace, compenetración, aceptación y continuidad de las

distintas tareas que se plantean en el sistema educativo.” (p. 22) así pues, la articulación como acción de liderazgo alude a la manera en que los docentes deberían relacionar el desempeño laboral con las distintas tareas educativas que se desarrollen en la institución educativa, pues a través de la articulación es posible un enlace funcional de los múltiples proyectos o planes para lograr la calidad educativa.

Por otro lado, Ferreyra y Pedrazzi (2007) dice que la articulación es: “El enlace o la unión entre las partes que integran la institución educativa, que posibilita y ordena su movimiento externos e interno en favor de la obtención de objetivos comunes como por ejemplo el rendimiento académico del alumno.” (p. 22) o lo que es igual, el docente será quien propicie con su liderazgo la integración entre las personas que hacen vida activa en el contexto universitario a través de su desempeño laboral, faena que facilita la comunicación entre los integrantes de la institución usando tiempo y energía para valorizar las semejanzas y diferencias entre ellos para provocar acercamientos.

En síntesis, la articulación como acción de liderazgo permite a los docentes desarrollar el desempeño laboral sirviendo como punto de unión entre todos los niveles que componen su entorno laboral; es decir, él será el enlace entre los mismo compañeros de trabajos, las autoridades y la institución para unir las visiones sobre el desarrollo pedagógico de la labor pedagógica a través de un conjunto de acciones de liderazgo que intentan constituir vínculos interpersonales para hacer del contexto educativo un espacio de integración y participación.

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

#### **Naturaleza y Tipo de Investigación**

El marco metodológico es el procedimiento a seguir para alcanzar el objetivo de la investigación. Por ello, según Arias (2006) “la metodología del proyecto incluye el tipo de investigación, las técnicas y los procedimientos que serán utilizados para llevar a cabo la indagación. Es el “como” se realizará el estudio para responder al problema” (p. 45).

La presente investigación se centra en el estudio del liderazgo del docente en el desempeño laboral. El mismo se sitúa bajo el paradigma cuantitativo, como un estudio de campo de naturaleza descriptiva. En cuanto al paradigma cuantitativo, según Bernal (2010) se fundamenta en: “...la medición de las características de los fenómenos, sociales lo cual supone derivar de un marco conceptual pertinente al problema analizado una serie de postulados que expresan relaciones entre las variables estudiadas de forma deductiva” (p. 60).

De acuerdo con lo expuesto por el autor, se evidencia la concordancia de este enfoque con los objetivos de estudio, por cuanto para el logro del mismo se aplicó un instrumento a los docentes de la Universidad Politécnica Territorial José Félix Ribas Sede Socopó de la Parroquia Ticoporo, Municipio Antonio José De Sucre, Estado Barinas; para así poder recoger información pertinente al estudio de la cual se obtuvieron datos que fueron procesados a través de la estadística descriptiva con el fin de examinar y detallar el problema planteado.

Por otra parte, se considera un estudio de campo debido a que la información se obtuvo de forma directa en el transcurso de la ejecución del trabajo a través de la recolección de datos. Sabino (2007) refiere que los estudios de campo se basan en: “... informaciones o datos primarios obtenidos directamente de la realidad investigada” (p. 26) de allí que, los datos se recogen directamente del contexto donde se desarrolla el fenómeno y su valor radica en que permiten asegurarse de las verdaderas condiciones en que se han obtenido los datos. En tal sentido, los datos requeridos se recolectaron

directamente de los docentes de la Universidad Politécnica Territorial José Félix Ribas Sede Socopó de la Parroquia Ticoporo, Municipio Antonio José De Sucre, Estado Barinas.

Asimismo, se constituyó como un estudio descriptivo, con vista a lo dicho por Chávez (2008) quien explica que las investigaciones descriptivas son todas aquellas que: "... se orientan a recolectar informaciones relacionadas con el estado real de las personas, objetos, situaciones o fenómenos, tal cual como se presentan en el momento de su recolección. Describe lo que se mide sin realizar inferencias ni verificar hipótesis" (p. 27) de acuerdo con esta acotación la investigación estuvo dirigida al análisis del liderazgo del docente en el desempeño laboral para enumerar sus características en los docentes sujetos a estudios para captar los tipos y acciones de liderazgo que manipulan.

Aunado a lo anterior, Tamayo y Tamayo (2008) refieren que los estudios descriptivos consiste en: "...describir de modo sistemático las características de una población, situación o áreas, de interés... básicamente no está interesado en comprobar explicaciones ni hacer predicciones. Con mucha frecuencia las predicciones se hacen por encuesta" (p. 41) es por ello que en la investigación se analizó sistemáticamente el liderazgo del docente en el desempeño laboral con el propósito de describirlo, explicar sus causas, entender su naturaleza y factores constituyentes.

### **Diseño de la Investigación**

En el presente estudio el diseño seleccionado fue el no experimental, el cual según Hernández, Fernández y Baptista (2007) se refiere a: "...observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural para después analizarlos". (p. 184) en esta investigación, se analizaron las variables, Liderazgo del docente universitario y el desempeño laboral. Es decir, se observara el fenómeno tal cual, como se da en el contexto natural, para después analizarlo.

Por otra parte, de acuerdo con el momento de recolección de datos, dentro de las investigaciones no experimentales, éste estudio será transaccional o transversal.

Los citados autores refieren que el propósito de estos es “describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado” (p. 187). Por ello, el diseño de la presente investigación es no experimental transaccional, por haber recolectado los datos en un solo momento, en un tiempo único y sin hacer ninguna manipulación de la variable independiente.

### **Población y Muestra**

La población en estudio se refiere al conjunto para el cual serán válidas las conclusiones que se obtengan. Según Arias (2006) la población es: “...el conjunto el universo de personas, que es el elemento primordial para la ejecución de la investigación” (p. 32) En relación al tamaño de la población de este estudio quedó conformada por un total de veinticinco (25) docentes de la Universidad Politécnica Territorial José Félix Ribas Sede Socopó de la Parroquia Ticoporo, Municipio Antonio José De Sucre, Estado Barinas.

Por otra parte, en cuanto a la muestra, ésta es definida por Chávez (2008) como: “...una porción representativa de la población, que permite generalizar sobre ésta los resultados de una investigación...” (p. 164) en este sentido, Tomando en cuenta las características cuantitativas de la población y de acuerdo con lo pequeño y manejable de la misma, se consideró en su totalidad, lo que significa que no se le aplicó tratamiento maestral, quedando constituido por el 100 % de los sujetos en estudio, tal como lo afirma Balestrini (2007): “Cuando las características de la población es pequeña y finita se tomarán como unidades de estudio e indagación a todos los individuos que la integran”. (p. 130), por lo cual se trabajó con toda la población es decir con los veinticinco (25) docente de la Institución antes señalada, la cual fue considerada como una muestra finita.

### **Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos**

Atendiendo al tipo de estudio, en la recolección de datos se utilizó como técnica la encuesta cuya ventaja inicial es que permita obtener de los mismos individuos información pertinente al estudio, según Sabino (2007) la encuesta se trata de:

“...requerir información a un grupo socialmente significativo de personas acerca de los problemas en estudio para luego, mediante un análisis de tipo cuantitativo, sacar conclusiones que se correspondan con los datos recogidos”. (p. 101). Por ello se requirió de los 25 docentes de la Universidad Politécnica Territorial José Félix Ribas Sede Socopó de la Parroquia Ticoporo, Municipio Antonio José De Sucre, Estado Barinas la información para concretar el estudio.

Es de hacer notar que, la encuesta a diferencia de la entrevista, el encuestado lee previamente el cuestionario y lo responde por escrito, sin la intervención directa de persona alguna de las que colaboran en la investigación. Por otra parte el autor anterior en relación con el instrumento de recolección de datos lo define como: “...cualquier recurso de que se pueda valer el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos información”. (p. 101).

En este caso el instrumento que se utilizó para obtener la información fue un cuestionario tipo escala de escala simple de frecuencia, el cual según Hurtado (2008) consiste en: “...un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir (p. 285) de allí que a partir de la operacionalización de la variable en estudio, el instrumento estuvo conformado por un conjunto de preguntas redactadas treinta (30) ítems o proposiciones, con tres (03) alternativas de respuesta: Siempre (S), Algunas veces (AV) y Nunca (N). Ver Anexo 2

### **Validez y Confiabilidad**

Al respecto, Hernández, Fernández y Baptista (2007), establecen dos (2) requisitos fundamentales que debe reunir un instrumento de medición: la validez y la confiabilidad. Para la validez según los autores antes citados expresan que es aquella que: “Se refiere al grado en que un instrumento refleja un dominio específico de contenido de lo que se mide” (p. 243) por ello, este instrumento fue sometido a evaluación de forma y contenido, a través de la opinión de “juicio de expertos”, por distintos profesionales, docentes activos, un especialista en el tema del liderazgo y dos metodólogos los cuales validaron y emitieron su opinión en relación a aspectos tales como: redacción correcta, pertinencia, tendenciosidad y las sugerencias.

Es de hacer notar que para concretar este requisito se entregó a cada validador un formato con: el contenido del estudio, título, objetivos, operacionalización de las variables, planilla de registro de validación y el currículum del experto; los cuales hicieron las sugerencias, recomendaciones y observaciones al cuestionario, Los aportes suministrados permitieron construir la versión definitiva del cuestionario aplicado a los docentes sujetos en estudio el cual en conformidad firmaron la constancia de validación. Ver Anexo 3

Una vez culminada la validez del instrumento diseñado para el presente estudio, se procedió al cálculo del coeficiente de confiabilidad, que según Ruiz (2007), “Permite determinar el grado en que los ítems de una prueba piloto están correlacionados entre sí.” (p. 47). A tal efecto, se utilizó el método Alfa de Cronbach, como estadístico para determinar la confiabilidad del instrumento; en atención a lo anterior se muestra la fórmula referida:

$$\alpha = \left[ \frac{30}{30 - 1} \right] \cdot \left[ 1 - \frac{19,30}{108,2} \right] = 0,85$$

Dónde:

$S_i^2$  La sumatoria de la varianza de los ítems: 19,30

$S_t^2$  La varianza total del instrumento: 108,2

K: El número de ítems: 30

$\alpha$ = Coeficiente de Alpha de Cronbach.

Aunado a lo anterior, para hallar el coeficiente de confiabilidad se procedió de la siguiente manera: (a) se aplicó una ‘prueba piloto’ a un grupo de diez (10) docente de la Universidad Politécnica Territorial José Félix Ribas Sede Barinas no pertenecientes a la muestra real del estudio, la misma cuenta con treinta (30) docentes con características similares a la sede en estudio; (b) se codificaron las alternativas y se; (c) transcribió las respuestas en una matriz de tabulación de doble entrada; (d) se calculó el coeficiente de Alfa de Cronbach y; (e) se realizó la interpretación de los

resultados tomando en cuenta la escala de Ruiz (2007), para conocer el rango y la magnitud de la confiabilidad obtenida.

El resultado obtenido fue 0,85 lo que representa una confiabilidad muy alta según la escala referida. Lo que indica que el instrumento es altamente confiable. Ver Anexo 4

### **Procedimiento para la Recolección de Datos**

Para cumplir con este proceso, se llevaron a cabo las siguientes actividades:

1. Reunión con el coordinador de la sede objeto de estudio, con la finalidad de explicarle el motivo de la investigación y solicitar la colaboración necesaria.
2. Reunión con los veinticinco (25) docentes que forman parte como sujetos de investigación a objeto de informarles acerca del estudio y concretar la fecha y hora en que se desarrollaría el proceso de recolección de datos.
3. Seguidamente, en la fecha concretada se aplicaron los instrumentos.
4. Una vez desarrollados los pasos anteriores se recopilaron y tabularon los datos a fin de realizar los análisis estadísticos pertinentes.

### **Técnicas de Análisis de Datos**

Luego de aplicado el instrumento a los docentes sujetos de investigación se procedió a realizar las siguientes actividades:

Se revisó cada uno de los instrumentos para verificar que fueron respondidos en su totalidad.

Se elaboró una matriz de datos a fin de plasmar las respuestas emitidas por los docentes sujetos de investigación.

La tabulación de los datos se realizó en forma manual y mediante la ayuda del programa estadístico SPSS “Statistical Package for the Social Sciences”, se determinó las frecuencias simples y absolutas para cada ítem.

Los datos se organizaron en cuadros de distribución de frecuencias, uno por cada dimensión.



El criterio de análisis que se tomó para las dos (2) dimensiones tipos y acciones en si el liderazgo está presente, poco presente o ausente del desempeño laboral por ello, se estipuló: presente si la mayor alternativa de respuesta se ubica en la opción siempre (S), poco presente si la mayor tendencia de respuesta se ubica en opción algunas veces (AV) y ausente si se ubica en la alternativa nunca (N); Los resultados obtenidos luego fueron confrontados con las diferentes posturas consideradas en el marco teórico a fin de establecer comparaciones entre lo expuesto por los autores consultados y los resultados obtenidos en el presente estudio.

Finalmente se procedió a la elaboración de las conclusiones y recomendaciones en función de lo obtenido en el diagnóstico y en conformidad con cada uno de los objetivos planteados.

## **CAPÍTULO IV**

### **PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS**

El presente capítulo tiene como propósito analizar los resultados obtenidos de la población objeto de estudio, de esta manera darle respuesta a las interrogantes formuladas en el Capítulo I. En tal sentido, los datos son recopilados de veinticinco (25) docentes que laboran en la Universidad Politécnica Territorial José Félix Ribas Sede Socopó de la Parroquia Ticoporo, Municipio Antonio José De Sucre, Estado Barinas.

Es de hacer notar que los datos recogidos fueron organizados en una matriz de tabulación, y posteriormente en cuadros de distribución de frecuencias, uno por cada dimensión, donde se agruparon los indicadores e ítems de acuerdo con la escala de valoración asumida; estos cuadros, contienen fundamentos estadísticos en filas y columnas, que luego fueron constatados con los aspectos teóricos que sustenta el estudio.

Para la interpretación de los resultados se tomó como criterio arbitrario para las dos (2) dimensiones tipos y acciones en si el liderazgo está presente, poco presente o ausente en el desempeño laboral por ello, se estipuló: presente si la mayor alternativa de respuesta se ubica en la opción siempre (S), poco presente si la mayor tendencia de respuesta se ubica en opción algunas veces (AV) y ausente si se ubica en la alternativa nunca (N); Los resultados obtenidos luego fueron confrontados con las diferentes posturas consideradas en el marco teórico a fin de establecer comparaciones entre lo expuesto por los autores consultados y los resultados obtenidos en el presente estudio.

Todo lo anterior permitió constatar la necesidad de determinar lineamientos dirigidos a los docentes para el mejoramiento del liderazgo pedagógico en su desempeño laboral en la Universidad Politécnica Territorial José Félix Ribas Sede Socopó, Parroquia Ticoporo, Municipio Antonio José de Sucre, Estado Barinas. Es de destacar que en la primera dimensión que se analiza es el tipo de liderazgo que maneja el docente sujeto de estudio en su desempeño laboral en este sentido se

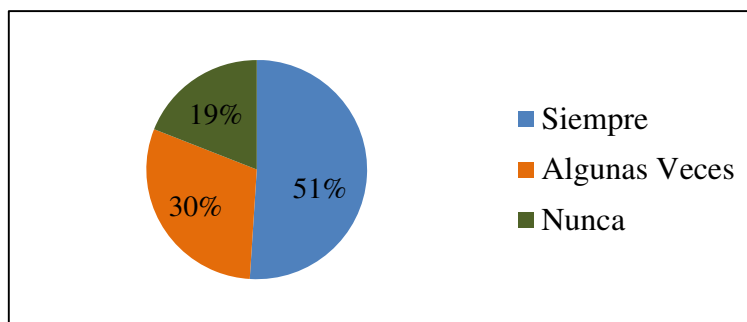
estudiaron indicadores como: autocrático participativo, liberal, carismático y situacional.

### Cuadro 1

#### Distribución de Frecuencia del Indicador Autocrático

| Indicador               | Ítemes  | Siempre |           | Algunas Veces |           | Nunca |           |
|-------------------------|---|---------|-----------|---------------|-----------|-------|-----------|
|                         |   | Fs      | Fa        | Fs            | Fa        | Fs    | fa        |
| <b>Ud como docente:</b> |   |         |           |               |           |       |           |
| Autocrático             | 1. Impone sus ideas sobre la realización del trabajo en el aula         | 14      | 56        | 6             | 24        | 5     | 20        |
|                         | 2. Se molesta cuando sus ideas no se establecen como pensaba.           | 12      | 48        | 9             | 36        | 4     | 16        |
|                         | 3. Toma decisiones vinculadas a su labor del aula sin consultar a nadie | 12      | 48        | 8             | 32        | 5     | 20        |
|                         | <b>Promedio</b>   |         | <b>51</b> |               | <b>30</b> |       | <b>19</b> |

Fuente: Datos obtenidos del instrumento aplicado a los docente sujetos de estudio.



### Gráfico 1

#### Indicador: Autocrático

Fuente: Instrumento Aplicado a los Docentes Sujetos de Estudio

En relación con la dimensión **tipo de liderazgo** que maneja el docente sujeto de estudio en el desempeño laboral se tiene el **indicador autocrático** en el cual se encontró que el 56% de los docentes consultados siempre imponen las ideas sobre la realización del trabajo en el aula. Mientras que un 24% algunas veces y 20% nunca. Igualmente, un 48% de los docente siempre se molestan cuando sus ideas no se establecen como pensaba, mientras que un 36% algunas veces y 16% nunca.

También, un 48% los docente siempre toman decisiones vinculadas a su labor del aula sin consultar a nadie, mientras que un 32% algunas veces y 20% nunca. De acuerdo con las respuestas emitidas por los docentes se apreció que el promedio para el indicador liderazgo autocrático el 51% de los docentes siempre utiliza un liderazgo autocrático en su desempeño laboral, por lo cual se infiere que este tipo de liderazgo está presente en el desempeño laboral.

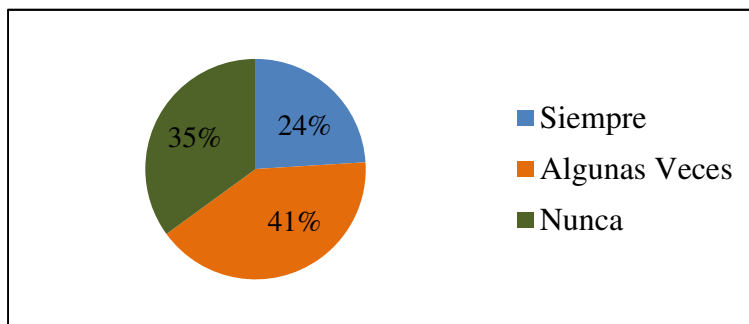
En este sentido, los resultados confirma lo que expresa, Daft (2006) cuando señala que el liderazgo autocrático es aquel que: "... propende a centralizar la autoridad, a derivar poder de su puesto, a controlar los premios y a coaccionar..." (p. 52) por ello, muchos docente sujetos de estudio tienden a ser todo a perfección, obligándose a sí mismo y a los demás a actuar de la misma manera, aspecto que actúa de manera perjudicial para su desempeño laboral.

## Cuadro 2

### Distribución de Frecuencia del Indicador Participativo

| Indicador            | Ítemes  | Siempre |           | Algunas Veces |           | Nunca |           |
|----------------------|---|---------|-----------|---------------|-----------|-------|-----------|
|                      |   | Fs      | fa        | Fs            | Fa        | Fs    | fa        |
|                      | <b>Ud como docente:</b>   |         |           |               |           |       |           |
| <b>Participativo</b> | <b>4. Participa activamente en actividades culturales que se realizan en la institución</b> | 7       | 28        | 12            | 48        | 6     | 24        |
|                      | <b>5. Propone ideas para el desarrollo de las líneas de aprendizajes</b>                    | 7       | 28        | 13            | 52        | 5     | 20        |
|                      | <b>6. Mantiene un alto compromiso de participación activa en la institución</b>             | 4       | 16        | 6             | 24        | 15    | 60        |
|                      | <b>Promedio</b>   |         | <b>24</b> |               | <b>41</b> |       | <b>35</b> |

Fuente: Datos obtenidos del instrumento aplicado a los docente sujetos de estudio



**Gráfico 2**

**Indicador: Participativo**

**Fuente: Instrumento Aplicado a los Docentes Sujetos de Estudio**

Asimismo, se tiene al **indicador participativo** en el cual se encontró que el 48% de los docentes algunas veces participan activamente en actividades culturales que se realizan en la institución; un 28% siempre y 24% nunca. De la misma forma, 52% de los docentes algunas veces propone ideas para el desarrollo de las líneas de aprendizajes; un 28% siempre y 20% nunca. Del mismo modo, un 60% los docente nunca mantiene un alto compromiso de participación activa en la institución, mientras que un 24% algunas veces y 16% siempre. De acuerdo con las respuestas emitidas por los docentes se apreció que el promedio para el indicador participativo manifestó que el 41% de los docentes algunas veces utilizan el liderazgo participativo, lo cual conduce a señalar que éste tipo de liderazgo está poco presente en el desempeño laboral.

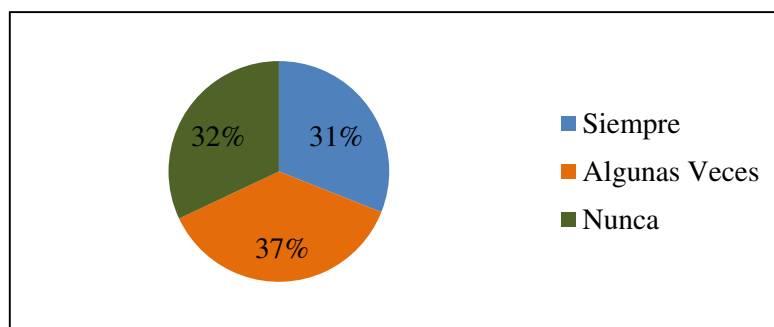
De allí que los resultados no confirmen lo que expresa Campoy (2006) quien expresa que: "...el liderazgo participativo lleva a las personas a pedir a los colaboradores que establezcan sus propios objetivos, si coinciden con los que previamente tiene establecidos los aceptará, de forma que sus subordinados creerán que han sido ellos los artífices..." (p. 45) en efecto, de acuerdo con los datos obtenidos los docentes en su desempeño laboral solo algunas veces acepta colaboraciones y apoyo de quienes con él comparten el hecho aprendizaje, para que el triunfo académico sea compartidos por todos.

### Cuadro 3

#### Distribución de Frecuencia del Indicador Liberal

| Indicador | Ítemes   | Siempre |           | Algunas Veces |           | Nunca |           |
|-----------|--|---------|-----------|---------------|-----------|-------|-----------|
|           |  | Fs      | fa        | Fs            | Fa        | Fs    | fa        |
|           | <b>Ud como docente:</b>  |         |           |               |           |       |           |
| Liberal   | 7. Asume una actitud pasiva y prefiere que sean las autoridades quienes tomen las decisiones importantes sobre su trabajo en el aula | 7       | 28        | 12            | 48        | 6     | 24        |
|           | 8. Espera que los demás docentes marquen las pautas académicas que regirán el marco laboral de la institución                        | 8       | 32        | 8             | 32        | 9     | 36        |
|           | 9. A la hora de organizar equipos de trabajo en la institución se oculta para que otros docentes lo hagan                            | 8       | 32        | 9             | 36        | 8     | 32        |
|           | <b>Promedio</b>  |         | <b>31</b> |               | <b>37</b> |       | <b>32</b> |

Fuente: Datos obtenidos del instrumento aplicado a los docente sujetos de estudio



### Gráfico 3

Indicador: Liberal

Fuente: Instrumento Aplicado a los Docentes Sujetos de Estudio

Del mismo modo en el **indicador liberal** se encontró que el 48% de los docentes consultados algunas veces prefiere asumir un papel pasivo y que sean las autoridades quienes tomen las decisiones importantes sobre trabajo del aula un 28% siempre y 24% nunca. Por otra parte, 36% de los docentes asevera que nunca esperan que los demás docentes marquen las pautas académicas que regirán el marco laboral de la institución, un 32% algunas veces y 32% siempre.

Igualmente, un 36% de los docentes algunas veces a la hora de organizar equipos de trabajo en la institución se oculta para que otros docentes lo hagan, mientras que un 32% siempre y 32% nunca. De acuerdo con las respuestas emitidas por los docentes se apreció que el promedio para el indicador liberal reveló que el 37% de los docentes algunas veces utilizan el liderazgo liberal, lo cual conduce a señalar que está poco presente en el desempeño laboral.

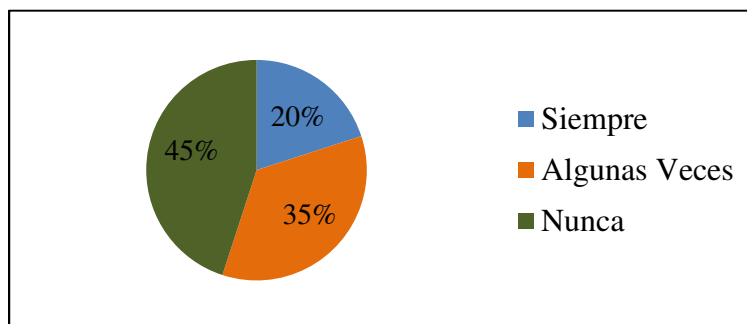
Por ello, los resultados no confirman lo que expresan Campoy (2006) cuando describe el liderazgo liberal como aquel que: "... delega la autoridad para tomar decisiones, sugiriendo una meta a alcanzar y dejando que sus subordinados se organicen de la forma que consideren oportuna, no importa cómo lo hagan con tal que lo hagan bien." (p. 45) de allí que según los datos obtenidos los docentes no hacen uso de su poder, porque la mayoría de veces él no toma decisiones. Aspecto que actúa de manera perjudicial para el desempeño laboral.

#### Cuadro 4

##### Distribución de Frecuencia del Indicador Carismático

| Indicador               | Ítemes  | Siempre |           | Algunas Veces |           | Nunca |           |
|-------------------------|---|---------|-----------|---------------|-----------|-------|-----------|
|                         |   | Fs      | fa        | Fs            | Fa        | Fs    | fa        |
| <b>Ud como docente:</b> |   |         |           |               |           |       |           |
| <b>Carismático</b>      | <b>10. Emite mensajes académicos inspiradores, que motiven a las personas con quien comparte su trabajo</b>   | 4       | 16        | 6             | 24        | 15    | 60        |
|                         | <b>11. Incita a sus compañeros de trabajo para que se desempeñe al igual que usted</b>  | 4       | 16        | 6             | 24        | 15    | 60        |
|                         | <b>12. Motiva a sus compañeros a afrontar operativamente la realidad laboral actual del docente con la firme convicción de que ésta puede cambiar</b> | 7       | 28        | 13            | 56        | 5     | 20        |
|                         | <b>Promedio</b>   |         | <b>20</b> |               | <b>35</b> |       | <b>45</b> |

Fuente: Datos obtenidos del instrumento aplicado a los docente sujetos de estudio



#### Gráfico 4

##### Indicador: Carismático

Fuente: Instrumento Aplicado a los Docentes Sujetos de Estudio

En este mismo orden de ideas, se tiene al **indicador carismático** en el cual se encontró que el 60% los docente nunca emiten mensajes académicos inspiradores, que motiven a las personas con quien comparte su trabajo, un 24% algunas veces y 16% siempre. También un 60% de los docentes aseveran que nunca incita a sus compañeros de trabajo para que se desempeñe al igual que él un 24% algunas veces y 16% siempre. De la misma manera, un 56% de los docentes algunas veces motivan a sus compañeros a afrontar operativamente la realidad laboral actual del docente con la firme convicción de que ésta puede cambiar, mientras que un 28% siempre y 20% nunca.

De acuerdo con las respuestas emitidas por los docentes se apreció que el promedio para el indicador carismático mostró que un 45% de los docentes nunca lo utilizan en el desempeño laboral. Lo cual conduce a señalar que este está ausente en el desempeño laboral, resultados que no confirma lo que expresan Daft (2006) cuando comenta que: “Los líderes carismáticos tienen un efecto en las emociones de las personas porque apelan a la mente y también al corazón. Quizás expresen con emoción que se piensan colocar en la línea del frente en aras de cumplir una misión” (p. 152) lo cual se ve contrastado con los resultados pues los docentes en estudio les cuesta expresar sus emociones, para lograr que los demás le comprendan.

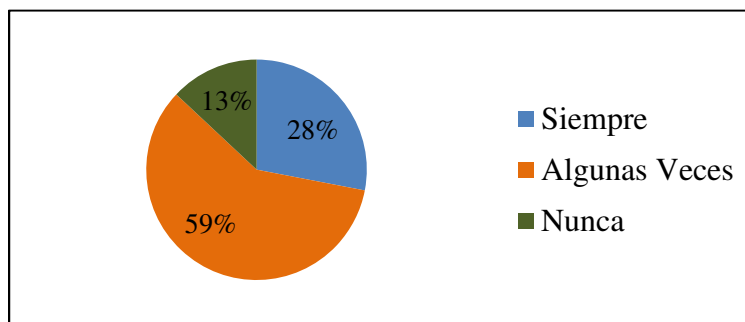


## Cuadro 5

### Distribución de Frecuencia del Indicador Situacional

| Indicador               | Ítemes  | Siempre |    | Algunas Veces |    | Nunca |    |
|-------------------------|---|---------|----|---------------|----|-------|----|
|                         |   | Fs      | fa | Fs            | fa | Fs    | fa |
| <b>Ud como docente:</b> |   |         |    |               |    |       |    |
| Situacional             | 13. Planifica estrategias de solución en función de las situaciones que afectan el entorno laboral  | 7       | 28 | 13            | 56 | 5     | 20 |
|                         | 14. Siguiere ideas para la realización de actividades de acuerdo con las capacidades y necesidades socio culturales de la institución                                 | 7       | 28 | 15            | 60 | 3     | 12 |
|                         | 15. Promueve acciones pedagógicas que permiten la participación de la comunidad académica tomando en cuenta su disposición para el mejoramiento del desempeño laboral | 7       | 28 | 16            | 64 | 2     | 8  |
|                         | Promedio  |         | 28 |               | 59 |       | 13 |

Fuente: Datos obtenidos del instrumento aplicado a los docente sujetos de estudio



### Gráfico 5

**Indicador: Situacional**

**Fuente: Instrumento Aplicado a los Docentes Sujetos de Estudio**

Del mismo modo, en el **indicador situacional** se encontró que el 56% de los docentes consultados algunas veces planifican estrategias de solución en función de las situaciones que afectan el entorno laboral un 28% siempre y 20% nunca. Además, el 60% de los docentes aseveran que algunas veces siguiere ideas para la realización de actividades de acuerdo con las capacidades, necesidades socio culturales de la institución un 28% siempre y 12% nunca. Igualmente, un 64% los docente algunas

veces promueven acciones pedagógicas que permiten la participación de la comunidad académica tomando en cuenta su disposición para el mejoramiento del desempeño laboral, mientras que un 28% siempre y 8% nunca.

De acuerdo con las respuestas emitidas por los docentes se apreció que el promedio para el indicador situacional manifestó que el 59% de los docentes algunas veces manejan el liderazgo situacional en el desempeño laboral, lo cual conlleva a señalar que este tipo de liderazgo esta poco presente en el desempeño laboral.

Los resultados no confirma lo que expresa Campoy (2006) al referirse al liderazgo situacional: "... utiliza distintos estilos con distintas personas o con una misma persona en distintos momentos, tareas o aspectos de una misma tarea." (p. 53) evidenciándose en los datos obtenidos porque los docentes no establecen un equilibrio entre los distintos tipos de comportamiento que ejerce su desempeño laboral con el objetivo de adaptarse al nivel de desarrollo y competencia de su equipo de trabajo.

De los resultados señalados en los cuadros anteriores, sobre los tipos de liderazgo que maneja el docente sujeto de estudio en el desempeño laboral, se evidenció que son pocos los docentes que manejan un tipo de liderazgo adecuado, puesto que en promedio del 51% de los docentes siempre utilizan el liderazgo autocrático en su desempeño laboral, mientras que algunas veces utilizan un tipo de liderazgo operativo; lo cual conduce a señalar que el liderazgo participativo está poco presente en el desempeño laboral, así como liberal, situacional; más sin embargo el liderazgo carismático está ausente.

De allí que los datos promedios obtenidos para la dimensión no confirma totalmente a la perspectiva O'leary (2010) quien explica que: "...no hay solo un tipo de líder, sino varios, dependiendo de las características del grupo, por tanto el liderazgo puede ser autoritario, autocrático, participativo, liberal, carismático, situacional..." (p. 32) lo cual no se observa en los datos obtenidos conduciendo a señalar que los liderazgo liberal, participativo y situacional están poco presente, mientras que el liderazgo carismático está ausente, sin embargo el liderazgo autocrático está presente de manera clara en el desempeño laboral de los docentes del

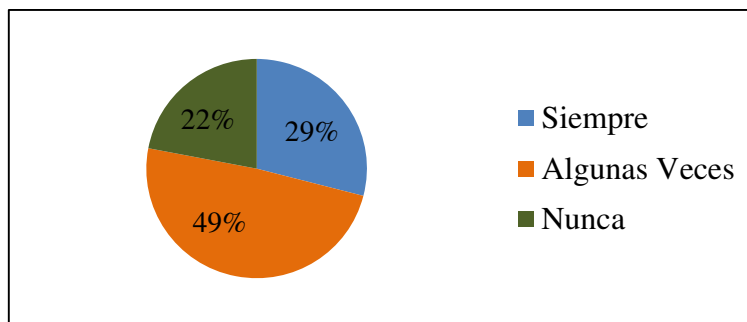
estudio. Esto demuestra la necesidad de determinar lineamientos dirigidos a los docentes para el mejoramiento del liderazgo pedagógico en el desempeño laboral en la Universidad Politécnica Territorial José Félix Ribas Sede Socopó, Parroquia Ticoporo, Municipio Antonio José de Sucre, Estado Barinas.

La segunda dimensión que se analiza son las acciones de liderazgo que maneja el docente sujeto de estudio en su desempeño laboral en este sentido se estudiaron indicadores como: resolución de conflictos, comunicación, empatía, mediación y articulación.

**Cuadro 6**  
**Distribución de Frecuencia del Indicador Resolución de Conflictos**

| Indicador                | Ítemes   | Siempre |    | Algunas Veces |    | Nunca |    |
|--------------------------|--|---------|----|---------------|----|-------|----|
|                          |  | Fs      | fa | Fs            | fa | Fs    | fa |
| Ud como docente:         |  |         |    |               |    |       |    |
| Resolución de conflictos | 16. Intenta encontrar una solución a los conflictos laborales, antes de que éstos se intensifiquen | 9       | 36 | 10            | 40 | 6     | 24 |
|                          | 17. Hace lo necesario para evitar tensiones innecesarias con sus compañeros de trabajo             | 7       | 28 | 13            | 52 | 5     | 20 |
|                          | 18. Busca solución a los conflictos laborales a través de convenios en donde todos ganen           | 6       | 24 | 14            | 56 | 5     | 20 |
|                          | Promedio   |         | 29 |               | 49 |       | 22 |

Fuente: Datos obtenidos del instrumento aplicado a los docente sujetos de estudio



**Gráfico 6**  
**Indicador: Resolución de Conflictos**  
**Fuente: Instrumento Aplicado a los Docentes Sujetos de Estudio**

En concordancia con la dimensión **acciones de liderazgo** que emplea el docente sujeto de estudio en el desempeño laboral se tiene que para el **indicador resolución de conflictos** se detectó que el 40% de los docentes consultados algunas veces intentan encontrar una solución a los conflictos laborales, antes de que éstos se intensifiquen; un 36% siempre y 24% nunca. De la misma forma, el 52% de los docentes consultados algunas veces hacen lo necesario para evitar tensiones innecesarias con sus compañeros de trabajo, un 28% siempre y 20% nunca

También, un 56% de los docentes algunas veces busca solución a los conflictos laborales a través de convenios en donde todos ganen, mientras que un 24% siempre y 20% nunca. De acuerdo con las respuestas emitidas por los docentes se apreció que el promedio para el indicador manifestó que el 49% de los docentes algunas veces realizan acciones de liderazgos relacionadas con la resolución de conflictos; lo cual conduce a señalar que existe poca presencia de las mismas en el desempeño laboral.

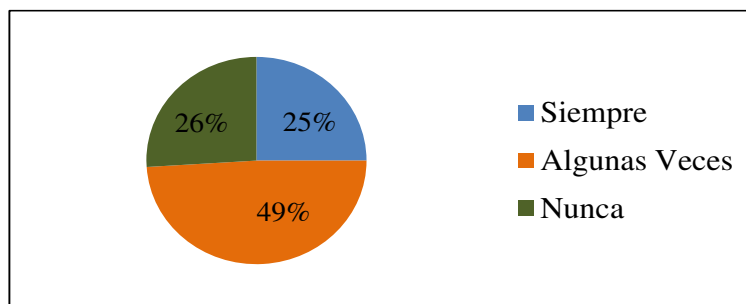
Los resultados anteriores no corroboran lo dicho por Martínez de Murguía (2009) expresa la resolución de conflicto es: "...la exploración de los medios por los cuales conflictos y controversias pueden solucionarse implica el uso de herramientas que permiten manejar los conflictos de manera creativa, constructiva y no violenta" (p. 56)

## Cuadro 7

### Distribución de Frecuencia del Indicador Comunicación

| Indicador               | Ítemes  | Siempre |    | Algunas Veces |    | Nunca |    |
|-------------------------|---|---------|----|---------------|----|-------|----|
|                         |   | Fs      | fa | Fs            | fa | Fs    | fa |
| <b>Ud como docente:</b> |   |         |    |               |    |       |    |
| Comunicación            | 19.- Comunica de forma amable los aspectos negativos que afectan el desempeño laboral   | 6       | 24 | 10            | 40 | 9     | 36 |
|                         | 20.- Al hablar nota que sus palabras tienen un efecto sobre los demás compañeros de trabajo.  | 7       | 28 | 13            | 52 | 5     | 20 |
|                         | 21.- mantiene el control de sí mismo cuando participa en una conversación controversial acerca de aspectos con los que no está de acuerdo | 6       | 24 | 14            | 56 | 5     | 20 |
|                         | Promedio  |         | 25 |               | 49 |       | 26 |

Fuente: Datos obtenidos del instrumento aplicado a los docente sujetos de estudio



### **Gráfico 7**

#### **Indicador: Comunicación**

**Fuente: Instrumento Aplicado a los Docentes Sujetos de Estudio**

En cuanto a los resultados del **indicador comunicación** asertiva el 40% de los docentes consultados algunas veces comunica de forma amable los aspectos negativos que afectan el desempeño laboral, un 36% nunca y 24% siempre. Además, el 52% de los docentes consultados algunas veces al hablar nota que sus palabras tienen un efecto sobre los demás compañeros de trabajo, un 28% siempre y 20% nunca. También, un 56% de los docentes algunas veces mantiene el control de sí mismo cuando participa en una conversación controversial acerca de aspectos con los que no está de acuerdo, mientras que un 24% siempre y 20% nunca.

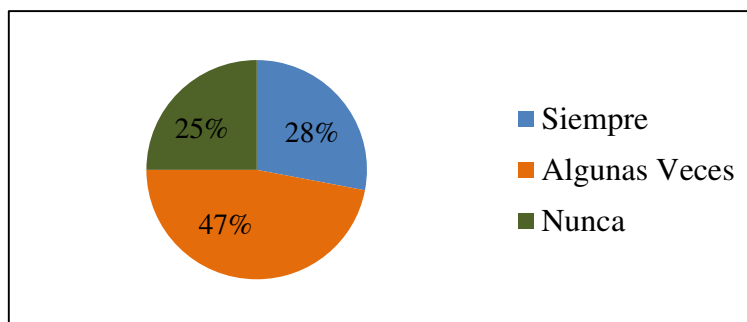
Pues bien, se corroboró que un promedio del 49% de los docentes algunas veces utiliza la comunicación asertiva como una acción de liderazgo en su desempeño laboral. Lo cual conduce a señalar que existe poca presencia de las mismas en el desempeño laboral. De allí que los resultados expuestos no confirman de forma clara lo expresado por Fonseca (2005) quien expresa que las acciones de comunicación asertiva, se refieren a la: "...capacidad para enviar, recibir, elaborar y emitir información, ideas, opiniones y actitudes de primera calidad, orientadas hacia objetivos personales y del grupo sin dañarse a sí mismo ni a los demás" (p. 82) según los datos aportados por los docentes en estudio están poco presente pues pocas veces remiten, recogen, construyen, enuncian información, y opiniones e informes sin dañarse ni dañar a los demás.

## Cuadro 8

### Distribución de Frecuencia del Indicador Empatía

| Indicador        | Ítemes  | Siempre |    | Algunas Veces |    | Nunca |    |
|------------------|---|---------|----|---------------|----|-------|----|
|                  |   | Fs      | fa | Fs            | fa | Fs    | fa |
| Ud como docente: |   |         |    |               |    |       |    |
| Empatía          | 22. Frente a una dificultad laboral de cualquier compañero de trabajo, actúa como le gustaría que lo hiciera él con usted                       | 6       | 24 | 10            | 40 | 9     | 36 |
|                  | 23. Se involucra afectuosamente en la solución de los problemas laborales que se le presenta a los demás compañeros, pues su realidad lo afecta | 7       | 28 | 13            | 52 | 5     | 20 |
|                  | 24. Escucha las opiniones de los demás compañeros de trabajo con paciencia, aun cuando sabe que usted tiene la razón                            | 8       | 32 | 12            | 48 | 5     | 20 |
|                  | Promedio  |         | 28 |               | 47 |       | 25 |

Fuente: Datos obtenidos del instrumento aplicado a los docente sujetos de estudio



## Grafico 8

**Indicador: Empatía**

**Fuente: Instrumento Aplicado a los Docentes Sujetos de Estudio**

Respecto al **indicador empatía** el 40% de los docentes estudiados algunas veces frente a una dificultad laboral de cualquier compañero de trabajo, actúa como le gustaría que él lo hiciera, un 36% nunca y 24% siempre. Además un 52% de los docentes consultados algunas veces se involucra afectuosamente en la solución de los problemas laborales que se le presenta a los demás compañeros, pues su realidad lo afecta un 28% siempre y 20% nunca. Igualmente, un 48% de los docentes algunas

veces escucha las opiniones de los demás compañeros de trabajo con paciencia, aun cuando sabe que tiene la razón mientras que un 32% siempre y 20% nunca.

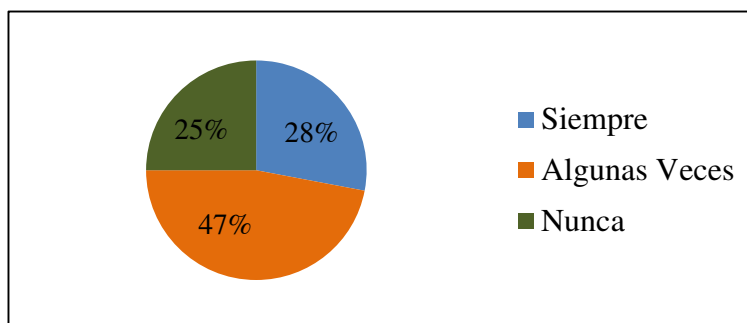
En tal sentido, se detectó que un promedio del 47% de los docente algunas veces realizan acciones de liderazgo a través de la empatía lo que hace suponer que esta está poco presente en su desempeño laboral De allí los resultados no respalden a Eisenberg y Strayer (2002) expresan que la empatía es: "... aprender a conectarse a otra persona y responder adecuadamente a las necesidades del otro, a compartir sus sentimientos, e ideas de tal manera que logra que el otro se sienta muy bien con él" (p. 114) aspectos que no se visualizan íntegramente en los datos obtenidos a través de los docentes estudiados porque estos no experimentan la realidad subjetiva de los otro individuos que con ellos comparten el contexto laboral.

## Cuadro 9

### Distribución de Frecuencia del Indicador Mediación

| Indicador               | Ítemes  | Siempre |           | Algunas Veces |           | Nunca |           |
|-------------------------|---|---------|-----------|---------------|-----------|-------|-----------|
|                         |   | Fs      | fa        | Fs            | fa        | Fs    | fa        |
| <b>Ud como docente:</b> |   |         |           |               |           |       |           |
| <b>Mediación</b>        | <b>25. Interviene para poner fin a los conflictos que se plantean entre los compañeros de trabajos</b>  | 8       | 32        | 12            | 48        | 5     | 20        |
|                         | <b>26. Cuando existen desacuerdo entre los docentes y las autoridades media para buscar acuerdos que satisfaga de cierto modo los intereses de cada uno</b> | 6       | 24        | 10            | 40        | 9     | 36        |
|                         | <b>27. Arbitra las posiciones de los demás docentes sobre el manejo del aula para lograr consenso que agrade a todos</b>                                    | 7       | 28        | 13            | 52        | 5     | 20        |
|                         | <b>Promedio</b>   |         | <b>28</b> |               | <b>47</b> |       | <b>25</b> |

Fuente: Datos obtenidos del instrumento aplicado a los docente sujetos de estudio



### **Gráfico 9**

**Indicador: Mediación**

**Fuente: Instrumento Aplicado a los Docentes Sujetos de Estudio**

Del mismo modo, en el **indicador mediación** en promedio del 48% de los docentes algunas veces intervienen para poner fin a los conflictos que se plantean entre los compañeros de trabajos; un 32% siempre y 20% nunca. También un promedio del 40% de los docentes algunas veces cuando existe desacuerdo entre los docentes y las autoridades media para buscar acuerdos que satisfagan de cierto modo los intereses de cada uno; un 36% nunca y 24% siempre. Igualmente, un 52% de los docentes algunas veces arbitran las posiciones de los demás docentes sobre el manejo del aula para lograr consenso que agrade a todos, mientras que un 28% siempre y 20% nunca.

En este sentido, en promedio del 47% de los docentes algunas veces emplean la mediación lo cual conduce a señalar que esta acción esta poco presente en el desempeño laboral. Resultados que no confirman lo expresado por Ríos (2011) quien expone que: "... con la mediación se pretenden conseguir, mediante algún tipo de procedimiento que puede ser tácito como concreto, reconocido como ignorado, cualquier cosa mejor que aquello que cada uno podría obtener por su cuenta...." (p. 43) aspectos que no se observan de manera clara en los datos aportados por el docente debido a que el docente cuando registran una discusión no interviene, para tratar de lograr los mejores acuerdos para las partes.

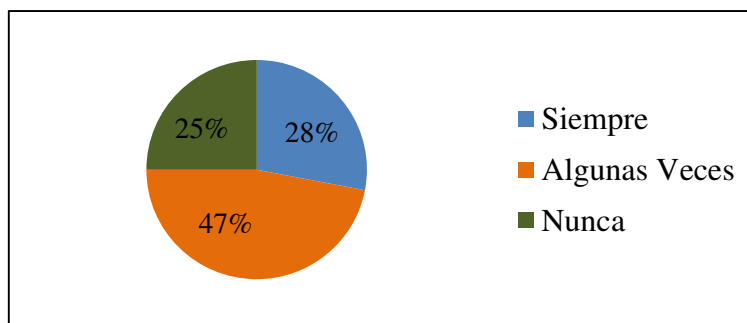


## Cuadro 10

### Distribución de Frecuencia del Indicador Articulación

| Indicador               | Ítemes  | Siempre |           | Algunas Veces |           | Nunca |           |
|-------------------------|---|---------|-----------|---------------|-----------|-------|-----------|
|                         |   | Fs      | fa        | Fs            | fa        | Fs    | fa        |
| <b>Ud como docente:</b> |   |         |           |               |           |       |           |
| Articulación            | 28. Trata de unir a los demás docentes y a las autoridades con el fin de mejorar el desempeño laboral de todos                                    | 8       | 32        | 12            | 48        | 5     | 20        |
|                         | 29. Sirve de enlace entre todos los integrantes de la comunidad universitaria en beneficio del proceso enseñanza aprendizaje                      | 6       | 24        | 10            | 40        | 9     | 36        |
|                         | 30. Genera espacios de encuentro institucional genuinos entre los docentes para que debatan aspectos académicos que mejoran el desempeño laboral. | 7       | 28        | 13            | 52        | 5     | 20        |
|                         | <b>Promedio</b>   |         | <b>28</b> |               | <b>47</b> |       | <b>25</b> |

Fuente: Datos obtenidos del instrumento aplicado a los docente sujetos de estudio



## Grafico 10

### Indicador: Articulación

Fuente: Instrumento Aplicado a los Docentes Sujetos de Estudio

Además, con respecto al **indicador articulación** el 48% de los docentes analizados exteriorizan que algunas veces trata de unir a los demás docentes y las autoridades con el fin de mejorar el desempeño laboral de todos, un 32% siempre y 20% nunca. Al mismo tiempo un 40% de los docentes algunas veces sirve de enlace entre todos los integrantes de la comunidad universitaria en beneficio de proceso enseñanza aprendizaje, mientras que un 36% nunca y 24% siempre. También, un 52% los docente algunas veces generan espacios de encuentro institucional genuinos entre

los docentes para que debatan aspectos académicos que mejoran el desempeño laboral, mientras que un 28% siempre y 20% nunca.

En tal sentido, se detectó que en promedio el 47% de los docente algunas veces emplean articulación lo cual conduce a señalar que está poco presente en el desempeño laboral. De allí que los datos no corroboren lo expresado por Luchetti (2007) cuando dice que la articulación es: "...a la unión o enlace entre las partes. Esto supone reconocer que las partes son distintas entre sí y a la vez forman parte de un todo. (p. 11) aspecto que no se observa en los datos aportados por los docentes en estudio, puesto que los docentes no son el punto de unión entre las diversas actividades que planifican los departamentos o coordinaciones que hacen vida activa en la institución para darles continuidad, coherencia, relación, integración de las propuestas educativas de todos ellos.

De lo anterior es importante resaltar que los docentes algunas veces emplean acciones de liderazgo en el desempeño laboral lo que permite inferir que estas están poco presente en su accionar docente. De allí que los docentes hayan expresado que solo algunas veces emplean acciones de liderazgo en su desempeño laboral para ayudar a resolver los conflictos en el contexto laboral; también dijeron que algunas veces realizan acciones de liderazgo donde se emplean la comunicación asertiva para remitir, recoger, construir, enunciar información, y opiniones e informes sin dañarse ni dañar a los demás. Asimismo expresaron que poco emplean la empatía para tratar de experimentar la realidad afectiva de los otros individuos que con ellos comparte el contexto laboral.

Además, en el docente se denota que no emplean la mediación en las acciones de liderazgo puesto que cuando registran una discusión no interviene, para tratar de lograr los mejores acuerdos para las partes involucradas. De igual forma, se evidencia que los docentes no emplean la articulación en las acciones de liderazgo debido a que, ellos no son punto de unión entre las diversas actividades que planifican los departamentos o coordinaciones que hacen vida activa en la institución para darles continuidad, coherencia, relación, integración de las propuestas

académicas de todos ellos. Todo lo anterior comprueba que el liderazgo esta poco presente en el desempeño laboral del docente.

De ahí que sea necesario, de acuerdo con los resultados lograr que los docentes ejecuten acciones de liderazgo, puesto que, según Certo (2010) son: "...toda conducta humana cuyo motor sea subjetivamente significativo y que tenga como efecto cambios valiosos en el medio en que actúa" (p. 98) en este sentido se denota la necesidad de determinar lineamientos dirigido a los docentes para el mejoramiento del liderazgo pedagógico en el desempeño laboral.

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **Conclusiones**

A continuación se presentan las conclusiones a las que llegó la investigación donde el objetivo principal estuvo centrado en analizar el liderazgo del docente en el desempeño laboral en la Universidad Politécnica Territorial José Félix Ribas Sede Socopó de la Parroquia Ticoporo, Municipio Antonio José De Sucre, Estado Barinas.

En cuanto al objetivo específico diagnosticar los tipos de liderazgo que maneja el docente sujeto de estudio, se determinó que en promedio el 51% de los docentes siempre utilizan un liderazgo autocrático en su ambiente laboral, por lo cual se comprobó que este tipo de liderazgo está presente en el desempeño laboral.

Además, se corroboró que el 41% de los docentes algunas veces utilizan el liderazgo participativo, esto condujo a señalar que éste tipo de liderazgo está poco presente en el desempeño laboral. Asimismo, se logró señalar que 37% de los docentes algunas veces utilizan el liderazgo liberal lo que permitió señalar que está poco presente en el desempeño laboral. Asimismo se comprobó que el liderazgo carismático está ausente en el desempeño laboral debido a que el 45% de los docentes expresaron nunca utilizarlo. También se evidenció que el liderazgo situacional está poco presente en el desempeño laboral ya que el 59% de los docentes indicaron utilizarlo algunas veces.

Lo anterior confirma que los docentes carecen de un buen tipo de liderazgo, pues solo maneja el liderazgo autocrático (51%), observándose poca presencia del liderazgo participativo (41%), liberal (37%), situacional (59%), mientras que el liderazgo carismático está ausente del desempeño laboral, dado que el 45% los docentes no se comprometen con la institución en sus actividades y metas. Lo cual indica falta de servicio consistente para enfrentar su profesión con efectividad.

Con relación al objetivo indagar las acciones de liderazgo que emplea el docente sujeto de estudio, se pudo comprobar que el 49% de los docentes expresaron que solo algunas veces manejan acciones de liderazgo en su desempeño laboral para

ayudar a resolver los conflictos en el contexto laboral; también expresaron en un 49% que algunas veces realizan acciones de liderazgo donde se emplean la comunicación asertiva para remitir, recoger, construir, enunciar información, y opiniones e informes sin dañarse ni dañar a los demás. Asimismo el 49% expresaron que poco emplean la empatía para tratar de experimentar la realidad afectiva de los otros individuos que con ellos comparte el contexto laboral.

Además, se puede notar que el 47% de los docentes no emplea la mediación en las acciones de liderazgo puesto que cuando registran una discusión no intervienen, para tratar de lograr los mejores acuerdos para las partes involucradas. De igual forma, se evidencia que un 47% de los docentes no emplean la articulación en las acciones de liderazgo, debido a que, ellos no son punto de unión entre las diversas actividades que planifican los departamentos o coordinaciones que hacen vida activa en la institución para darles continuidad, coherencia, relación, integración de las propuestas académicas de todos ellos. Todo lo anterior comprueba que el liderazgo esta poco presente en el desempeño laboral del docente.

### **Recomendaciones**

Sobre la base de las conclusiones del estudio se propusieron las siguientes recomendaciones:

En los tipos de liderazgo manejados por el docente para el mejoramiento del desempeño laboral se recomienda dar a conocer los resultados de la Investigación al contexto donde se realizó la investigación es decir la Universidad Politécnica Territorial José Félix Ribas Sede Socopó de la Parroquia Ticoporo, Municipio Antonio José De Sucre, Estado Barinas.

También, motivar al docente a reflexionar sobre el fortalecimiento del liderazgo en el desempeño laboral a través de lineamientos relacionados con el tema.

Asimismo orientar al personal docente, sobre la importancia de Los tipos y acciones de liderazgo en el desempeño laboral.

Igualmente promover el entrenamiento del docente para el fortalecimiento del liderazgo pedagógico en su desempeño laboral que le permita sentirse competente en diferentes situaciones y escenarios.

En cuanto a las acciones de liderazgo del docente para el mejoramiento del desempeño laboral, se le recomienda a los docentes, establecer contacto diariamente con las autoridades para que le faciliten las herramientas que permitan el mejoramiento del desempeño laboral a través de acciones de liderazgo como parte de su praxis pedagógica.

Asimismo se recomienda a las autoridades de la institución a que faciliten en los docentes el impulso para provocar en ellos el desenvolvimiento del aprendizaje y desarrollo personal y colectivo induciéndolos en el proceso continuo de mejoramiento, de innovación y de aptitudes comprensibles a los cambios que el sistema de educación universitaria les exige.

También a los coordinadores ministeriales encargados del mejoramiento del sistema educativo universitario que potencien en los docentes todos sus talentos, trazando estrategias didácticas y utilizando recursos didácticos que ayuden a que todos sin excepción alguna logren resultados favorables en la tarea que se les ha encomendado.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AGÜERA, Enrique. (2006) **Liderazgo y Compromiso Social**. 2da Reimpresión. Puebla, México. Impreso por el Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública, A. C.
- ALDAPE, T. (2008) **Desarrollo de las Competencias del Docente**. (Demanda de La Aldea Global Siglo XXI); España. Editor Libros En Red.
- ALFONSO Al. (2011). **La Excelencia Gerencial en Educación**. Lima: Editorial Derrama Magisterial.
- ARIAS, Fidias. (2006). **Proyecto de Investigación: Introducción a la Metodología Científica** (5° ed.) Caracas: Editorial Espíteme.
- BALESTRINI, Miriam. (2007). **Cómo se Elabora el Proyecto de Investigación**. Colombia Consultores Asociados B.L. Servicio Editorial.
- BERNAL, C. (2010) **Metodología de la Investigación**. Bogotá: Prentice Hall.
- BOTELLO, Torres y Chaparro (2016). **Modelo de Liderazgo Educativo Practicado en las Instituciones de Educación Superior del Valle de Toluca**. Trabajo de Grado no Publicado de la Universidad del Valle de México. Toluca México.
- BOLAND, Lucrecia., Carro, F., Stancatti, M., Gismano, Y. (2007) **Funciones de la Administración**; (Teoría y Práctica); 1ra Edición. Argentina. Editor EdiUNS.
- BOTERO, Luis. (2006) **Teoría de Públicos**: (lo público y lo privado en la perspectiva de la comunicación); 1ra Edición; Colombia. Sello Editorial Universidad De Medellín.
- CAMPOY, Daniel (2006) **Gestión Emprendedora**: (estrategias y habilidades para el emprendedor actual); Gestión empresarial; 1ra Edición; España. Ideas propias Editorial S.L.
- CARPENA, A. (2003). **Educación Socioemocional en la Etapa Universitaria**. Barcelona: Editorial Octaedro
- CASALTA, H. (2002). **Modificación de Conducta**. Técnicas de Observación e Intervención: Caracas Ediciones U.C.V
- CERTO S (2010). **Administración Moderna**. Octava edición. México DF: Editorial Prentice Hall.

- CHÁVEZ, N (2008). **Introducción a la Investigación Educativa**. Venezuela. Editorial Ars. Gráfica.
- CHIAVENATO I (2009). **Administración de Recursos Humanos**. Bogotá: editorial Mc Graw Hill.
- CHIAVENATO I (2002). **Administración en los Nuevos Tiempos**. Bogotá: Editorial Mc Graw Hill.
- COLLAO O. (2007). **Administración y Gestión Educativa**. Lima: Editorial Asociación Grafica Educativa.
- CORNEJO; M. (2001). **El Gerente “Paradigmas y Retos para su Formación. Encuentro Educativo”**. Mayo 28. Maracaibo.
- CORNIELEZ J. (2012). **El Liderazgo de la Calidad Total**. Madrid: Editorial Escuela Española.
- DAFT, R. (2006) **La Experiencia del Liderazgo**. Tercera Edición; México. International Thomson Editores, S.A
- DALTON, Marie. Hoyle, D., WATTS, M. (2007) **Relaciones humanas**; 3era Edición; México. International Thomson Editores, S.A.
- EISENBERG, N. y Strayer, J. (2002). **La Empatía y su Desarrollo**. Buenos Aires Argentina Bilbao: Desclee de Brouwer.
- ELMORE, R.F. (2010). **Mejorando la Educación Desde la Sala de Clases**. Santiago de Chile: Editorial Wolters Kluwer.
- ETLING, A. (2008). **Liderazgo Efectivo**. Editorial Trillas. México.
- FERNÁNDEZ, Susana (2005) **Técnicas de Negociación**. Habilidades para Negociar con Éxito. Gestión empresarial. 1ra Edición; España. Ideas propias Editorial S.L.
- FERREYRA, H y Pedrazzi, G. (2007) **Teorías y Enfoques Psicoeducativos del Aprendizaje**. Aportes conceptuales básicos. 1ra Edición; Argentina. Editor Noveduc Libros.
- FISHER R, Ury W y Patton B. (2009) **Sí de Acuerdo. Cómo Negociar Sin Ceder**. Editorial Norma.
- FIGUEROA, H y Ramírez C. (2004) **Administración de Servicios de Información**; México. Editor UNAM; Facultad de filosofía y letras. n. México. Pearsón.



- FONSECA, María (2005) **Comunicación Oral**. Fundamentos y Practica Estratégica. 2da Edición; México. Editor Pearson Educación.
- GUARIN, Lorena (2014). **Liderazgo Transformacional Docente en la Universidad Nacional de Colombia**. Trabajo de Grado no Publicado de la Universidad Nacional de Colombia. Medellín Colombia.
- GUZMAN, Riojas y Vázquez (2016). **Estilos de Liderazgo en Docentes Universitarios: Estudio Exploratorio Desde la Perspectiva de los Propios Docentes**. Trabajo de Grado no Publicado de la Universidad de Sonora. Hermosillo México.
- GONZALEZ y GONZALEZ (2014). **Impacto del Estilo de Liderazgo del Docente Universitario en el Rendimiento Académico del Estudiante**. Trabajo de Grado no Publicado de la Universidad del Zulia. Maracaibo Venezuela.
- GONZALEZ, J. (2013). **Liderazgo para el Desempeño Laboral de los Docentes**. Uruguay: Universidad de Montevideo Ediciones Libres.
- GOLEMAN, D. (2006). **Las Raíces de la Empatía**. Barcelona: Editorial Cairós.
- GUIBOVICH L. (2006). **Antropología Liderazgo y Cultura Organizacional**. Lima: Universidad Villarreal Ediciones.
- HERNÁNDEZ, Roberto; Fernández, C, Y Baptista, P. (2007). **Metodología de la Investigación**. México. McGraw Hill.
- HURTADO, Jaqueline (2008) **El Proyecto de Investigación**. Metodología de la Investigación Holística. 5º Edición. Venezuela: Quirón ediciones.
- JIMENEZ y FERRO (2014). **Relación entre El Liderazgo Transformacional de los Directores y la Motivación Hacia el Trabajo y el Desempeño de Docentes de una Universidad Privada en la Ciudad de Bogotá**. Trabajo de Grado no Publicado de la Universidad Católica de Colombia. Facultad de Psicología. Bogotá Colombia.
- KOONTZ y WEIHRICH (2011). **Administración**. Una Perspectiva Global. 12ava Edición. México D. F. México: Editorial McGraw Hill Interamericana S. A.
- LUCHETTI, Elena (2007) **Articulación**. Un pasaje exitoso entre distintos niveles de enseñanza. Educación Didáctica; 3ra Edición; Argentina. Editorial Bonum.
- LUSSIER, R (2002) **Liderazgo**. México. Editorial Thomson.

- MARTÍNEZ de Murguía, B. (2009), **Mediación y Resolución de Conflictos**, Barcelona: Editorial Paidós.
- MINO, Edgardo (2014). **Liderazgo y satisfacción laboral en la facultad de Ciencias Contables Financieras y Administrativas de la Universidad Católica de los Ángeles de Chimbote**. Trabajo de Grado no Publicado de la Universidad Nacional de Trujillo. Trujillo Peru.
- MARTÍNEZ, M. (2009). **Comportamiento Humano**. México: Editorial Trillas.
- MOLES, Juan. (2004). **Psicología Conductual**. Caracas. Venezuela. Editorial: Greco. 2da, Edición.
- MONTENEGRO, I. (2004) **Evaluación del Desempeño Docente**. Fundamentos, Modelos e Instrumentos. Bogotá: Ediciones Especiales Magisterio.
- O'LEARY Elizabeth (2010). **Alcanzar el Liderazgo**. Madrid. Editorial Prentice Hall
- PALELLA, Stracuzzi y Martins, F. (2006). **Metodología a de la Investigación Cuantitativa** (2° ed.) Caracas: FEDUPEL.
- PRIETO, L. (2007) **Autoeficacia del Profesor Universitario**. Eficacia percibida y Práctica Docente. Madrid: Narcea.
- QUINTERO, M. (2012) **Modelo de Capacitación Docente en el Área Social**. Material Mimeografiado. Barquisimeto: Autor.
- RÍOS, J. (2011) **Cómo Negociar a Partir de la Importancia del Otro**. Editorial Planeta.
- ROBBINS, Stephen y Coulter, M. (2013). **Administración**. Octava Edición. México DF. Pearson Educación.
- ROBBINS, Stephen y Decenzo, D. (2009) **Fundamentos de Administración: Conceptos Esenciales y Aplicaciones**. 3ra Edición; 4ta Reimpresión; México. Editor Pearson Educación
- RODRIGO, Luis (2006) **Habilidades Directivas y Técnicas de Liderazgo: Su aplicación en la gestión de grupos de trabajo**. Gestión empresarial; 1ra Edición; España. Ideas propias Editorial S.L.
- ROMAN, Carlos (2005) **El Libro de las Habilidades de Comunicación**. Como Mejorar la Comunicación Personal. 2da Edición. España. Ediciones Díaz de Santos.

- ROTHSCHILD, W. (2005). *Los Cuatros Caras del Liderazgo Estratégico*. S/E. Argentina. Editorial Macchi.
- RUIZ, Carlos. (2007) **Instrumentos de Medición Educativa**. Barquisimeto. Venezuela. Editorial CIDEG.
- SABINO, C. (2007), **Cómo Hacer una Tesis**. Caracas. Editorial Pabelo.
- SOTO, T. (2010). **Proyecto Estratégico de Gestión, que Propone Incrementar la Calidad de Servicio Administrativo del Director en la Escuela Básica Caridad Villasana de Villa de Cura**. Edo. Aragua. Universidad Nacional Abierta. Maracay.
- STONER, J., Wankel, Ch. (2009). **Administración**. 9na Edición México, Prentice Hall.
- TARDIF S. (2013) **Marco de Buen Desempeño Docente**. 2da edición. Lima Perú: Editorial Argos SA.
- TAMAYO y TAMAYO M. (2008) **El Proceso de la Investigación Científica**. 5ta edición. Santa Fe de Bogotá: Editorial Limusa SA.

## **ANEXOS**

[ANEXO 1]

**OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES**

| Variable                            | Definición<br>Conceptual  | Dimensiones | Indicadores   | Ítems  |
|-------------------------------------|---|-------------|---|--|
| Liderazgo del docente universitario | Destreza del docente para influenciar, comandar conducir, a través de los tipos y acciones de liderazgo el éxito o el fracaso, de su desempeño laboral.<br>Pérez (2013) | Tipos       | Autocrático<br>Participativo<br>Liberal<br>Carismático<br>Situacional                     | 1-2-3<br>4-5-6<br>7-8-9<br>10-11-12<br>13-14-15          |
| Desempeño laboral                   | Nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado.<br>Bohórquez (2010)                         | Acciones    | Resolución de conflictos<br>Comunicación asertiva<br>Empatía<br>Mediación<br>Articulación | 16-17-18<br>19-20-21<br>22-23-24<br>25-26-27<br>28-29-30 |

**Fuente:** objetivos de la investigación

[ANEXO 2]

## **INSTRUMENTO APLICADO A LOS SUJETOS DEL ESTUDIO**

UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL  
“EZEQUIEL ZAMORA”  
VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL  
COORDINACIÓN DEL ÁREA DE POSTGRADO  
POSTGRADO DOCENCIA UNIVERSITARIA

### **INSTRUMENTO**

Apreciados:

El presente cuestionario tiene por finalidad recabar información para llevar a cabo el trabajo de grado titulado LIDERAZGO DEL DOCENTE UNIVERSITARIO EN EL DESEMPEÑO LABORAL. Elemento indispensable para optar Grado de Magister Scientiarum en Docencia Universitaria que otorga la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora”, por lo tanto, se pide su colaboración en responder con objetividad y honestidad, pues de esto depende el éxito de la investigación.

#### **Instrucciones**

A continuación, se presenta una serie de proposiciones con las alternativas de respuesta **S**: Siempre **AV**: Algunas Veces **N**: Nunca, marque con una (X) la que considere su criterio.

No se identifique en el cuestionario.

Ante las dudas pregunte al investigador.

Muchas Gracias

Investigador

## CUESTIONARIO

| N°  | Ítems   | Alternativas de Respuesta |                          |              |
|---|---|---------------------------|--------------------------|--------------|
|   |   | (S)<br>Siempre            | (AV)<br>Algunas<br>Veces | (N)<br>Nunca |
| <b>Ud como docente:</b>                                     |   |                           |                          |              |
| <b>Tipo</b> de liderazgo que maneja en el desempeño laboral |   |                           |                          |              |
| <b>Autocrático</b>  |   |                           |                          |              |
| 1   | Impone sus ideas sobre la realización del trabajo en el aula.   |                           |                          |              |
| 2   | Se molesta cuando sus ideas no se establecen como pensaba.  |                           |                          |              |
| 3   | Toma decisiones vinculadas a su labor del aula sin consultar a nadie.   |                           |                          |              |
| <b>Participativo</b>  |   |                           |                          |              |
| 4   | Participa activamente en actividades culturales que se realizan en la institución.  |                           |                          |              |
| 5   | Propone ideas para el desarrollo de las líneas de aprendizajes.   |                           |                          |              |
| 6   | Mantiene un alto compromiso de participación activa en la institución.  |                           |                          |              |
| <b>Liberal</b>  |   |                           |                          |              |
| 7   | Asume una actitud pasiva y prefiere que sean las autoridades quienes tomen las decisiones importantes sobre su trabajo en el aula.          |                           |                          |              |
| 8   | Espera que los demás docentes marquen las pautas académicas que regirán el marco laboral de la institución.                                 |                           |                          |              |
| 9   | A la hora de organizar equipos de trabajo en la institución se oculta para que otros docentes lo hagan.                                     |                           |                          |              |
| <b>Carismático</b>  |   |                           |                          |              |
| 10  | Emite mensajes académicos inspiradores, que motiven a las personas con quien comparte su trabajo.   |                           |                          |              |
| 11  | Incita a sus compañeros de trabajo para que se desempeñe al igual que usted.  |                           |                          |              |
| 12  | Motiva a sus compañeros a afrontar operativamente la realidad laboral actual del docente con la firme convicción de que ésta puede cambiar. |                           |                          |              |
| <b>Situacional</b>  |   |                           |                          |              |
| 13  | Planifica estrategias de solución en función de las situaciones que afectan el entorno laboral.   |                           |                          |              |

## CUESTIONARIO

| N°   | Ítems<br>Ud como docente:  | (S)<br>Siempre | (AV)<br>Algunas<br>Veces | (N)<br>Nunca |
|--|--|----------------|--------------------------|--------------|
| <b>Situacional</b>                                   |  |                |                          |              |
| 14   | Siguiere ideas para la realización de actividades de acuerdo con las capacidades y necesidades socio culturales de la institución.                                 |                |                          |              |
| 15   | Promueve acciones pedagógicas que permiten la participación de la comunidad académica tomando en cuenta su disposición para el mejoramiento del desempeño laboral. |                |                          |              |
| <b>Acciones de liderazgo en el desempeño laboral</b> |  |                |                          |              |
| <b>Resolución de conflictos</b>                      |  |                |                          |              |
| 16   | Intenta encontrar una solución a los conflictos laborales, antes de que éstos se intensifiquen.  |                |                          |              |
| 17   | Hace lo necesario para evitar tensiones innecesarias con sus compañeros de trabajo.  |                |                          |              |
| 18   | Busca solución a los conflictos laborales a través de convenios en donde todos ganen.  |                |                          |              |
| <b>Comunicación</b>                                  |  |                |                          |              |
| 19   | Comunica de forma amable los aspectos negativos que afectan el desempeño laboral.  |                |                          |              |
| 20   | Al hablar nota que sus palabras tienen un efecto sobre los demás compañeros de trabajo.  |                |                          |              |
| 21   | Mantiene el control de sí mismo cuando participa en una conversación controversial acerca de aspectos con los que no está de acuerdo.                              |                |                          |              |
| <b>Empatía</b>                                       |  |                |                          |              |
| 22   | Frente a una dificultad laboral de cualquier compañero de trabajo, actúa como le gustaría que lo hiciera él con usted.   |                |                          |              |
| 23   | Se involucra afectuosamente en la solución de los problemas laborales que se le presentan a los demás compañeros, pues su realidad lo afecta.                      |                |                          |              |
| 24   | Escucha las opiniones de los demás compañeros de trabajo con paciencia, aun cuando sabe que usted tiene la razón.  |                |                          |              |
| <b>Mediación</b>                                     |  |                |                          |              |
| 25   | Interviene para poner fin a los conflictos que se plantean entre los compañeros de trabajos.   |                |                          |              |
| 26   | Cuando existe desacuerdo entre los docentes y las autoridades media para buscar acuerdos que satisfagan de cierto modo los intereses de cada uno.                  |                |                          |              |
| 27   | Arbitra las posiciones de los demás docentes sobre el manejo del aula para lograr consenso que agrade a todos.   |                |                          |              |



## CUESTIONARIO

| Nº                  | Ítems<br>Ud como docente:   | (S)<br>Siempre | (AV)<br>Algunas<br>Veces | (N)<br>Nunca |
|---------------------|---|----------------|--------------------------|--------------|
| <b>Articulación</b> |   |                |                          |              |
| 28                  | Trata de unir a los demás docentes y a las autoridades con el fin de mejorar el desempeño laboral de todos.                                   |                |                          |              |
| 29                  | Sirve de enlace entre todos los integrantes de la comunidad universitaria en beneficio del proceso enseñanza aprendizaje.                     |                |                          |              |
| 30                  | Genera espacios de encuentro institucional genuinos entre los docentes para que debatan aspectos académicos que mejoran el desempeño laboral. |                |                          |              |

[ANEXO 3]

Constancias de Validación

UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL  
"EZEQUIEL ZAMORA"  
VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL  
COORDINACIÓN DEL ÁREA DE POSTGRADO  
POSTGRADO DOCENCIA UNIVERSITARIA

**CONSTANCIA DE VALIDACIÓN**

Quien suscribe ciudadano: Leiny I. Marquez B., con C.I. N°  
V- 13.211.538, de profesión (Msc) en:  
Gerencia y Liderazgo en Educación, hago constar que he leído el  
instrumento, diseñado por el Ingeniero en Construcción Civil, Manuel de Jesús  
Rodríguez Palomino para recabar información de la investigación titulada:  
**"LIDERAZGO DEL DOCENTE UNIVERSITARIO EN EL DESEMPEÑO  
LABORAL"**. Lo cual forman parte de su trabajo de investigación para optar al  
Grado Académico de Magister Scientiarum en Docencia Universitaria que otorga la  
Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales "Ezequiel Zamora"  
Barinas, Venezuela.

En la Ciudad de Barinas a los 14 día del mes de Junio de 2019.

Observaciones:

Considero que el instrumento reúne los  
criterios necesarios para ser aplicado.

Leiny Marquez  
Firma del Validador  
C.I.

13.211.538

UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL  
"EZEQUIEL ZAMORA"  
VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL  
COORDINACIÓN DEL ÁREA DE POSTGRADO  
POSTGRADO DOCENCIA UNIVERSITARIA

**CONSTANCIA DE VALIDACIÓN**

Quien suscribe ciudadano: Esperanza Pérez, con C.I. N°  
V- 23.013.142, de profesión (Msc) en:  
Docencia Universitaria, hago constar que he leído el  
instrumento, diseñado por el Ingeniero en Construcción Civil, Manuel de Jesús  
Rodríguez Palomino para recabar información de la investigación titulada:  
**"LIDERAZGO DEL DOCENTE UNIVERSITARIO EN EL DESEMPEÑO  
LABORAL"**. Lo cual forman parte de su trabajo de investigación para optar al  
Grado Académico de Magister Scientiarum en Docencia Universitaria que otorga la  
Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales "Ezequiel Zamora"  
Barinas, Venezuela.

En la Ciudad de Barinas a los 14 día del mes de Junio de 2019.

Observaciones:

El instrumento reúne las condiciones  
para ser aplicado

  
Firma del Validador

C.I. 23.013.142

UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL  
"EZEQUIEL ZAMORA"  
VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL  
COORDINACIÓN DEL ÁREA DE POSTGRADO  
POSTGRADO DOCENCIA UNIVERSITARIA

**CONSTANCIA DE VALIDACIÓN**

Quien suscribe ciudadano: Yolanda Rangel Durán, con C.I. N°  
V- 15.783.328, de profesión (Msc) en:  
Docencia Universitaria, hago constar que he leído el  
instrumento, diseñado por el Ingeniero en Construcción Civil, Manuel de Jesús  
Rodríguez Palomino para recabar información de la investigación titulada:  
**"LIDERAZGO DEL DOCENTE UNIVERSITARIO EN EL DESEMPEÑO  
LABORAL"**. Lo cual forman parte de su trabajo de investigación para optar al  
Grado Académicos de Magister Scientiarum en Docencia Universitaria que otorga la  
Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales "Ezequiel Zamora"  
Barinas, Venezuela.

En la Ciudad de Barinas a los 14 día del mes de Junio de 2019.

Observaciones:

El instrumento reúne las condiciones  
para ser aplicado.

  
Firma del Validador

C.I. 15.783.328

[ANEXO 4]

**Confiabilidad del Instrumento** dirigido a los docentes de la Universidad Politécnica Territorial José Félix Ribas Sede Socopó, Parroquia Ticoporo, Municipio Antonio José de Sucre, Estado Barinas, para recabar información que permita elaborar el trabajo de grado titulado: "LIDERAZGO DEL DOCENTE UNIVERSITARIO EN EL DESEMPEÑO LABORAL"

| Ítem           | 1     | 2     | 3     | 4     | 5     | 6     | 7     | 8     | 9     | 10    | 11    | 12    | 13    | 14    | 15    | 16    | 17    | 18    | 19    | 20    | 21    | 22    | 23    | 24    | 25    | 26    | 27    | 28    | 29    | 30    | N      |
|----------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|--------|
| 1              | 1     | 2     | 3     | 1     | 2     | 2     | 2     | 3     | 2     | 1     | 2     | 2     | 1     | 1     | 3     | 1     | 2     | 1     | 3     | 3     | 1     | 3     | 2     | 2     | 1     | 3     | 3     | 3     | 1     | 3     | 60     |
| 2              | 3     | 2     | 3     | 3     | 3     | 3     | 2     | 3     | 2     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 1     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 2     | 3     | 3     | 84     |
| 3              | 3     | 3     | 1     | 3     | 1     | 2     | 1     | 1     | 3     | 1     | 1     | 2     | 2     | 3     | 1     | 3     | 2     | 2     | 1     | 1     | 3     | 3     | 2     | 2     | 3     | 1     | 3     | 2     | 3     | 1     | 60     |
| 4              | 1     | 2     | 3     | 2     | 3     | 1     | 1     | 3     | 2     | 3     | 3     | 1     | 1     | 2     | 3     | 1     | 2     | 1     | 3     | 3     | 2     | 1     | 1     | 1     | 2     | 3     | 1     | 3     | 2     | 3     | 60     |
| 5              | 1     | 1     | 3     | 1     | 3     | 2     | 1     | 3     | 1     | 3     | 3     | 2     | 2     | 1     | 3     | 1     | 3     | 2     | 3     | 3     | 1     | 2     | 2     | 2     | 1     | 3     | 2     | 3     | 1     | 3     | 62     |
| 6              | 2     | 3     | 2     | 1     | 2     | 3     | 3     | 2     | 3     | 1     | 2     | 3     | 2     | 1     | 2     | 2     | 1     | 2     | 2     | 2     | 1     | 2     | 3     | 3     | 1     | 2     | 2     | 3     | 1     | 2     | 61     |
| 7              | 1     | 3     | 2     | 3     | 1     | 1     | 1     | 2     | 3     | 3     | 1     | 1     | 1     | 3     | 2     | 1     | 3     | 1     | 2     | 2     | 3     | 2     | 1     | 1     | 3     | 2     | 2     | 1     | 3     | 2     | 57     |
| 8              | 2     | 2     | 2     | 2     | 3     | 2     | 3     | 2     | 2     | 3     | 3     | 2     | 2     | 2     | 2     | 2     | 2     | 2     | 2     | 2     | 2     | 1     | 2     | 2     | 2     | 2     | 1     | 2     | 2     | 2     | 62     |
| 9              | 2     | 1     | 3     | 1     | 2     | 1     | 3     | 3     | 1     | 2     | 2     | 1     | 3     | 1     | 3     | 2     | 2     | 3     | 3     | 3     | 1     | 1     | 1     | 1     | 1     | 3     | 1     | 3     | 1     | 3     | 58     |
| 10             | 1     | 1     | 1     | 1     | 1     | 1     | 3     | 1     | 1     | 1     | 1     | 1     | 3     | 1     | 1     | 2     | 1     | 1     | 1     | 1     | 1     | 1     | 1     | 1     | 3     | 1     | 1     | 2     | 1     | 1     | 38     |
| Suma           | 17    | 20    | 23    | 18    | 21    | 18    | 20    | 23    | 20    | 22    | 21    | 18    | 20    | 18    | 23    | 19    | 21    | 19    | 22    | 23    | 19    | 21    | 19    | 22    | 20    | 18    | 22    | 22    | 19    | 22    | 602    |
| X              | 1,700 | 2,000 | 2,300 | 1,800 | 2,100 | 1,800 | 2,300 | 2,300 | 2,000 | 2,200 | 2,100 | 1,800 | 2,000 | 1,800 | 2,300 | 1,900 | 2,100 | 1,900 | 2,200 | 2,300 | 1,900 | 2,100 | 1,900 | 2,200 | 2,000 | 1,800 | 2,200 | 2,200 | 1,900 | 2,200 | 60,200 |
| S <sup>2</sup> | 1     | 1     | 1     | 1     | 1     | 1     | 1     | 1     | 1     | 1     | 1     | 1     | 1     | 1     | 1     | 0     | 1     | 1     | 1     | 1     | 1     | 1     | 1     | 1     | 1     | 1     | 1     | 1     | 1     | 1     | 108,2  |

Sumatoria  $S^2 = 19,3$

Formula de alpha de Cronbach =  $n/n-1[\text{Sumatoria } S^2 / \text{Sumatoria } St^2] = 0-1$

Resultado de la confiabilidad = **0,85**

Este es el resultado de la confiabilidad para los ítems del instrumento de Evaluación del 3 al 1, se le aplicó el Alpha de Cronbach. Se obtuvo un resultado de: 0,85 Alta Confiabilidad.

El instrumento contaba con tres (3) posibilidades de respuesta, las cuales fueron calificadas con una puntuación, de la manera siguiente:

Siempre = 3; Algunas Veces = 2; Nunca = 1




[ANEXO 6]

### **APROBACIÓN DEL TUTOR**

Yo Ana Marily Velazco, cedula de identidad N° 9.566.959, en mi carácter de tutor del trabajo de grado titulado: **LIDERAZGO DEL DOCENTE UNIVERSITARIO EN EL DESEMPEÑO LABORAL**, presentado por el ciudadano: **MANUEL DE JESUS RODRIGUEZ PALOMINO**, para optar al grado académico de Magister en Docencia Universitaria por medio de la presente certifico que he leído el trabajo y considero que reúne las condiciones necesarias para ser defendido y evaluado por el jurado examinador que se asigne.

En la ciudad de Barinas a los cinco días del mes de febrero del año 2020.

Nombre y Apellido del Tutor: Ana Marily Velazco.



ANA M. VELAZCO  
CI V-: 9366959

Fecha de entrega: \_\_\_\_\_