

p-ISSN 1315-4079 Depósito legal pp 199402ZU41
e-ISSN 2731-2429 Depósito legal ZU2021000152

*Esta publicación científica en formato digital es
continuidad de la revista impresa*

Encuentro Educativo

Revista Especializada en Educación



Universidad del Zulia

Facultad de Humanidades y Educación

Centro de Documentación e Investigación Pedagógica

Vol. 33

N° 1

Enero - Junio

2 0 2 6

Maracaibo - Venezuela

Encuentro Educacional

e-ISSN 2731-2429 ~ Depósito legal ZU2021000152

Vol. 33 (1) enero junio 2026: 112-130

<https://produccioncientificaluz.org/index.php/encuentro>

Como citar: Thomas Pacheco, T., (2026). Liderazgo del Personal Docente en la Facultad de Agronomía, Universidad Central de Venezuela. *Encuentro Educacional*, 33(1), 112-130.

<https://doi.org/10.5281/zenodo.20582746>

Liderazgo del Personal Docente en la Facultad de Agronomía, Universidad Central de Venezuela

Thais Thomas Pacheco

*Facultad de Agronomía, Universidad Central de Venezuela,
Maracay-Venezuela*

thais.thomas@ucv.ve, thomaspthais@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0007-3296-1219>

Resumen

En universidades públicas de Venezuela las condiciones de funcionamiento para la ejecución de actividades de docencia, investigación y extensión son mínimas debido al presupuesto reconducido desde 2007 y a la inflación en el país. En este escenario, el funcionamiento universitario se aborda desde su gestión, concibiéndola como una función gerencial de procesos y recursos para lograr objetivos con ejercicio de un liderazgo integral. El presente trabajo tiene por objetivo establecer las características y tendencia del liderazgo en los niveles directivo, de apoyo y operativo en la Facultad de Agronomía, Universidad Central de Venezuela. La metodología se basó en un enfoque cuantitativo, con un diseño de campo transeccional descriptivo. La unidad de análisis fue la Facultad de Agronomía y la muestra fue de 22 docentes que se desempeñan en niveles directivo, de apoyo y operativo. Los datos se recabaron mediante la técnica de la encuesta, como instrumento un cuestionario y fueron analizados utilizando Microsoft Excel (2016) e INFOSTAT VP/2018. En las conclusiones se destaca que el líder es capaz de influir en otros para lograr metas y tiene la autoridad que le otorga el cargo; liderazgo y gerencia son diferentes, ya que no siempre el líder tiene capacidad para desempeñar un cargo administrativo; cumple las funciones del cargo con esfuerzo y no siempre se obtienen los logros esperados en el plan de trabajo. La corriente predominante fue el liderazgo visionario.

Palabras clave: liderazgo, personal docente, facultad de agronomía

Recibido: 30-03-2026 ~ Evaluado: 24-04-2026 ~ Aceptado: 12-05-2026

Teaching Staff Leadership at the Faculty of Agronomy, Central University of Venezuela

Abstract

In several universities in Venezuela, the operating conditions for carrying out teaching, research, and extension activities are minimal due to the rolled-over budget in place since 2007 and the country's inflation. In this context, university functioning is approached from a management perspective, conceived as a managerial function of processes and resources aimed at achieving objectives through the exercise of comprehensive leadership. The present work aims to establish the characteristics and trends of leadership at the managerial, support, and operational levels within the Faculty of Agronomy at the Central University of Venezuela. The methodology was based on a quantitative approach, with a descriptive cross-sectional field design. The unit of analysis was the Faculty of Agronomy, and the population consisted of 22 faculty members performing roles at the managerial, support, and operational levels. Data were collected using the survey technique, with a questionnaire as the instrument, and were analyzed using Microsoft Excel (2016) and INFOSTAT VP/2018. The conclusions highlight that the leader is capable of influencing others to achieve goals and holds the authority conferred by their position; leadership and management are different, since a leader does not always have the capacity to perform an administrative role; the functions of the position are carried out with effort, and the expected outcomes in the work plan are not always achieved. The predominant current was visionary leadership.

Keywords: leadership, teaching staff, faculty of agronomy

Introducción

El Congreso de la República de Venezuela (1980), la Ley Orgánica de Educación define en sus artículos 1°, 2° y 3° a la universidad como una comunidad de intereses espirituales que reúne a profesores y estudiantes en la tarea de

buscar la verdad y afianzar los valores trascendentales del hombre. Asimismo, señala que las universidades son instituciones al servicio de la nación que contribuyen en el esclarecimiento de los problemas nacionales y deben realizar una función rectora en la educación, la cultura y la ciencia, es decir, lideran la

formación de profesionales y la producción de conocimiento para solucionar problemas y aportar soluciones que favorezcan la calidad de vida de la sociedad venezolana. Para Cairra et al. (2020):

Las organizaciones universitarias autónomas venezolanas tienen como reto tomar decisiones para emprender iniciativas, convenios y adecuaciones diversas como vía para demostrar su capacidad de enfrentar limitaciones propias y lograr dar cabida al cumplimiento de su misión en un escenario, caracterizado en el siglo XXI, por la tendencia de observar la realidad desde un enfoque integral y humanista (p. 400).

Por su parte, Pérez y Moreno (2017), señalan que uno de los objetivos de las autoridades universitarias es el cumplimiento de calidad de las funciones básicas de enseñanza, investigación y extensión, las cuales deben estar contextualizadas con la problemática social, involucrando en esa tarea la misión y visión institucional, lo que exterioriza la necesidad de contar con un liderazgo desafiante ante los procesos de cambio, para permitir la sostenibilidad de la Universidad del siglo XXI.

A juicio de Hernández et al. (2016), la gestión universitaria es la conjunción estratégica que determina el desarrollo institucional y las condiciones institucionales mínimas que permiten la realización de las actividades de la organización. El liderazgo tiene importante vinculación con las formas de gestión que se realizan en la institución, resultando determinante para el ejercicio del liderazgo la capacidad de gestión y

sus resultados. En síntesis, la conducción institucional demanda capacidades de gestión y liderazgo.

En opinión de Ramírez et al. (2025), el liderazgo en la gestión universitaria es un proceso dinámico y contextual que desarrolla la armonía académica con una filosofía institucional, que guía a las universidades hacia la excelencia, la pertinencia social y la sostenibilidad.

Desde un cargo como autoridad formal, el liderazgo en las universidades tiene que motivar a la comunidad desde una posición jerárquica que pondere un rol estratégico, ético, comunicativo y transformador. Por ello, Mera et al. (2021) expresan que es fundamental la existencia del líder dentro de las organizaciones, siendo una persona que desde el primer momento en que comienza sus funciones toma las riendas de la organización, convirtiéndose en el responsable de guiar al personal para alcanzar los objetivos institucionales, ya que de esto depende el éxito o fracaso de toda organización y, por consiguiente, de su gestión. El líder vislumbra los caminos para el logro de los objetivos y diseña las estrategias para obtenerlos. Comparte el liderazgo creando equipo para comprometerlos con los procesos clave, tiene capacidad para motivar la participación en planes y de simbolizar lineamientos y valores que mantienen unidos a sus seguidores.

En el contexto propio de la gestión universitaria de la Facultad de Agronomía de la Universidad Central de Venezuela (UCV), inmersa en la situa-

ción crítica del país y por ende de las universidades públicas, se estableció en este estudio la tendencia del liderazgo de los profesores que ejercen cargos gerenciales y que son responsables del desarrollo de la actividad educativa y administrativa de las unidades académicas, de extensión y de investigación en las que les corresponde actuar como gerentes. Se incluye a los líderes universitarios que desempeñan funciones de autoridades, directores de institutos, jefes de departamento y coordinadores de postgrado. Se describe cómo su desempeño se orienta a promover, liderar y desarrollar procesos que permitan interpretar adecuadamente la realidad en que opera la dependencia en que se inscribe su acción. El presente trabajo tiene por objetivo establecer las características y tendencia del liderazgo en los niveles directivo, de apoyo y operativo en la Facultad de Agronomía, Universidad Central de Venezuela.

Fundamentación Teórica

Liderazgo

Robbins (1999) define liderazgo como “la capacidad de influir en un grupo para que se logren las metas” (p. 374). Acota el autor que la fuente de esta influencia puede ser formal cuando se trata de tener un cargo gerencial en la organización, dado que las posiciones gerenciales vienen con algún grado de autoridad formal donde una persona asume el rol de líder por el puesto o cargo que ocupa. En este contexto, Robbins (1999) señala que no todos los líderes son

gerentes, ni todos los gerentes son líderes, y que los líderes pueden emerger dentro de un grupo o por la designación formal para dirigir al grupo. Asimismo, sostiene dicho autor que un individuo será líder cuando: Sus ideas y acciones movilicen a otros para lograr objetivos y metas, Consiga apoyo sin dar órdenes, Pida compromiso e implicación, Obtenga credibilidad a través de sus actuaciones, Dé ejemplo y sirva de modelo, Genere procesos nuevos y cambie el entorno habitual, Experimente y corra riesgos, Visualice el futuro, Genere una visión compartida, Promueva un rápido aprendizaje, Potencie la creatividad y la innovación, Favorezca la sinergia dentro y fuera de la organización, Sea proactivo y Comunique asertivamente los cambios y sus implicaciones.

Madrigal (2009) señala que “el conocimiento genera poder, y el poder un liderazgo, y para desempeñarlo se requieren habilidades, definiendo habilidad como el trato de las personas con inteligencia y astucia, siendo necesario combinar estas características para formar a un líder y directivo eficiente” (p. 4). Asimismo, Maxwell (2007), expone que la verdadera medida del liderazgo es su capacidad de influencia, entendida como la capacidad de detectar problemas y oportunidades y llevar a cabo soluciones a través de la acción de las personas en la organización. Adicionalmente, Goleman et al., (2010), expresan que una persona es líder cuando gestiona las emociones de los compañeros de equipo, es decir, les proporciona pautas para interpretar y reaccionar emocio-

nalmente ante determinadas situaciones, sintoniza con los sentimientos de las personas y los encauza en una dirección emocionalmente positiva. Para Mera et al., (2021), “básicamente, es el deber de todo líder hacer que se cumplan los objetivos de la organización, ya sea a corto, mediano o largo plazo” (p. 5) con la participación voluntaria, activa y coordinada de sus integrantes.

Otro aspecto fundamental del liderazgo para Maxwell (2007), es “la confianza y para ganar la confianza de los demás, el líder debe ser ejemplo de las siguientes cualidades: competencia, conexión y carácter. La gente no confiará en un individuo con fallas en el carácter” (p. 47). El carácter hace posible la confianza y la confianza hace posible el liderazgo. Para Robbins y Judge (2009), “la primera cualidad que produce el liderazgo auténtico es la confianza (...). Los líderes auténticos comparten información, estimulan la comunicación abierta y siguen sus ideales. El resultado: la gente tiene fe en los líderes auténticos” (p. 422). En este contexto, aplicando la teoría de Morin (2005), el Principio del Bucle Recursivo rompe con la idea tradicional de causa y efecto. En un bucle, los productos y los efectos son, al mismo tiempo, causas y productores de aquello que los produce. Desde la recursividad de Morin, estos elementos se coproducen, el carácter se refina a medida que la confianza es puesta a prueba y el liderazgo es ejercido. Ahora bien, el Bucle: Carácter - Confianza - Liderazgo, se puede visualizar como un remolino donde cada elemento sustenta

al siguiente y, al mismo tiempo, vuelve sobre el anterior para fortalecerlo, así: (a) El carácter produce confianza: sin una base ética y coherente (carácter) la confianza no se genera; (b) La confianza produce liderazgo: como bien señalan Robbins y Judge (2009), la confianza es el motor que permite que la influencia del líder sea aceptada y no impuesta; (c) El liderazgo (re)produce el carácter: aquí es donde entra la recursividad. El ejercicio del liderazgo auténtico enfrenta al individuo a dilemas éticos que, al ser resueltos, vuelven a forjar y transformar su carácter. El liderazgo auténtico es un proceso emergente. El sistema de relaciones que el líder genera produce confianza, la cual a su vez lo valida como líder, obligándolo a mantener un carácter que sostenga esa misma confianza. Si se elimina un elemento, el bucle colapsa. Si el líder pierde el carácter, la confianza se evapora; si la confianza se pierde, el liderazgo se convierte en simple autoridad burocrática o dictatorial, perdiendo su esencia auténtica.

Bracho-Fuenmayor (2023) señala que “un líder en tiempo de cambio debe mostrar habilidades para proyectar confianza” (p. 521), expresando Jaén y Cortés (2020) que es la persona que todos buscan para saber qué deben hacer; son realistas, auténticos, por cuanto los individuos necesitan a alguien en quien puedan confiar proporcionando dirección para responder a la situación de manera oportuna.

Para Robbins y Decenzo (2013), “en épocas de cambio e inestabilidad, las personas recurren a las relaciones perso-

nales como guía, y la calidad de estas relaciones está determinada en gran medida por el grado de confianza” (p. 314). Por otra parte, Caira et al., (2021), considera que la “transformación de las organizaciones requiere un líder agente generador de cambio y adaptación organizacional, siendo importante contar con la aceptación de ese liderazgo por parte de sus grupos de interés” (p. 402). Esto implica que la confianza se verá reflejada en la aceptación del líder y sus acciones.

Adicionalmente, en la teorización sobre liderazgo aportada por Romero-Parra et al., (2022), sobresale la destreza de motivar e inspirar a otros individuos, generar seguidores con una actitud abierta a la innovación, al conocimiento, a las relaciones con una posición dirigida al trabajo en equipo. Como se puede observar, la habilidad, la influencia y la gestión de emociones son componentes que sirven para definir un liderazgo efectivo en la organización.

En este marco, afirma Bracho-Fuenmayor (2023), que es necesario “contar con gerentes líderes preparados para cambios, según los escenarios laborales, información, personas y su manera de percibir los hechos, analizando causas, consecuencias, mostrando un papel relevante al saber transformar las debilidades en oportunidades, sin temerle a las amenazas externas” (p. 519). Un líder que perciba la incertidumbre del entorno, la analice y la comparta con el equipo convertida en propósito y oportunidad. Es transitar a la gestión estratégica del cambio.

Nuevas Corrientes del Liderazgo

Liderazgo Carismático

Según Franklin y Krieger (2012), el término carisma se refiere a la tendencia de los seguidores de hacer atribuciones heroicas o extraordinarias a ciertos comportamientos que encarna el líder. El líder carismático puede ser distante o cercano. Maneja el tiempo y el espacio. En cuanto al tiempo, no admite imposiciones y establece su propio ritmo; respecto al espacio, busca la ventaja de fuerzas en el lugar y momento de la decisión. Ejerce la certeza metódica por el interrogante permanente, busca la eficacia en la acción y para ello organiza a los seguidores.

El Diccionario de la Real Academia Española (RAE, 2014), indica que carisma, significa especial capacidad de algunas personas para atraer o fascinar. Para Ganga y Navarrete (2014), el carisma está constituido por una “serie de características y cualidades llamativas y auténticas, que hacen único, excepcional y extraordinaria a una persona; es decir, condiciones que le posibilitan al sujeto generar atraktividad y magnetismo, posición que le permite cautivar de forma natural a sus seguidores” (p. 460). Por ello, el liderazgo carismático, dentro de las organizaciones de educación ha demostrado ser positivo en los resultados con visión futurista, empoderando a todos los miembros, influenciando en la satisfacción laboral, compromiso, motivación; estudia los rasgos personales y fomenta la inspiración de sus miembros,

desde esta perspectiva se caracteriza como un liderazgo ético; fomentando el trabajar sinérgicamente para el logro de los objetivos; también busca satisfacer las necesidades como incentivos para mejorar y aumentar su autoestima (Ganga & Navarrete, 2014).

Liderazgo Visionario

Groves (2006) define el liderazgo visionario como la capacidad para crear y articular una visión realista, creíble y atractiva sobre el futuro de una organización, que nace del presente y lo mejora. La visión, cuando es elegida e instituida correctamente, infunde tanta energía que provoca que comience el futuro porque convoca las habilidades, los talentos y los recursos necesarios para que se haga realidad. Con respecto a la visión, hay opiniones acerca de su construcción. Se presenta la postura centralizada de Kotter (2007), quien argumenta que el líder debe establecer una visión clara ya que, sin una dirección impuesta desde la alta gerencia, los esfuerzos del equipo se dispersan. Así mismo, apoyando esta postura David (2013), enfatiza que, aunque la participación es útil, la responsabilidad final de la declaración de visión recae en los estrategas, quienes alinean los recursos con las oportunidades del entorno.

Por otro lado, hay una postura participativa de la construcción de la visión como la de Senge (1992), quien introduce el concepto de la visión compartida y sostiene que las visiones impuestas rara vez logran total aceptación. Para este autor, la visión debe ser un lazo que

una a las personas en torno a una identidad y un futuro común, lo cual solo se logra si los individuos sienten que sus aspiraciones están reflejadas en ella.

En este marco, Groves (2006) afirma que una visión contiene imágenes claras y motivadoras, ofrece una forma innovadora para mejorar, reconoce y se funda en las tradiciones, y se relaciona con poder realizar el cambio. Las propiedades básicas de una visión están centradas en los valores. Es probable que la visión falle si no presenta una imagen clara del futuro, evidente y fehacientemente mejor para la organización y sus miembros.

Goleman (2014), el líder autorizado es un visionario, motiva a la gente expresándole que su trabajo encaja en una visión más amplia de la organización. Las personas que trabajan para este tipo de líderes se sienten valorados. El liderazgo autorizado o visionario también maximiza el compromiso con los objetivos y la estrategia de la organización. Al enmarcar las tareas individuales dentro de una visión más amplia, el líder autorizado define los estándares que la definen. Cuando ese líder proporciona información sobre el rendimiento obtenido (ya sea positivo o negativo), el criterio que sigue radica en si ese rendimiento fomenta la visión de futuro. Los estándares para lograr el éxito resultan claros para todos los empleados, tanto como las recompensas por conseguirlo. Los líderes autorizados o visionarios dan a los empleados la libertad de innovar, experimentar y tomar riesgos calculados.

Liderazgo Transaccional y Liderazgo Transformacional

En opinión de Robbins y Decenzo (2013), “los líderes transaccionales guían o motivan a sus seguidores hacia las metas establecidas, aclarándoles los requisitos de los roles y las tareas” (p. 308). Mientras que los líderes transformacionales inspiran a sus seguidores para que vayan más allá de sus intereses personales en bien de la organización y son capaces de producir un efecto profundo y extraordinario en ellos. Robbins (1999), señala que prestan atención a los intereses y las necesidades de desarrollo de cada seguidor, cambian la conciencia de los seguidores sobre los temas ayudándolos a ver los viejos problemas de nuevas formas y son capaces de emocionar, despertar e inspirar a los seguidores para que pongan un esfuerzo extra en el logro de las metas del grupo.

Robbins y Judge (2009) consideran que los líderes transaccionales guían a sus seguidores en la dirección de las metas establecidas al definir los requerimientos del rol y la tarea. Mientras que, los líderes transformacionales inspiran a quienes los siguen para que trasciendan sus intereses propios por el bien de la organización y son capaces de tener en ellos un efecto profundo y extraordinario. Es decir, los líderes transaccionales se enfocan en tareas específicas, roles definidos y recompensas por el cumplimiento de metas establecidas. A diferencia de los transformacionales que inspiran una visión compartida que crea un compromiso significativo con la organización.

Liderazgo en Equipos

Robbins y Decenzo (2013) afirman que “el liderazgo ocurre, cada vez más, en el contexto de los equipos. El mayor reto de los gerentes es ser un buen líder de equipo” (p. 308). Al respecto, Alatrística (2020), expresa que el trabajo en equipo orienta por donde andar y trabajar unidos para lograr un fin común; para ello es importante que el líder cimiente las sinergias donde se puede fusionar el conocimiento de cada miembro del equipo, logre colaboración recíproca, reforzando el sentido de responsabilidad en el rol de cada uno. El liderazgo en los equipos de trabajo genera aptitudes para lograr mejor comunicación, así como buscar y encontrar la mejor solución cuando hay desacuerdos y lograr ser unidos y fuertes en los momentos críticos.

En ese orden de ideas, Robbins y Decenzo (2013) señalan que el trabajo de un líder de equipo se basa en cuatro roles: Nexos con los componentes externos, Resolver problemas, Manejo de conflictos: ante desacuerdos y ser Entrenadores. Por tanto, Alatrística (2020), enfatiza que el trabajo en equipo es importante en las organizaciones, pues un colaborador tendrá el factor de motivación, diligencia, aprendizaje y soporte que da un equipo de trabajo, donde se plantean objetivos claros y la ruta a seguir. Esto permite que se incremente la productividad y se genere un alto rendimiento, por lo que el liderazgo efectivo en los equipos es pieza esencial para lograr la unificación y asegurar el crecimiento de la organización.

Liderazgo en las Instituciones de Educación Universitaria

El liderazgo en las instituciones de educación universitaria es generalmente asumido de manera formal por la figura del rector; sin embargo, que el rector sea designado o electo no implica necesariamente que sea un líder producto de una construcción social. En este sentido, existe un creciente distanciamiento entre la administración y la academia. Las críticas de los académicos pueden deberse a que los rectores, presionados y abrumados por el cumplimiento de las políticas públicas, destinan la mayor parte de su tiempo a la gestión de recursos económicos, al cuidado de los indicadores y al cumplimiento de los requisitos para acreditaciones y certificaciones externas, todo ello con menoscabo de la dedicación a lo propiamente académico (López, 2013).

En lo referente al perfil del gerente de una institución de educación universitaria, se requiere de un liderazgo que responda a las características de la burocracia universitaria con su lógica racionalizadora, además de tener un perfil profesional que le dé probidad y experiencia académico-administrativa para desempeñar el cargo gerencial. En este contexto, señalan Castillo et al. (2020), que el docente universitario como líder efectivo debe exhibir características específicas como: inspirar confianza, credibilidad y compromiso, dar mayor fuerza a las relaciones interpersonales y fomentar los valores que conduzcan a la formación de un hombre nuevo com-

prometido con la sociedad donde está inmerso.

El liderazgo en el mundo académico, abarca distintos niveles, incluyendo a individuos, grupos y a la organización en su conjunto (Gosling et al, 2009). Por lo tanto, el liderazgo que la universidad requiere tiene que sumar voluntades y las visiones de los diferentes grupos e individuos involucrados en la institución, donde el líder sea el primero en creer en la sinergia colectiva y asuma el compromiso de integrar y ganar las voluntades. Es decir, es el líder el primer llamado a exhibir y practicar los valores de unidad, optimismo, esfuerzo, franqueza, entre otros (Adán, 2006).

Metodología

Basado en Hernández-Sampieri y Mendoza (2018), en el estudio se utilizó el *paradigma* positivista, un *enfoque* cuantitativo, un *diseño* de campo con *nivel* descriptivo y un *alcance* transeccional, donde los datos se recabaron directamente de la realidad estudiada, como son los docentes que se desempeñan en los niveles directivo, de apoyo y operativo de la Facultad de Agronomía de la UCV.

La *población* fue de tipo estratificado constituida por 39 docentes que se desempeñan en los niveles gerenciales de la Facultad como se presenta a continuación:

Nivel Directivo: Asamblea de la Facultad, Consejo de la Facultad y Decanato.

Nivel de Apoyo: Coordinación Académica, Coordinación de Investigación, Coordinación de Extensión, Coordinación de Estudios de Postgrado, Coordinación de Tecnología de Información y Comunicaciones, Coordinación de Estaciones Experimentales y Coordinación Administrativa.

Nivel Operativo: Escuela de Agronomía, Instituto de Agronomía, Instituto de Botánica Agrícola, Instituto de Economía Agrícola y Ciencias Sociales, Instituto de Edafología, Instituto de Genética, Instituto de Ingeniería Agrícola, Instituto de Producción Animal, Instituto de Química y Tecnología e Instituto de Zoología Agrícola.

Se realizó un muestreo intencional, en el cual como indica Sabino (2006), se escoge las unidades en forma arbitraria, designando a cada unidad según características que son de relevancia para la investigación. En este caso, la característica principal se basa en ser personal docente ejerciendo cargos de gestión directiva en los estratos correspondientes a los niveles directivos, de apoyo y operativo. La muestra definitiva fue de 22 profesores que respondieron efectivamente el cuestionario, lo que representó el 61% del total de los integrantes.

Como técnica de recolección de datos se utilizó la encuesta y como *instrumento* para el registro de datos se utilizó el cuestionario, el cual fue elaborado con base en las variables de estudio y se estructuró en: Portada, Presentación, Información general y 20 preguntas de tipo cerradas con varias **opciones de respuesta, donde se utilizó la escala del 1 a 5**, ascendente y la mayor cali-

ficación positiva la representa el 5, de la siguiente manera: (1): No sé, (2): En desacuerdo, (3): De acuerdo, (4): Medianamente de acuerdo y (5): Totalmente de acuerdo.

El cuestionario fue aplicado a los docentes que se encuentran en cargos de autoridad jerárquica y/o directiva de la institución en estudio: decano, coordinadores, directores, coordinadores de postgrado y jefes de departamento de la facultad de agronomía de la UCV. El cuestionario fue autoadministrado con dos condiciones: individual y enviado por correo electrónico o entregado impreso.

La validación del cuestionario se realizó mediante juicio de expertos, obteniendo una media general de 4,8 y una desviación estándar de 0,4; lo cual representa una variación mínima que evidencia pertinencia y coherencia con los objetivos y variables del estudio.

Para calcular la confiabilidad, se aplicó una prueba piloto a 13 integrantes de la población, obteniéndose: (1) Coeficiente alfa de Cronbach = 0,8266, considerado altamente confiable; y (2) medida de estabilidad (test-retest), con un CR = 0,71, igualmente confiable.

Respecto a las técnicas de análisis de los datos, los mismos se resumieron, codificaron y se analizaron. Una vez recabados los datos del cuestionario aplicado al personal docente en cargo de función directiva en la facultad de agronomía, se procedió a la tabulación en una hoja de cálculo electrónica (Microsoft Excel 2016), donde se refleja en las primeras columnas la información sociodemográfica, laboral y académica y seguidamente los resultados de los ítems.

Después de tabulados los datos se realizó un Análisis por Componentes Principales de la Varianza Total (ACP) por dimensión.

Resultados y Discusión

A continuación, se presentan los resultados obtenidos en el trabajo de campo por variables, como son: 1) Características del liderazgo de los do-

centes que se desempeñan en los niveles directivo, de apoyo y operativo de la Facultad de Agronomía, con sus dimensiones Naturaleza, Rasgos y Tareas y 2) Tendencia de liderazgo.

Características del Liderazgo de los Docentes

Se presentan tres tablas que resumen los resultados de las mencionadas dimensiones con su respectivo análisis e interpretación por indicador.

Tabla 1

Dimensión: Naturaleza

Dimensión/ Indicadores	Ítems	Opciones - Número de Respuestas/Porcentaje (%)					Total / %
		1	2	3	4	5	
Naturaleza de liderazgo / Formal o informal	Capacidad de influencia y autoridad del líder.	0	4/18.18	3/13.64	5/22.73	10/45.45	22/100
	El líder puede ser nombrado o surgir de un grupo.	0	2/9.09	8/36.36	4/18.18	8/36.36	22/100
	El gerente es un líder.	2/9.09	10/45.45	3/13.64	4/18.18	3/13.64	22/100
	Liderazgo y gerencia son diferentes.	0	3/13.64	6/27.27	4/18.18	9/40.91	22/100
	No todo líder es gerente, ni todo gerente es líder.	0	0	6/27.27	2/9.09	14/63.64	22/100
	Capacidad del líder para desempeñar un cargo administrativo.	0	2/9.09	8/36.36	1/4.55	11/50	22/100
	El cargo de gerente capacita para ejercer el liderazgo con eficacia y eficiencia.	1/4.55	5/22.73	2/9.09	10/45.45	4/18.18	22/100

Nota. Elaboración propia (2026)

En la Tabla 1 se presenta que el 45.45% de los docentes está totalmente de acuerdo en que el líder es capaz de influir en otros para lograr metas y tiene la autoridad que le otorga el cargo, mientras que el 22.73% manifestó estar medianamente de acuerdo. Esto es sustentado por Robbins (1999), quien señala que las posiciones gerenciales vienen con un grado de autoridad formal donde una persona asume el rol de líder por su cargo en la organización.

Con respecto a que el líder puede ser nombrado o surgir del interior del grupo, el 36.36% respondió estar de acuerdo y el 36.36% estar totalmente de acuerdo, lo cual es reforzado por Robbins (1999), cuando señala que los líderes pueden emerger dentro de un grupo o por la designación formal para dirigir al grupo.

Así mismo, con relación al planteamiento del ítem: un gerente es líder, se constata polaridad: el 45.45% manifestó estar en desacuerdo, mientras que el 18.18% expresó estar medianamente de acuerdo en que un gerente es líder por naturaleza.

También se observa que liderazgo y gerencia son diferentes, el 40.91% expresa estar totalmente de acuerdo y el 27.27% de acuerdo, diferenciando mayoritariamente ambos conceptos. También se observa que, al planteamiento del ítem que no todo líder es gerente, ni todo gerente es líder, el 63.64% está totalmente de acuerdo, sin asociar el liderazgo a la gerencia por se.

Se visualiza que el 50% está de totalmente de acuerdo y el 36.36% está de acuerdo en que no siempre el líder tiene capacidad para desempeñar un cargo administrativo. El liderazgo forma parte de la acción del gerente, sin embargo, hay gerentes que pueden no ser líderes eficaces, así como empleados que, sin ser gerentes, ejercen una marcada influencia en sus compañeros. Se concluye que un gerente posee un cargo y una autoridad formal.

Finalizando con los resultados de la Tabla 1, se evidencia que el cargo de gerente capacita para ejercer el liderazgo con eficacia y eficiencia, el 45.45% manifestó estar medianamente de acuerdo y el 22.73% en desacuerdo, tendiendo la opinión que desempeñar un cargo gerencial no garantiza un liderazgo efectivo.

Tabla 2

Dimensión: Rasgos

Dimensión/ Indicadores	Ítems	Opciones - Número de Respuestas/Porcentaje (%)					
		1	2	3	4	5	Total/%
Rasgos/Autoridad, Visión, Confianza en sí mismo, Conocimientos relativos al cargo	El líder debe usar la autoridad, recompensas y castigo.	1/4.55	13/59.09	1/4.55	6/27.27	1/4.55	22/100
	El líder y una visión de futuro.	0	0	3/13.64	4/18.18	15/68.18	22/100
	Importancia del liderazgo no formal.	0	1/4.55	6/27.27	4/18.18	11/50	22/100
	Capacidad del líder para generar estructura y precisión de tareas.	1/4.55	3/13.64	5/22.73	11/50	2/9.09	22/100
	Las características organizacionales, grupos cohesivos de trabajo y liderazgo formal.	1/4.55	7/31.82	4/18.18	9/40.91	1/4.55	22/100

Nota. Elaboración propia (2026)

Como se observa en la Tabla 2, un 59.09% manifestó estar en desacuerdo en que el líder deba usar la autoridad, recompensas y castigos para ejercer influencia en los seguidores, lo cual es sustentado por Robbins (1999), al señalar que un líder moviliza a otros con sus ideas y acciones, consigue apoyo sin dar órdenes, genera visión compartida y se comunica asertivamente. Mientras Franklin y Krieger (2011), argumentan al respecto que “la buena conducción es garante de la consecución de las metas, de la solidaridad, de la contención y del involucramiento de los miembros del equipo, además de resguardar las rela-

ciones entre ellos y resolver los conflictos” (p. 213).

Con relación al ítem: el líder establece la dirección al desarrollar una visión de futuro, la comunica e inspira a superar los obstáculos, el 68.18% señaló estar totalmente de acuerdo. Al respecto, Pérez (2006), señala que el líder acompaña a su equipo hasta el final y su participación es evidente, posicionándolo como líder visionario. Se observa que el 50% de los encuestados opina estar totalmente de acuerdo en que establece el ítem el liderazgo no formal es tan importante como la influencia formal del car-

go, y un 27.27% está de acuerdo. Ramírez et al., (2025), expresan al respecto que un líder debe tener competencias evidenciadas para guiar los procesos académicos y administrativos, con legitimidad académica basada en trayectoria en docencia, investigación y vinculación comunitaria e institucional.

Igualmente, en la Tabla 2, el siguiente resultado muestra que un 50% expresó estar medianamente de acuerdo en que la experiencia y el entrenamiento pueden reemplazar la capacidad del líder para generar estructura y precisión de tareas. En ese orden de ideas, Madrigal (2009),

señala que el conocimiento genera poder y el poder un liderazgo, para el cual se requieren habilidades que combinen inteligencia y astucia en el trato con las personas.

Finalmente, se refiere que respecto a las características organizacionales y grupos cohesivos de trabajo pueden reemplazar el liderazgo formal, el 40.91% respondió estar medianamente de acuerdo y el 31.82% en desacuerdo. Robbins y Decenzo (2013), afirman que el mayor reto de los gerentes es ser buen líder de equipo, aprender a compartir información, confiar en otros, ceder autoridad y saber cuándo intervenir.

Tabla 3

Dimensión: Tareas

Dimensión/ Indicadores	Ítems	Opciones - Número de Respuestas/Porcentaje (%)					Total/%
		1	2	3	4	5	
Tareas / Cumplimiento de Funciones, Logros, Ambiente Laboral	Esfuerzo del líder para cumplir las funciones del cargo.	0	1/4.55	4/18.18	8/36.36	9/40.91	22/100
	Obtiene logros esperados en el plan de trabajo.	1/4.55	0	2/9.09	10/45.45	9/40.91	22/100
	Persistencia del líder en sus actividades.	0	0	2/9.09	4/18.18	16/72.73	22/100
	Líder, iniciativa y propuesta de ideas.	0	0	6/27.27	5/22.73	11/50	22/100
	El líder y las responsabilidades.	0	0	3/13.64	3/13.64	16/72.73	22/100
	El líder y las relaciones de confianza.	0	0	3/13.64	10/45.45	9/40.91	22/100
	El líder tiene confianza en sí mismo.	0	0	3/13.64	9/40.91	10/45.45	22/100

Nota. Elaboración propia (2026)

Se constata en la Tabla 3 que el 40.91% de los docentes señaló estar totalmente de acuerdo en que realiza el cumplimiento de las funciones del cargo con esfuerzo, mientras que el 36.36% manifestó estar medianamente de acuerdo. Ello permite inferir que la crisis universitaria limita el desarrollo de funciones y actividades, generando un esfuerzo adicional para cumplir con los objetivos institucionales. El 45.45% expresó estar medianamente de acuerdo con los logros esperados en el plan de trabajo, mientras que el 40.91% está totalmente de acuerdo, evidenciando una satisfacción parcial con los resultados obtenidos.

Con relación al ítem de la persistencia en sus actividades, el 72.73% manifestó estar totalmente de acuerdo en ser persistente a pesar de las circunstancias adversas y críticas de la institución, lo que ha contribuido determinante al funcionamiento actual de la Facultad de Agronomía. Se aprecia que el 50% de los docentes está totalmente de acuerdo en tener iniciativa y proponer ideas originales y útiles en su gestión. La iniciativa, originalidad y utilidad de las propuestas han permitido que las dependencias sigan funcionando a pesar de no contar con las condiciones y recursos necesarios.

Respecto al ítem de la disposición para aceptar responsabilidades, el 72.73% señaló estar totalmente de acuerdo, actitud loable en tiempos de crisis nacional que requiere de identificación y sentido de pertenencia institucional. El 45.45% de la muestra opinó estar medianamente

de acuerdo y el 40.91% totalmente de acuerdo en lo que expresa el ítem: establece relaciones de confianza con el personal de la dependencia, lo cual permite trabajar mancomunadamente por el logro de los objetivos.

Finalizando con la Tabla 3, se aprecia que el 54.55% señaló tener confianza en sí mismo para convencer al personal de que las metas y decisiones son correctas y el 45.45% afirmó ser capaz de resolver problemas y tomar decisiones correctas respectivamente. Estas son acciones fundamentales de un líder para el desempeño de una gestión efectiva. Al respecto, Franklin y Krieger (2012), afirman que los miembros del equipo otorgarán reconocimiento a su líder (formal o informal) dependiendo de cómo los interprete y conduzca, y según los conocimientos y experiencia que demuestre. Esta legitimidad constituye la base de la confianza en las relaciones que se den dentro del equipo, de la reciprocidad y de la justicia con que se realice el trabajo.

Tendencia del Liderazgo

En los docentes consultados, se presentó dispersión con una leve tendencia (32%) a identificarse con el **liderazgo visionario**, es decir, con la capacidad para crear y articular una visión realista, creíble y atractiva del futuro, la cual nace del presente y lo mejora (Groves, 2006). Los miembros de la organización también deben creer que la visión es alcanzable y factible. Esto permite deducir que, ante la crisis actual, entre los

docentes que desempeñan cargos de gestión universitaria surge la visión de mantener en funcionamiento la Facultad y de rescatarla para un futuro más productivo. Al respecto, Franklin y Krieger (2012), afirma que el líder se enfoca en las personas y equipos, inicia y origina procesos; se interesa por desentrañar el porqué de las cosas. Es capaz de asumir riesgos, busca superar la cotidianidad, piensa de manera estratégica. Su visión es de mediano y largo plazo.

Conclusiones

Los docentes que se desempeñan en los niveles directivo, de apoyo y operativo de la Facultad de Agronomía de la UCV, expresaron que el líder es capaz de influir en otros para lograr metas y tiene la autoridad que le otorga el cargo; puede ser nombrado o surgir del interior del grupo. Para ellos, liderazgo y gerencia son acciones diferentes y no siempre el líder tiene capacidad para desempeñar un cargo administrativo. Otras características relevantes expresadas en el estudio, son que el cargo de gerente no garantiza ejercer el liderazgo con eficacia y eficiencia, que el líder no debe usar la autoridad, las recompensas ni el castigo para ejercer influencia en los seguidores y el líder establece la dirección al desarrollar una visión de futuro, comunicarla e inspirar a superar los obstáculos. Para los docentes, el liderazgo no formal es tan importante como la influencia formal del cargo, y la experiencia y el entrenamiento pueden reemplazar la capacidad del líder para generar estructura y precisión de tareas.

Un aspecto fundamental fue que los docentes en los diferentes niveles gerenciales, cumplen con esfuerzo las funciones del cargo que desempeñan para lograr los objetivos de la dependencia que dirigen. A esto se suma que son persistentes en sus actividades, tienen iniciativa y aceptan responsabilidades a pesar de las circunstancias adversas y críticas por las que atraviesa la Facultad de Agronomía. Se manifestó en los docentes una leve tendencia hacia el **liderazgo visionario**, ya que los mismos se sienten capaces para crear y articular una visión realista, creíble y atractiva sobre el futuro de la facultad, que surge del presente y lo mejora a pesar de la compleja situación del país.

Se destaca que, los docentes líderes, además de poseer un alto nivel de formación disciplinar, deben desarrollar e implementar herramientas gerenciales que les garanticen el desempeño efectivo del cargo. Condición que la Facultad de Agronomía no ha cumplido con los profesores que actualmente desempeñan cargos de gestión universitaria en los niveles directivo, de apoyo y operativo.

La limitación de este estudio básicamente fue la falta de financiamiento institucional.

Se recomienda realizar programas de capacitación en gerencia y liderazgo para los docentes en cargos directivos, de apoyo y operativo de la Facultad de Agronomía de la UCV que refuercen su gestión universitaria cuando corresponda ejercer cargo gerencial y que representen una estrategia de fortalecimiento institucional. Ello implicaría ali-

near las competencias técnicas académicas con las habilidades directivas necesarias para la sostenibilidad universitaria.

Referencias

- Adán, E. (2006). Liderazgo renovador y esperanzador para construir la universidad del futuro *Laurus*, 12, 170-179.
<http://redalyc.org/articulo.oa?id=76109910>
- Alatrística, G. (2020). Gestión universitaria en el tercer milenio. *Gestión en el Tercer Milenio*, 23(46), 89-98.
<https://doi.org/10.15381/gtm.v23i46.19157>
- Congreso de la República de Venezuela (1980). *Ley Orgánica de Educación*. Gaceta Oficial de la República de Venezuela, N° 2.635 de fecha 28 de julio de 1980.
<https://tugacetaoficial.com/leyes/ley-organica-de-educacion-gaceta-2635-1980-texto/>
- Bracho-Fuenmayor, P. L. (2023). Habilidades de liderazgo en tiempos de cambio: Una mirada en las universidades del Zulia-Venezuela. *Revista de Ciencias Sociales*, XXIX (3), 517-530.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9102171>
- Caira, N., Sánchez, J., & Lescher, I. (2021). Universidad autónoma venezolana: Perspectiva gerencial de una organización social. *Revista de Ciencias Sociales*, 27(1), 399-413.
<https://www.redalyc.org/journal/280/28065533032/28065533032.pdf>
- Castillo, A., Pastrán, F., & Mendoza, J. (2020). El liderazgo ético del docente universitario en la formación del ethos del futuro profesional en el contexto de la sociedad del Siglo XXI. *Revista Andina de Educación*, 4(1), 55-64
<https://www.redalyc.org/journal/7300/730076299006/html/>
- David, F. R. (2013). *Conceptos de administración estratégica* (14ª ed.). Pearson Educación.
<https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w25139w/conceptos-de-administracion-estrategica.pdf>
- Franklin, E. & Krieger, M. (2012). *Comportamiento organizacional*. Pearson Educación.
https://www.pucesa.edu.ec/wp-content/uploads/2022/04/1_Comportamiento_organizacional_-_Enrique.pdf
- Ganga, F., & Navarrete, E. (2014) Aportaciones teóricas significativas sobre el liderazgo carismático y transformacional. *Revista Venezolana de Gerencia*, 19(67), 456-476.
<https://www.redalyc.org/pdf/290/29031856009.pdf>
- Goleman, D. (2014). *Cómo ser un líder* (D. Hernández, Trad.) EPBS.
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2010). *El líder resonante crea más*. Debolsillo.

- Gosling, J., Bolden, R., & Petrov, G. (2009). Distributed leadership in higher education: What does it accomplish? [Liderazgo distribuido en la educación superior: ¿Qué beneficios aporta?] *Leadership*, 5(3), 299-310.
https://www.researchgate.net/publication/41636088_Distributed_Leadership_in_Higher_Education_What_Does_It_Accomplish
- Groves, K. (2006). Leader emotional expressivity, visionary leadership and organizational change. [Expresividad emocional del líder, liderazgo visionario y cambio organizacional]. *Leadership & Organization Development Journal*, 27(7), 566-583.
<https://www.emerald.com/loj/article-abstract/27/7/566/2683-95/Leader-emotional-expressivity-visionary-leadership?redirected-From=fulltext>
- Hernández, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill Interamericana Editores.
- Jaén, P., & Cortés, A. (2020). Liderazgo en tiempos de crisis sanitaria por covid-19. *Metas de Enfermería*, 23(6), 67-72.
https://www.researchgate.net/publication/342604788_Liderazgo_en_tiempos_de_crisis_sanitaria_por_covid_19
- Kotter, J. (2007). *Liderar el cambio: Por qué fracasan los intentos de transformación*. Harvard Business School Publishing Corporation.
<https://c15208330.ssl.cf2.rackcdn.com/uploads/public/d998b4d5652c781ce97ac89109e171b0.pdf>
- López, R. (2013). Percepciones de académicos, directivos y funcionarios sobre la legitimidad y el liderazgo de los rectores de las universidades públicas mexicanas. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, 18 (58), 811-837.
https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-6662013000300007
- Madrigal, B. (2009). *Habilidades directivas* (2ª ed.). McGraw-Hill Interamericana.
- Maxwell, J. C. (2007). *The 21 irrefutable laws of leadership workbook: Revised and updated*. Bergain Books.
- Mera, M., Cruz, K., & Zambrano, E. (2021). El liderazgo y su importancia en las organizaciones. *Revista de Desarrollo Sustentable, Negocios, Emprendimiento y Educación RILCO DS*, (15), 1-9.
<https://www.eumed.net/es/revistas/rilcoDS/15-enero21/liderazgo-organizaciones>
- Morin, E. (2005). *Introducción al pensamiento complejo* (M. Pakman, Trad.). Editorial Gedisa.

- <https://estacion-cia.wordpress.com/wp-content/uploads/2017/04/-episte-mologc3adadelacompleji-dad-morinedgar.pdf>
- Pérez, G. & Moreno, Z. (2017). Constructo teórico sobre gerencia universitaria. *Revista Criterio Libre*, 15 (26), 23-42.
https://www.researchgate.net/publication/326756560_Constructo_Teorico_Sobre_La_Gerencia_-_Universitaria
- Pérez, R. (2006). Liderazgo visionario: Centro del conocimiento. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (58), 79-85.
<https://www.re-dalyc.org/pdf/206/20605806.pdf>
- Real Academia Española. (2014). *Diccionario de la lengua española* (23.^a ed.).
<https://dle.rae.es>
- Ramírez, M., Delgado, N., Solís, P., Bringas, J., & Aquije, C. (2025). *Liderazgo académico y gestión universitaria*. Ediciones Clio.
- Robbins, S. (1999). *Comportamiento organizacional* (8^a ed.). Prentice Hall.
- Robbins, S., & Decenzo, D. (2013). *Fundamentos de administración: Conceptos esenciales y aplicaciones* (8^a ed.). Pearson Educación.
- Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional* (13^a ed.). Pearson Educación.
https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15550/mod_resource/content/0/ROB-BINS%20comportamiento-organizational-13a-ed_nodrm.pdf
- Romero-Parra, R., Romero, J. & Barboza, L. (2022). Relación entre perfil y visión emprendedora de estudiantes universitarios. *Retos Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 12(23), 67-82.
<https://doi.org/10.17163/ret.n23.2022.04>
- Sabino, C. A. (2006). *Los caminos de la ciencia: Una introducción al método científico*. Lumen-Humanitas.
- Senge, P. (1992). *La quinta disciplina: El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Granica.
<https://rionegro.gov.ar/download/archivos/00002739.pdf>

Declaración sobre Conflicto de Intereses

La autora declara no tener conflictos de intereses relacionados con la elaboración del presente trabajo.

Contribución de los Autores

Thais Thomas Pacheco: *Elaboración total* (100%).