



Vol 15, N° 2  
Abril - Junio 2015

ISSN: 1317-2255  
Deposito Legal: pp 20002FA828  
Dep. legal ppi 201502ZU4642

# Multiciencias

R M C<sub>s</sub>

NUF

Universidad del Zulia  
Revista Arbitrada Multidisciplinaria



LUZ Punto Fijo

Núcleo LUZ-Punto Fijo  
Programa de Investigación y Posgrado  
Falcón-Venezuela

**MULTICIENCIAS**, Vol.15, N° 2, 2015 (203 - 209)

ISSN: 1317-2255 / Deposito Legal: pp 20002FA828 / Dep. legal ppi 201502ZU4642

## Conductas de liderazgo observadas por los estudiantes en docentes universitarios

**Odris González y Lesbia González Cubillán**

*Universidad Nacional Experimental Francisco de Miranda (UNEFM). Coro*

[odgonzal@hotmail.com](mailto:odgonzal@hotmail.com); [lesgon@hotmail.com](mailto:lesgon@hotmail.com)

### Resumen

El propósito de esta investigación es describir las conductas observadas por los estudiantes, en relación al liderazgo de los profesores de las escuelas de Arquitectura y Diseño Gráfico de la Universidad del Zulia. El diseño de investigación es descriptivo y de corte transversal, donde se analizan los datos obtenidos del cuestionario "Percepción del Liderazgo Docente", construido por las autoras de esta investigación y aplicado a 50 estudiantes de ambas escuelas. Los resultados describen a un profesor que influye positivamente en los estudiantes, ganándose el respeto y la confianza y que al mismo tiempo establece efectivas pautas de comunicación y comportamiento en beneficio de la dinámica académica.

**Palabras claves:** conductas; liderazgo; estudiantes; docentes; universitarios.

# Observed behavior of leadership in the university professor

## Abstract

The purpose of this investigation was to describe the observed behavior by the students in relation, to the leadership of professors of the schools of Architecture and Graphical Design of the University of Zulia. The investigation design is descriptive and transversal, where the collected data of the questionnaire "Perception of the Educational Leadership" are analyzed, constructed by the authors of this investigation and applied to 50 students of both schools. The results describe to a professor who positive influences in the students, obtaining the respect and the confidence and at the same time it establishes effective pattern of communication and behavior to the benefit the academic dynamics.

**Keywords:** behaviors; leadership; students; teachers; university.

## Introducción

La nueva sociedad del conocimiento reclama verdaderos líderes comprometidos con un proyecto innovador de calidad y excelencia. Una nueva generación de docentes líderes que trabajen con honestidad, respeto, amor, compromiso y visión compartida, cumpliendo las funciones propias de un docente, propiciando así, el desarrollo de capital humano, gestionando la dimensión emocional de las personas (Pérez 2013).

Es así como se considera que uno de los principales roles que el docente debe desempeñar, es enseñar, actuando como un promotor de experiencias educativas, con capacidad para utilizar estrategias y recursos en beneficio del desarrollo de la creatividad y la participación en el educando, a través de la transferencia de conocimientos, habilidades y destrezas.

Siguiendo estas líneas de ideas, se reconoce la labor del docente como líder dentro de su grupo de estudiantes, resaltando la razón de ser del sistema educativo en el proceso de su formación y desarrollo. Pírela (2010) expone la importancia de la dinámica social en el ejercicio del liderazgo en los tiempos actuales, donde se requiere de un líder con facultades para propiciar la colaboración con un enfoque social que propenda al desarrollo del grupo, compartiendo los éxitos alcanzados y que lleva a los seguidores a comportarse, en un futuro, de acuerdo con las experiencias y vivencias compartidas con sus líderes, siendo protagonista de su propia arquitectura social.

En tal sentido, esta investigación destaca algunas características claves que identificadas por un grupo de

alumnos en sus docentes en el ejercicio de su profesión, ajustando su actuación a las demandas de la sociedad actual, re-orientando el trabajo hacia sistemas más participativos y abiertos que le permita al estudiante intervenir en su propio proceso de aprendizaje.

Bajo esta perspectiva, la investigación se enfoca en la observación de las conductas de liderazgo presentes en los docentes y percibidas por un grupo de estudiantes, dentro del aula de clase. Partiendo de la premisa que el liderazgo docente, radica en su nivel de experto como líder, en torno a la capacidad de hacer trabajar a los alumnos y, en concreto, de enseñar al alumnado a que aprenda a hacer lo que necesita saber. (Bolívar, 2010)

## Supuestos teóricos

Las investigaciones sobre liderazgo en el contexto educativo han coincidido en resaltar el éxito en el aprendizaje a dos aspectos fundamentales: por un lado, a la capacidad de las instituciones educativas para tomar el control de su propia práctica pedagógica y, por otro, de la cohesión existente entre docentes y alumnos, su dinámica y relación (Argón y Ezquerro, 2014). Por ello, la tarea de los educadores no sería, más que liderar y educar, ambas siempre estarán en la misma dirección agarradas de la mano, convirtiéndose en un binomio liderazgo-educación.

El liderazgo juega un papel crucial en los ambientes educativos, ya que los docentes deben ser reconocidos como líderes por el grupo, a partir de su forma influencia interpersonal, ejercida por su comportamiento, filosofía de vida, valores, sistema de creencias y actuación frente al grupo de alumnos.

Parra (2011) distingue dos dimensiones en el ejercicio del liderazgo educativo, por una parte las cualidades personales que lo definen y, por la otra, la distribución de la autoridad para tomar decisiones. Según este planteamiento el ejercicio del liderazgo depende, aparte de las características personales, de la situación en la cual tiene que desenvolverse y demostrar esas condiciones de líder. En el contexto educativo estas dimensiones cobran fuerza porque el profesor debe demostrar su condición de líder al enfrentarse a los conflictos y tomar decisiones

Entre las conductas características de un docente, se propone la observación de las siguientes:

1. Ejerce influencia sobre el comportamiento de los estudiantes.
2. Estimula al estudiante hacia el logro de metas.
3. Se hace respetar por sus estudiantes.
4. Establece buena comunicación con el grupo.
5. Su comportamiento es congruente con su pensamiento.
6. Maneja adecuadamente los conflictos en el transcurso del semestre.
7. Al inicio del curso establece las pautas de comportamiento.
8. Tiene habilidad para lograr el apoyo del grupo.

A continuación se describe brevemente, tomando como referencia la opinión de algunos autores.

Lussier y Achua (2002) destacan tres características presentes en el líder educativo, identificadas como influencia, comunicación y motivación. La influencia, considerada como la parte medular, se traduce en la habilidad para lograr el apoyo del grupo, seguido por un proceso de comunicación y motivación hacia el logro de las metas.

La congruencia entre pensamiento y acción es destacada por Bennis y Nanus (1985) cuando dicen que los líderes deben saber comunicar con el ejemplo lo que piensan o lo que dicen. Sus ideas son expresadas con claridad, constituyéndose en un modelo que los seguidores quisieran seguir o imitar.

En relación al manejo de conflictos, Bass (1985) considera que los líderes, a través de la estimulación intelectual, favorecen la resolución de problemas con nuevos enfoques, buscando alternativas innovadoras al manejo de los conflictos, superando paradigmas convencionales.

Es por ello que el liderazgo está relacionado con la influencia que ocurre entre los líderes y sus seguidores, este fenómeno significativo de acompañamiento se

demuestra mediante el logro de objetivos comunes. Donde ambas partes se benefician de la dinámica y su interrelación, aflorando sentimientos de confianza, motivación, estimulación y comunicación efectiva-emocional congruente. Daft (2006) destaca esta característica en la confianza, respeto y seguridad que el docente líder despierta en sus seguidores, quienes se comprometen al logro de las metas en busca del bien común más allá del interés personal.

Con respecto al establecimiento de pautas de comportamiento, se encuentra que el líder logra la participación y el compromiso del grupo en el trabajo que debe realizarse, asegurando el éxito de la empresa. Bass (1985) dice que a través de la participación y el establecimiento de pautas, se crean condiciones para un buen funcionamiento de la gestión, gracias al intercambio de opiniones y a la participación del grupo.

Por ello, Salas (2011) plantea que el liderazgo deseable para los líderes educativos es el liderazgo transformacional, el cual se apoya en la motivación que ejerce el líder en sus seguidores, como una habilidad para lograr el apoyo del grupo. Siendo la motivación una herramienta esencial, para lograr las metas y objetivos planteados, que conduzcan a un efectivo proceso de enseñanza – aprendizaje.

Por tal razón, Batlle y Méndez, (2010) plantea que son muchas las investigaciones que han demostrado que los líderes académicos influyen positivamente en el desempeño de sus estudiantes, al practicar un acompañamiento basado en la tolerancia, en la estimulación y motivación, lo cual le permitirá en un futuro su autonomía y participación para tomar decisiones importantes.

## Metodología

### *Objetivo de la investigación*

Describir las conductas observadas por los estudiantes en relación al liderazgo de los y las profesoras.

### *Tipo de estudio*

La investigación estuvo desarrollada bajo un enfoque epistemológico empirista inductivo, el cual concibe como producto del conocimiento científico los patrones de regularidad observados en una población (Padrón, 1998). Asimismo se ubica en la modalidad de investigación descriptiva, ya que parte del hecho de que hay una realidad que resulta insuficientemente conocida.;

de campo, por que se realiza directamente en el lugar de trabajo (desempeño) de los participantes y cuyos datos provienen directamente de la realidad (Sabino, 2002). De corte transversal, ya que, se midió la variable en una sola dirección a través de los indicadores y dimensiones, sin que se realizaran inferencias de ninguna naturaleza (Chávez, 2007).

## Participantes

El cuestionario fue aplicado a 50 estudiantes de las carreras de Arquitectura y de Diseño Gráfico de la Universidad del Zulia, lo cual representa el 5 % de la población de estudiantes, distribuidas en 68 % mujeres y 32 % hombres. La selección de los participantes se realizó a través del muestreo aleatorio simple.

El tipo de muestreo seleccionado fue el señalado por Hernández, Fernández y Baptista (2006), como aleatorio simple, en razón a que todos los sujetos de la población tuvieron la misma probabilidad de ser incluidas en la muestra. La ubicación de los sujetos por características se ejecutará siguiéndose las orientaciones de (Shiffer, citado por Chávez (2007).

## Instrumentos

Se aplicó el cuestionario “Percepción del Liderazgo Docente” construido por las autoras para esta investigación, está formado por ocho afirmaciones sobre el comportamiento del profesor, donde el estudiante debe responder de acuerdo con la siguiente escala:

9. Totalmente en desacuerdo; 2. En desacuerdo; 3. Ni en acuerdo ni en desacuerdo; 4. De acuerdo y 5. Totalmente de acuerdo.

La confiabilidad del instrumento se realizó a través del análisis de Alpha de Cronbach, estimándose un valor de  $r=0,97$ , considerado de alta confiabilidad. Para este proceso se aplicó una prueba piloto y la evaluación del instrumento por expertos.

## Resultados y Discusión

A continuación se presentan en tablas, los resultados obtenidos del cuestionario aplicado, analizados de acuerdo con la estadística descriptiva y análisis de frecuencia, mediante el paquete estadístico SPSS, versión 17,00.

Tabla 1. Estadística descriptiva

Conductas observadas								
	Ejerce influencia	Estimula metas	Gana el respeto	Comunicación eficaz	Congruente	Maneja conflictos	Establece pautas	Habilidad
Media	3,74	3,48	3,86	3,50	3,34	3,10	3,62	3,44
Mediana	4	3	4	4	3	3	4	3,50
Desviación estándar	1,103	,995	1,088	1,111	,982	1,147	1,308	1,110
Varianza	1,217	,989	1,184	1,235	,964	1,316	1,710	1,231
Mínimo	1	1	1	1	0	1	0	1
Máximo	5	5	5	5	5	5	5	5
N	50	50	50	50	50	50	50	50

Fuente: Cuestionario “Percepción del Liderazgo Docente” (González y González, 2012).

En la tabla 1 se observan en forma global los resultados de la estadística descriptiva para las conductas estudiadas. La media aritmética se encuentra en un rango suficiente para todos los comportamiento, ubicándose el nivel más alto para la variable gana el respeto, seguido de ejerce influencia y establecimiento de pautas. Las desviaciones típicas y varianzas indican poca dispersión de los datos alrededor de sus respectivas medias. Indicando que los docentes evaluados en su desempeño laboral, manifiestan conductas relacionadas directamente con las características propias de un liderazgo transformacional.

Las tablas 2 a 9 contienen los resultados de las frecuencias y porcentajes relacionados con cada una de las conductas observadas.

Tabla 2. Ejerce influencia sobre el grupo

Valoración	Fr	%
Totalmente en desacuerdo	3	6
En desacuerdo	2	4
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	14	28
De acuerdo	17	34
Totalmente de acuerdo	14	28
TOTAL	50	100

Fuente: Cuestionario “Percepción del Liderazgo Docente” (González y González, 2012).

El análisis de este ítem indica que el 28 % de los participantes está totalmente de acuerdo, seguido de un 34 % está de acuerdo, con la influencia ejercida por los docentes frente a sus alumnos, lo cual se resume en 62 %, mientras que el 6% está totalmente en desacuerdo con la presencia de esta conducta en sus profesores.

Tabla 3. Estimula el logro de metas

Valoración	Fr	%
Totalmente en desacuerdo	1	2
En desacuerdo	6	12
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	20	40
De acuerdo	14	28
Totalmente de acuerdo	9	18
TOTAL	50	100

Fuente: Cuestionario "Percepción del Liderazgo Docente" (González y González, 2012).

La sumatoria de las valoraciones "de acuerdo" y "totalmente de acuerdo" (46%) indica que los estudiantes se sienten estimulados por los profesores, siendo ésta una de las características que definen al líder que tiene una visión clara de los objetivos planteados y que incentiva a sus seguidores para que alcancen niveles óptimos de realización personal. El 2% está totalmente en desacuerdo con la presencia de esta característica.

Tabla 4. Se gana el respeto de los estudiantes

Valoración	Fr	%
Totalmente en desacuerdo	1	2
En desacuerdo	6	12
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	9	18
De acuerdo	17	34
Totalmente de acuerdo	17	34
TOTAL	50	100

Fuente: Cuestionario "Percepción del Liderazgo Docente" (González y González, 2012).

Al analizar la tabla n° 4, se puede observar que un elevado porcentaje (68%) de los estudiantes están totalmente de acuerdo en que los profesores evaluados se ganan el respeto de sus estudiantes (34 % de acuerdo y 34 % totalmente de acuerdo). Esta característica define a un líder que despierta confianza y seguridad, logrando el compromiso de sus seguidores; mientras que el 2% se encuentra totalmente en desacuerdo.

Tabla 5. El profesor se comunica con los estudiantes

Valoración	Fr	%
Totalmente en desacuerdo	3	6
En desacuerdo	5	10
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	16	32
De acuerdo	16	32
Totalmente de acuerdo	10	20
TOTAL	50	100

Fuente: Cuestionario "Percepción del Liderazgo Docente" (González y González, 2012).

Al examinar la tabla N° 5, relacionada con la comunicación docente-alumnos, se pudo observar que un 52 % de la población está "totalmente de acuerdo" y "de acuerdo" en que el profesor se comunica con el estudiante, en beneficio de crear un clima académico favorable al aprendizaje, a través de un proceso de interacción positivo. Asimismo se pudo conocer que el 6 % está totalmente en desacuerdo con la presencia de esta conducta en los docentes.

Tabla 6. El profesor es congruente con su comportamiento

Valoración	Fr	%
Totalmente en desacuerdo	1	2
En desacuerdo	8	16
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	17	34
De acuerdo	20	40
Totalmente de acuerdo	4	8
TOTAL	50	100

Fuente: Cuestionario "Percepción del Liderazgo Docente" (González y González, 2012).

En cuanto a la percepción de un profesor congruente entre su pensamiento y su comportamiento, se observa que 48 %, producto de la sumatoria de "totalmente de acuerdo" y "de acuerdo", resalta la presencia de esta conducta en el profesor. Es de destacar que esta conducta imprime un sello particular al ejercicio del liderazgo como tal, ya que la credibilidad y la confianza facilitan el proceso de identificación que debe darse entre líder y seguidor, generando lealtad y compromiso en el grupo, al mismo tiempo que se convierte en un modelo a quien quieren imitar. También se observa que 34 % "no está de acuerdo ni en desacuerdo" con la presencia de esta conducta en el profesor.

Tabla 7. Manejo adecuado de los conflictos del grupo

Valoración	Frecuencia	%
Totalmente en desacuerdo	4	8
En desacuerdo	11	22
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	18	36
De acuerdo	10	20
Totalmente de acuerdo	7	14
TOTAL	50	100

Fuente: Cuestionario "Percepción del Liderazgo Docente" (González y González, 2012).

En cuanto al manejo de conflictos se observa que la distribución de los porcentajes no permite la identificación de esta característica como definitoria del comportamiento del profesor, el 34 % opina estar "totalmente de acuerdo" y "de acuerdo" con esta conducta, sin embargo se destaca que el porcentaje más alto (36 %) se concentra en la valoración "ni acuerdo ni en desacuerdo". Dentro del contexto académico es importante la intervención del profesor en la presentación

de alternativas para solucionar conflictos, transmitiendo ideas innovadoras y creativas, lo cual facilita estándares de alto rendimiento y mayor productividad porque los seguidores se aseguran de que los conflictos van a solucionarse satisfactoriamente. Lo contrario supone el riesgo de que el conflicto vuelva a presentarse por no ser atendido oportunamente.

Tabla 8. Establece pautas de comportamiento

Valoración	Fr	%
No responde	1	2
Totalmente en desacuerdo	4	8
En desacuerdo	3	6
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	12	24
De acuerdo	15	30
Totalmente de acuerdo	15	30
TOTAL	50	100

Fuente: Cuestionario "Percepción del Liderazgo Docente" (González y González, 2012).

Los estudiantes reconocen en el 60 % de los casos (sumatoria de "totalmente de acuerdo" y "de acuerdo"), que sus profesores establecen pautas de comportamiento al inicio del semestre, lo que garantizaría el logro de los objetivos en el tiempo previsto, con el máximo provecho. Esta conducta identificada en los profesores es importante porque el seguidor sabe lo que se espera de él, de su rendimiento y de su actuación, es decir, que se centra en la tarea.

Tabla 9. Tiene habilidad para lograr el apoyo del grupo

Valoración	Frecuencia	%
Totalmente en desacuerdo	3	6
En desacuerdo	6	12
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	16	32
De acuerdo	16	32
Totalmente de acuerdo	9	18
TOTAL	50	100

Fuente: Cuestionario "Percepción del Liderazgo Docente" (González y González, 2012).

Se observa que el 18 % está "totalmente de acuerdo" y el 32 % está "de acuerdo" en que el profesor tiene habilidad para lograr el apoyo del grupo, potenciando lo mejor de sus alumnos en beneficio de su aprendizaje. La importancia de esta conducta radica en que agiliza la dinámica de las relaciones profesor-alumno en beneficio de ganar-ganar. Con el apoyo del grupo el profesor puede centrarse en la producción con eficacia y eficiencia, porque el flujo de la información es una condición intrínseca de la función docente.

## Consideraciones finales

El análisis de los datos conduce a las siguientes conclusiones:

1. Los docentes evaluados se caracterizan por mostrar conductas de líder durante las actividades académicas identificadas como influencia, respeto, confianza, estimulación, comunicación y por establecer pautas de comportamiento dentro del aula, coincidiendo con los postulados propuestos por Bass (1985), Lussier y Achua (2002), Bennis y Nanus (1985) y Daft (2006).
2. Los estudiantes perciben que los profesores se mantienen indiferentes a las necesidades del grupo, dejándolos en libertad de resolver sus propios problemas, solo interviniendo a través de las asesorías solicitadas por ellos.
3. Es interesante resaltar la percepción de los estudiantes en relación al comportamiento congruente del docente, lo cual parece indicar que los profesores influye positivamente en los estudiantes, ganándose el respeto y la confianza, fomentando una comunicación eficaz que conlleva al buen funcionamiento de las relaciones dentro del aula de clase, en beneficio de la dinámica académica.
4. De acuerdo con los resultados, las conductas observadas "estimula metas", "congruente", "manejo de conflictos" y "habilidad para lograr el apoyo del grupo" indican que estos comportamientos distintivos del líder no son observados por los estudiantes.

## Referencias

- ARGOS, Javier; EZQUERRA, Pilar (2014). Liderazgo y Educación. Editorial Santander. Universidad Cantabria.
- BASS, Bernard y AVOLIO (1994). La Dirección Transformacional en vías de desarrollo: y más allá del enfrentamiento industrial. En: El Periódico de Europa. 14, (5).21-27.
- BASS, Bernard (1985). **Leadership and performance beyond expectations**. New York: Free Press.
- BENNIS, Warren; NANUS, Burt (1985). **Líderes. Las cuatro claves el liderazgo eficaz**. España: Norma

- BOLIVAR, Antonio (2010). El liderazgo educativo y su papel en la mejora: Una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones. **Revista Psicoperspectiva**. Individuo y Sociedad. Revista. Universidad de Granada. España. Vol. 9 N°2.
- BATLLE Rois; MÉNDEZ Francisco (2010). Acompasamiento docente como herramienta de Construcción. **Revista Electrónica de Humanidades, Educación y Comunicación Social**, Volumen 5 N° 8. P 102-110.
- CHÁVEZ, Nilda (2007). **Introducción a la Investigación Educativa**. (4ª Ed). Maracaibo. Venezuela.
- DAFT, Richard (2006). **La experiencia del Liderazgo**. 3era edición. México: Thomson Learning.
- HERNÁNDEZ, Roberto; FERNÁNDEZ, Carlos; BAPTISTA, Pilar (2006). **Metodología de la Investigación**. Cuarta Edición. Mc Graw Hill. México:
- LUSSIER, Robert; ACHUA, Christopher (2002). **Liderazgo. Teoría-Aplicación-Desarrollo de Habilidades**. México: Thomson Learning.
- PARRA, Rosibel (2011). Liderazgo transformacional del director y desempeño laboral de los docentes. En: **Revista Científica Digital del Centro de Investigación y Estudios Gerenciales**. Año 2 N° 2 P. 54:72.
- Padrón, José (1998). **La estructura de los procesos de Investigación**. USR. Decanato de postgrado. Caracas.
- PIRELA, Ligia (2010). Liderazgo y Cultura Organizacional en Instituciones de Educación Básica. En: **Revista Venezolana de Gerencia**. V. 15. N° 51.
- SALAS, Aura (2011) Motivación y Liderazgo: Una visión gerencial desde la perspectiva de los liceos Bolivarianos. **Revista EDUCARE**. UPEL. Barquisimeto. Venezuela Vol. 15. N°2. Mayo-Agosto 2011: 73-95.
- SABINO, Carlos (2002). **El Proceso de Investigación**. Venezuela: Panapo.





UNIVERSIDAD  
DEL ZULIA

---

# Multiciencias

Vol 15, N° 2

*Edición por el Fondo Editorial Serbiluz.*

*Publicada en junio de 2015.*

*Universidad del Zulia. Maracaibo-Venezuela*

[www.luz.edu.ve](http://www.luz.edu.ve)

[www.serbi.luz.edu.ve](http://www.serbi.luz.edu.ve)

[produccioncientifica.luz.edu.ve](http://produccioncientifica.luz.edu.ve)