

Liderazgo transformacional en el docente universitario. Maracaibo, Venezuela. Universidad del Zulia

Odris González González

Profesora de la Facultad de Arquitectura y Diseño. Instituto de Investigaciones de la FAD de la Universidad del Zulia. Av. Goajira, Núcleo Técnico, Maracaibo, Estado Zulia, Venezuela. E-mail: odgonzal@hotmail.com

Resumen

En el presente artículo se reportan algunos resultados de la investigación que tuvo como objetivo determinar el liderazgo predominante en los docentes de la Facultad de Arquitectura y Diseño. Se utilizó un diseño de tipo descriptivo ubicado en un enfoque epistemológico empirista-inductivo, con una muestra de 160 individuos, a quienes se les administró un instrumento diseñado por la autora, basado en los trabajos de investigación desarrollados por Bass (1985) acerca del liderazgo transformacional, tomando en cuenta todos los factores propuestos en su modelo: el carisma, la participación, la motivación intelectual, entre otros. Los datos fueron procesados mediante el uso de la estadística descriptiva a través del programa Excel, donde se obtuvieron los patrones de regularidad o frecuencias para todos los ítems del cuestionario. El análisis de los resultados se hizo por contraste con los postulados teóricos que sustentan la investigación, encontrando que el estilo de liderazgo predominante en los docentes de dicha facultad es el liderazgo transformacional y ya que el porcentaje más alto, un 75% de la población, demuestra que se desempeñan de acuerdo a las características postuladas por este modelo. Asimismo se evidenció entre las hallazgos más resaltantes que los docentes presentan congruencia con su actuación y son carismáticos, estimulan al personal a su cargo, son personas honestas y manejan una buena comunicación con sus alumnos y compañeros de trabajo y, sobre todo, proyectan un liderazgo eficaz.

Palabras clave: Liderazgo transformacional, docente, universitario.

Transformational Leadership in the University Teacher. Maracaibo, Venezuela. Universidad del Zulia

Abstract

This article reports some results of a study whose objective was to determine the predominant type of leadership among teachers at the Faculty of Architecture and Design, using a descriptive-type design with an epistemological empiricist-inductive approach. An instrument designed by the author was applied to a sample of 160 individuals; it was based on research developed by Bernard M Bass (1985) regarding transformational leadership and took into account all the factors proposed in his model: charisma, participation and intellectual motivation, among others. Information was processed using descriptive statistics and the program Excel, where regularity or frequency patterns were obtained for all items on the questionnaire. Results were analyzed by contrasting them with the theoretical postulates supporting the research. It was found that the predominant leadership type among teachers in that faculty is transformational leadership, since the highest percentage, 75% of the population, demonstrated that they exercise leadership according to the characteristics of this model. Likewise, among the most outstanding findings, teachers demonstrated congruity in their performances and are charismatic; they stimulate the personnel under them, are honest and have good communication with their pupils and colleagues; and above all, they project effective leadership.

Key words: Transformational leadership, teacher, university.

Introducción

La educación en Venezuela se ha visto afectada por un conjunto de variables internas y externas que exigen cambios significativos. La necesidad de responder con éxito a las demandas de una sociedad cada día más exigente y cambiante han llevado a las organizaciones educativas a realizar grandes esfuerzos por mejorar las relaciones de trabajo en la búsqueda de la calidad total en todos los contextos laborales, adoptando nuevos conceptos y esquemas teóricos válidos, orientados hacia la reestructuración funcional formal y la implementación de estrategias en el manejo de los recursos materiales y muy especialmente de los humanos (Hunter, 1996).

Esa reestructuración en la educación demanda cultivar el desarrollo humano, convirtiéndose éste en un verdadero reto de la gerencia educativa, enfocándose en las personas y sus relaciones, tomando en cuenta qué se debe aprender, cómo trabajar efectivamente en un proyecto de

grupo, cómo intermediar para solucionar un problema, cómo manejar un equipo de trabajo, ya que todo esto constituye actualmente los aspectos más importantes que un docente debe manejar en su desempeño laboral.

En relación a lo antes mencionado, el Centro de Planificación Educativa para América Latina (2003), plantea que el éxito en las instituciones educativas dependerá de la medida que se fomente la excelencia individual, y esto sólo se logrará cultivando un sofisticado tipo de destreza social: la competencia del liderazgo; dicha competencia capacita al docente para movilizar grupos de personas (alumnos, empleados y docentes) con el propósito de mejorar la calidad de la enseñanza, manteniendo las organizaciones educativas libres de la mediocridad caracterizada por conflictos burocráticos y luchas de poder.

En la nueva era de la educación se hace imprescindible que el líder educativo cada vez se fortalezca, mostrando una profunda apreciación por la libertad humana, buscando o contribuyendo a un cambio en la forma de actuar,

precedido de una transformación de cómo se piensa y se siente, ya que el liderazgo que se requiere en estos tiempos demanda un cambio de paradigma en los centros de educación superior, reenfoicándolo hacia el desempeño laboral del docente universitario en los roles.

Sobre este particular, Castro (2004) reportó que en la formación de los futuros educadores se debe hacer un gran énfasis en su preparación para desempeñar el rol de líder educativo emergente requerido por la sociedad, redefiniendo su rol docente, desarrollando políticas coherentes de formación permanente, que permitan mejorar la calidad de la enseñanza impartida en las instituciones educativas.

Dentro del campo de la educación se espera que el líder educativo posea el entendimiento, el conocimiento, la visión de futuro, los hábitos de pensamiento y la acción, la disposición de indagar, cuestionar, problematizar, creando espacios sanos de trabajo, donde se practique la responsabilidad, el respeto, la confianza, el estímulo, cultivando comunidades de aprendizaje que avancen hacia la democracia, la equidad, la diversidad y la justicia social (Guedez, 1995).

El desarrollo de un liderazgo efectivo por parte del profesor universitario, propicia la creación de condiciones que aseguren una participación amplia, constante y prolongada, donde el docente no puede asumir un papel de espectador solamente, dejando que las cosas pasen, sino debe ser un ente participativo, activo, protagónico del proceso enseñanza y aprendizaje y eso sólo se logra en la medida que el educador maneje adecuadamente un liderazgo eficiente en la dinámica educativa (Castro, 2004).

De manera que, la situación descrita anteriormente sobre el rol que juega el docente como líder, hace ver con más claridad la importancia que amerita que los docentes fortalezcan su personalidad, buscando desarrollar un liderazgo efectivo, capaz de manejar cualquier situación que se presente, tanto en el aula de clase como fuera de ella, en su entorno social.

Estas premisas hacen que cada vez más instituciones educativas, en función de mejorar su dinámica de trabajo, pongan mayor interés en conseguir optimizar los procesos administrativos y docentes, cultivando un comportamiento positivo, ético, moral, de servicio, fundamentado en el respeto mutuo, el buen trato a sus seguidores y la consideración individual.

Para lograr este cambio de comportamiento en el personal docente, se hace necesario redefinir el rol que viene desempeñando en su quehacer cotidiano, cultivando la

competencia del liderazgo transformacional en su desarrollo docente, lo cual, permitirá un mejor desempeño laboral.

El artículo presentado a continuación, constituye un valioso aporte teórico referencial, para el contexto universitario, ya que permitió analizar y determinar el estilo de liderazgo predominante en los docentes de la Facultad de Arquitectura y Diseño, con la finalidad de buscar fórmulas que ayuden a mejorar la calidad de los procesos de enseñanza aprendizaje.

Supuestos Teóricos

Tendencias Teóricas del Liderazgo

El liderazgo es un tema crucial hoy en día, ya que las fronteras se han abierto al comercio global; donde las organizaciones y empresas permanentemente se encuentran en una constante lucha por ser cada vez más competitivas, lo cual ha generado que las personas que las conforman sean eficientes y capaces de dar mucho más de sí para el bienestar de la organización, institución o empresa.

En tal sentido, para desarrollar el tema del liderazgo en las instituciones educativas se hace necesario comenzar a discutir en primer lugar qué se entiende por liderazgo. Según Chiavenato 1998, es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos.

Asimismo, Gorrochotegui (1997) reporta: que el liderazgo es un proceso donde se muestra a los colaboradores cual es el camino a seguir en sus actuaciones formales e informales para que hallen un sentido a lo que hacen y logren los propósitos de la Institución (p. 55).

Por otro lado, Madrigal (2004) plantea que los líderes son personas con gran capacidad para guiar, dirigir, coordinar, motivar, formar equipos, consolidar proyectos, e incluso capaz de persuadir a los demás de ciertas conductas. Bajos estos potulados, se reconocen que el liderazgo es cuestión de valores, ya que implica que el líder debe ofrecer una imagen congruente con su posición de líder, honesto, manejándose con un estilo ético fundamental, que conlleve a sus seguidores al respeto y a la admiración.

Partiendo de estos planteamientos científicos, es legítimo afirmar que uno de los componentes más relevantes de la dinámica académica es el relacionado con los procesos de liderazgo en las instituciones educativas. Se trata de un fenómeno que arraiga en la complejidad de los motivos, de las rivalidades y de la ejecución del poder en el seno de las

organizaciones educativas, desde y hacia el liderazgo educativo se canalizan las redes que enmarcan y dinamizan los procesos de decisión que comprometen a todos los miembros de la organización en su desempeño laboral, lo que equivale decir a la propia entidad de ésta.

Características del Líder Educativo

La variada y cada vez más compleja demanda que la sociedad le plantea al ejercicio de la función docente, hacen recomendable que el profesor disponga en su desempeño laboral de las competencias propias del liderazgo transformacional, que le permita propiciar aprendizajes significativos en sus alumnos, inducir el cambio y la innovación en las instituciones educativas y, sobre todo, promover grupos de trabajo donde pueda conformarse una comunidad educativa que posibilite la consistencia, coherencia de las visiones, motivaciones, compromisos de sus integrantes.

Es por ello que a los docentes se les exigen condiciones y características básicas, relacionadas con las de un líder, tal como lo plantea González (1993) salud física, mental y equilibrio emocional, poder de persuasión, vocación de servicio, crítico, flexible, tolerante, carismático, buen comunicador, entre otras.

Desde esa perspectiva, no siempre los docentes asumen al pie de la letra estas condiciones básicas, ya que entran en juego los diferentes puntos de vista, los valores y creencias de cada una de las personas que ejercen funciones docentes.

Estas aseveraciones expuestas anteriormente llevan a reconocer lo planteado por Flores (2001:16) “el estilo de liderazgo asumido por cada individuo dependerá de las creencias, valores, reglas, normas que integren el comportamiento de cada individuo que conforma la organización educativa”, así como también que la administración de las organizaciones educativas, está fuertemente condicionada por los estilos de comportamiento que los docentes y gerentes educativos desarrollen en su desempeño laboral dentro de la institución.

Tomando en consideración los planteamientos descritos anteriormente, se hace necesario revisar con detenimiento los estilos de liderazgo existentes, desarrollados por los docentes de las instituciones universitarias en su dinámica cotidiana, considerando, que cada persona, según el comportamiento y la personalidad que posea, desarrollará con facilidad un estilo de liderazgo asociado a sus características personales.

En concordancia con lo antes expuesto, el docente universitario como actor social demanda en su formación las

competencias básicas para ejercer un liderazgo eficaz; por tal razón, es necesario que asuma una actitud crítica y participativa desde su desempeño laboral, como una alternativa de cambio en la educación de estos nuevos tiempos.

Delgado (2003) reportó que el docente debe ser capaz de asumir un liderazgo para promover la autorrealización de las personas en convivencia, incentivando e impulsando la conformación de comunidades de aprendizaje que propicien cambios en la educación.

En esa misma línea, Cervantes (1999) señala que la labor del académico universitario en su desempeño laboral reviste un nuevo compromiso social, derivado de una actitud positivista transformadora, la cual tiene como objetivo fundamental fomentar una participación cercana hacia los problemas de su entorno y estar abierto a las críticas que puedan mejorar sus aportes científicos y sus contextos educativos.

Dentro del campo de la educación, el docente universitario dentro de su función tiene como objetivo y responsabilidad crear oportunidades para promover el acto educativo, donde el profesor según Díaz (2001), es una figura clave en el proceso socio educativo; por tanto, las universidades deben responsabilizarse de la formación permanente de su profesorado, para así garantizar un óptimo proceso de interaprendizaje y mejora de la calidad académica.

Para este artículo sólo se explicará el estilo relacionado con el liderazgo transformacional, ya que es la variable objeto de estudio.

Liderazgo Transformacional.

La Clave del Éxito Docente

La tarea educativa siempre ha llevado implícito la función de liderazgo. Existiendo un trasfondo ético que siempre ha rodeado a los actores del proceso de enseñanza aprendizaje, puesto que la enseñanza según García (2004), es una actividad humana en la cual las personas ejercen su influencia de poder, motivación entre otras; Es decir, todo profesor debe ser un líder en su desempeño laboral.

Por su parte Castro (2004) plantea actualmente dos grandes compromisos que deberán asumir los docentes para cumplir con su rol social de educar. Por un lado, responder a las demandas y requerimientos educativos que la sociedad, en constante cambio, le impone; y por otro, suscitar las transformaciones que posibiliten escenarios de autorrealización y de reales oportunidades de vida para los estudiantes y las personas que conviven con ellos.

Este nuevo paradigma de la educación exige del docente un protagonismo en su actuación, lo cual sólo se logrará desarrollando en él un estilo de liderazgo denominado liderazgo transformacional. Este liderazgo tiene su origen en los conceptos fundamentales que Burns planteó en 1978, donde distinguió dos tipos de liderazgo opuestos en un continuo: el transaccional y el transformacional. Pero es Bass (1985) quien recoge el planteamiento de Burns (1978) y lo operativiza para generar la línea de investigación en torno a lo que se ha llamado “Liderazgo Transformacional” (Salazar, 2004).

EL líder transformacional se esfuerza en reconocer y potenciar a los miembros de la organización y se orienta a transformar las creencias, actitudes y sentimientos de los seguidores, pues no solamente gestiona las estructuras sino que influye en la cultura de la organización en orden a cambiarla.

Bajo estos postulados se señala que mientras autores como Burns (1978) y Bass (1985), desde el campo no educativo, desarrollan la imagen transformativa como un estadio superior del transaccional; desde el ámbito educativo, Leitwood y su equipo (1999) han relacionado mejor la modalidad transformacional como la adecuada al movimiento de las organizaciones educativas que aprenden.

Leitwood y su equipo (1999) plantean que el liderazgo transformacional es el más idóneo para ser desarrollado en las instituciones educativas por sus docentes, ya que es aquel que motiva a las personas a hacer más de lo que ellas mismas esperan y como consecuencia, se producen cambios en los grupos, las organizaciones y la sociedad.

Desde esta perspectiva, Bass y Rivas (1996) van más allá y argumentan que el modelo de liderazgo transformacional propuesto por Bass (1985), favorece las metas comunes y compartidas, haciendo hincapié en el desarrollo de la creatividad, estimulación intelectual, capacidad para estimular e inspirar a sus seguidores más allá de las expectativas, dándole sentido a cada uno de los procesos y eventos.

Visto de esta manera, el liderazgo transformacional se sitúa dentro de los nuevos enfoques sobre el liderazgo, con una connotación orientada a la participación y flexibilidad en la organización, centrándose más en dar significado al ser humano, pasando a ser sus dimensiones teóricas más esenciales, la visión, la cultura y el compromiso (Salazar, 2004).

Este nuevo liderazgo es un liderazgo carismático, visionario, transformativo, más flexible e inclusivo, comunitario y democrático, el cual se enfoca en la línea de ejercer el liderazgo mediante significados (visión, cultura, compromiso de un modo compartido con los miembros de una organización Salazar (2004).

Características del liderazgo transformacional

A continuación se mencionan los factores fundamentales que describen la teoría del liderazgo transformacional los cuales pueden ser aplicados al contexto educativo y desarrollados en el desempeño laboral del docente universitario.

Según Bass (1985), el líder transformacional se distingue por cinco características básicas, que pueden ser relacionadas con la labor desempeñada por el profesor universitario en sus competencias docentes son: la consideración Individual, la estimulación intelectual, la motivación inspiracional, la tolerancia psicológica, la influencia idealizada en su quehacer cotidiano.

Influencia idealizada. (Carisma): El líder actúa de modo que sus seguidores le admiran y le quieren imitar. El líder se convierte en un modelo idealizado con un alto grado de poder simbólico. A la vez que se presenta como un modelo, el líder carismático se distingue claramente de los demás por su inusual personalidad y sus capacidades únicas. El carisma es la capacidad de entusiasmar, de transmitir confianza y respeto (Bernal, 2000).

En tal sentido, el docente debe transmitir entusiasmo, confianza y respeto al personal, así mismo, demostrar autoconfianza, generar lealtad y compromiso, comportarse de forma honesta y coherente, ser respetado por lo que hace y producir satisfacción en los miembros del personal.

Motivación inspiradora: El líder crea una visión estimulante y atractiva para sus seguidores. Además sabe comunicar su visión de modo convincente con palabras y también con su propio ejemplo. Para ello, ha de demostrar primero su compromiso personal y entusiasmo por la visión para conseguir entusiasmar y arrastrar a los demás (Bernal, 2000).

En relación a esta cualidad, el docente o líder educativo deberá aumentar el optimismo, de lograr el entusiasmo y una mayor implicación en el logro de los objetivos de la institución. En este sentido, los docentes deberán diagnosticar las necesidades individuales de los estudiantes y atenderlas individualmente.

Estímulo intelectual: El líder promueve nuevos enfoques y nuevas soluciones a los problemas. A la vez, provoca intelectualmente a su gente estimulándoles a hacerse preguntas, cuestionando los modos habituales de hacer las cosas, permitiendo que tengan errores.

El aspecto esencial de la estimulación intelectual reside en proponer un nuevo enfoque para viejos problemas, en ese sentido, el docente debe hacer énfasis en la inteligencia y la racionalidad para la solución de problemas que se le puedan presentar, se trata de estimular la actuación de sus estudiantes, animándolos a generar nuevas ideas y a tomar responsabilidades.

Consideración individual: El líder tiene en cuenta las necesidades de cada persona para guiar a cada una según su potencial. El líder actúa como entrenador (coach), abriendo oportunidades de aprendizaje y creando un clima de apoyo, es un líder que escucha y sabe delegar, dando luego feedback constructivo al subordinado (Bernal, 2000). Bajo estos postulados, se puede indicar que los docentes quienes ejercen su rol de liderar dentro de la educación, deben aplicar este tipo de liderazgo en el sentido de tener en cuenta aquellas conductas que caracterizan a cada uno de estos factores.

Por tal razón, la consideración individualizada es otro factor de suma importancia ya que se refiere a aquellas conductas que conforman una relación directa entre el líder y el personal bajo su cargo, prestando atención personal a cada miembro, tratándolo individualmente, orientándolo. Es decir, los líderes educativos deben dar ánimo, aumentar el optimismo y entusiasmo, comunicando sus visiones de futuro realizables (Gutiérrez, 2003).

Tolerancia psicológica: Coherentemente con el modelo planteado, también es muy importante considerar un factor que implica usar el sentido del humor para indicar equivocaciones, para resolver conflictos, para manejar momentos duros. Esto es lo que Bass y Avolio (1996) denomina la tolerancia psicológica, como el proceso de aprender a tolerar los errores de los demás y utilizar los propios para mejorar, ser paciente, amable, en fin, disponer de un sentido del humor que permita al docente líder crear atmósferas de trabajos adecuadas para tratar los innumerables problemas y conflictos que puedan surgir.

Marco Metodológico

La investigación propuesta corresponde a un diseño descriptivo, no experimental, transversal, bajo un enfoque epistemológico empirista inductivo (Chávez, 2001). La po-

blación objeto de estudio estuvo conformada por 160 individuos, entre personal administrativo y estudiantes universitarios pertenecientes a la Escuela de Arquitectura.

El tipo de muestreo utilizado fue de tipo probalístico estratificado, el cual consistió en hacer un análisis previo de la población, divididos en dos estratos. De cada estrato se seleccionó una muestra representativa; quedando conformada por 80 empleados y 80 estudiantes de ambos sexos, diferentes edades, pertenecientes a la Escuela de Arquitectura.

Se aplicaron dos cuestionarios, ambos instrumentos diseñados por la autora basándose en los estudios desarrollados por Bass (1985) y Bernal (2000) de la Universidad de Zaragoza, fundamentados en los factores propuesto por Bass en su teoría relacionada con el liderazgo transformacional, validados y contrastados en otras poblaciones similares a la de la Facultad de Arquitectura y Diseño de la Universidad del Zulia.

Dicho instrumento se suministró para medir las variables: consideración individual, estimulación intelectual, tolerancia psicológica, motivación, influencia idealizada; uno para los estudiantes y otro para el personal administrativo de dicha facultad.

Análisis de los Resultados

Al analizar los resultados obtenidos de los cuestionarios aplicados a los estudiantes y al personal administrativo sobre la actuación como líderes educativos, se pudo constatar que el porcentaje más alto se encuentra ubicado en las respuestas positivas en relación al comportamiento que adoptan los docentes en su desempeño laboral, como agente promotor del proceso enseñanza aprendizaje.

Se comienza analizando los resultados obtenidos del cuestionario aplicado a los estudiantes de dicha escuela

En relación a la Tabla 1 se encontró que un 86,25% de los estudiantes encuestados consideran a sus profesores capaces de mantener una comunicación efectivas, con ellos, quedando un 13,75%, los cuales manifestaron que sólo a veces logran mantener una comunicación fluida con los docentes. Por ello es importante destacar que este es uno de los aspectos que todo docente debería manejar a plenitud, ya que es la base fundamental de las relaciones interpersonales.

Asimismo, al analizar la Tabla 2 se evidencia que el 86,25% de la población encuestada plantean que sus profesores tienen facilidad para darse a entender con sus alumnos, en relación a la comunicación, existiendo una congruencia clara entre la pregunta número 1 y la dos.

Tabla 1.

Los profesores comunican sus ideas con fluidez y claridad	Nº	%
Si	69	86,25%
No	00	00
A Veces	11	13,75%
Total	80	100%

Fuente: Cuestionario de Liderazgo 2003.

De los resultados obtenidos de esta pregunta se puede evidenciar el buen manejo del proceso de comunicación existente en el personal docente de la Facultad de Arquitectura ya que el 87,05% manifestó que los profesores son capaces de escuchar a las personas que se encuentran a su alrededor con mucha facilidad; sin embargo, un 10% plantean que en ocasiones, los docentes los escuchan quedando un 2,5% los cuales plantean que no saben escuchar. Es decir, se refleja un buen proceso comunicacional dentro de esta institución (Tabla 3).

Al analizar la Tabla 4, se evidencia que existe un 95% de la población encuestada que admite que los profesores manejan una congruencia en relación a lo que dicen y como actúan, siendo ésta una de las características que deberán poseer no solo los docentes líderes, sino todas las personas en general, ya que en la medida que se es congruentes consigo mismos, se pueden asumir conductas positivas frente a la vida, asimismo, se observa que un 5%, opina diferente, es decir, según ellos, los docentes (a veces) son congruentes en la forma de actuar.

Observaciones similares podríamos hacer en relación a la Tabla 5, ya que un 88,75% de la población encuestada manifestó que sus profesores son personas perseverantes en los objetivos propuestos, condición básica para un líder docente. Esto constituye un dato significativo en la investigación, ya que el rol del docente es ser modelo para sus seguidores y por lo tanto, en la medida que se practique esta característica, el proceso de enseñanza y aprendizaje tendrá resultados positivos.

Es evidente que los estudiantes consideran que los docentes de la Facultad de Arquitectura tienen carisma, ya que al analizar los resultados obtenidos se encontró que un 83,75%, considera que sus profesores tienen carisma, quedando un 13,75% los cuales plantean que sólo a veces tienen carisma y un 2,5% plantea que los docentes no poseen dicha característica. Esta característica en los docentes implica el manejo adecuado de relaciones interpersonales eficaces, entre alum-

Tabla 2.

Entiendes con facilidad a tus profesores	Nº	%
Si	69	86,25
No	01	1,25
A Veces	10	12,05
Total	80	100%

Fuente: Cuestionario sobre liderazgo 2003.

Tabla 3.

Los profesores son capaces de escucharte	Nº	%
Si	70	87,5%
No	02	2,5%
A Veces	08	10%
Total	80	100 %

Fuente: Cuestionario sobre Liderazgo 2003.

Tabla 4.

Sientes que los profesores son congruentes con lo que dicen y con sus actuaciones	Nº	%
Si	76	95%
No	00	00
A Veces	04	0,5%
Total	80	100%

Fuente: Cuestionario sobre liderazgo 2003

Tabla 5.

Consideras a tus profesores personas perseverantes	Nº	%
Si	71	88,75%
No	00	00
A Veces	09	11,25%
Total	80	100%

Fuente: Cuestionario sobre liderazgo 2003.

nos y profesores que beneficia en gran medida el proceso de enseñanza aprendizaje (Tabla 6).

Al analizar la Tabla 7 se encontró que el 77,5% de la población encuestada consideran que sus profesores les brindan confianza en el proceso enseñanza aprendizaje, esta cualidad se considera muy importante, ya que es básica

Tabla 6.

Tus profesores tienen carisma	Nº	%
Si	67	83,75%
No	02	2,5%
A Veces	11	13,75%
Total	80	100%

Fuente: Cuestionario sobre liderazgo 2003.

para fomentar las buenas relaciones entre alumnos y profesores. Es importante destacar que un porcentaje significativo como un 18,75% plantea que sólo algunos profesores la tienen, y más grave aún, es que un 3,75% manifestaron que sus profesores nunca logran establecer esa confianza con sus alumnos, es recomendable considerar este elemento ya que es básico para el proceso enseñanza y aprendizaje.

Es indudable que la mayor parte de los docentes de la Facultad de Arquitectura son considerados por los estudiantes líderes eficientes, de hecho poseen una gran parte de las características que planteadas en la teorías del liderazgo transformacional, ya que un 87,5% de los alumnos contestaron afirmativamente, quedando un 12,5% los cuales plantean que en ocasiones consideran que sus profesores son líderes eficientes (Tabla 8).

Seguidamente se analizaron los resultados obtenidos en el cuestionario suministrado al personal administrativo donde se obtuvo la siguiente información.

Al analizar la Tabla 1-A, se encontró que un 86,25% de la población encuestada afirma que los profesores suelen ser personas cercanas a ellos, siendo esto un dato muy significativo para esta investigación, ya que la relación de profesor – personal Administrativo, debe basarse en este tipo de relación, donde reine la confianza y el respeto para que el proceso de enseñanza aprendizaje se de con más libertad, asimismo también se observa que un 12,05% de la población consideran que sus profesores no son personas cercanas a ellos.

En relación a la Tabla 2-A se encontró que un 88,75% del personal administrativo encuestado considera que los profesores son personas que saben escucharlos y demuestran empatía hacia ellos, quedando un 16,25% los cuales respondieron negativamente.

De los resultados obtenidos de esta pregunta se puede evidenciar que los docentes de la Facultad de Arquitectura generan confianza en sus alumnos ya que un 93,75% contestó afirmativamente, quedando un porcentaje muy bajo

Tabla 7.

Consideras que tus profesores te brindan confianza	Nº	%
Si	62	77,5%
No	03	3,75%
A Veces	15	18,75%
Total	80	100%

Fuente: Cuestionario sobre liderazgo 2003.

Tabla 8.

Consideras que tus profesores son líderes eficientes	Nº	%
Si	70	87,5%
No	00	00
A Veces	10	12,5%
Total	80	100%

Fuente: Cuestionario sobre liderazgo 2003.

Cuadro 1-A.

Los profesores suelen ser personas cercanas a ti	Nº	%
Si	69	86,25%
No	10	12,05%
A Veces	01	1,25%
Total	80	100%

Fuente: Cuestionario sobre liderazgo 2003.

Tabla 2-A.

Los profesores demuestran empatía y te escuchan cuando los has necesitado	Nº	%
Si	71	88,75%
No	13	16,25%
A Veces	05	6,25%
Total	80	100%

Fuente: Cuestionario sobre liderazgo 2003.

los cuales manifiestan no sentir confianza hacia sus profesores (Tabla 3-A).

Al analizar la Tabla 4-A se aprecia que un 71,25% de la población encuestada siente que sus profesores estimulan sus ideas, siendo este un factor importante para desarrollar en ellos la creatividad. Sin embargo, es relevante el

Tabla 3-A.

Generan confianza en ti	Nº	%
Si	75	93,75%
No	02	2,5%
A Veces	03	3,75%
Total	80	100%

Fuente: Cuestionario sobre liderazgo 2003.

porcentaje de alumnos que contestaron negativamente a la pregunta, quedando una interrogante al aire sobre qué está pasando con esta población, cómo se sienten ellos en su proceso de enseñanza y aprendizaje.

Ahora bien, al evaluar la Tabla 5-A se observa que el porcentaje mayor se encuentra ubicada en el sí con un 71,25%, asimismo se evidenció que un 16% de la muestra no siente apoyo de los profesores, situación que amerita ser evaluada y revisada, ya que para que exista un clima organizacional efectivo debe existir apoyo mutuo entre ambas partes.

Observaciones similares se pueden hacer en relación a la Tabla 6-A, donde se aprecia que un 86,25% de la muestra considera que los docentes de la Facultad de Arquitectura son accesibles cuando los necesitan, es decir, están dispuestos, son servidores, ayudan a sus alumnos a resolver problemas. Se destaca que esta cualidad debe estar presente en cualquier líder y en especial en el líder docente, ya que es uno de sus roles. Otros, sin embargo, plantean que sólo en ocasiones lo son y un 12% niega encontrar esa característica en los profesores de dicha facultad.

Consideraciones Finales

Finalizado el análisis de todos los datos, se puede evidenciar que la mayoría de los docentes evaluados alcanzó el nivel de suficiencia en cuanto a los puntajes obtenidos en las medias aritméticas.

1. Se evidenció que los docentes de la Escuela de Arquitectura según el análisis realizado, manejan un estilo de liderazgo con características transformacionales. Es decir, el liderazgo predominante en los docentes se ubica dentro de un liderazgo transformacional, ya que la mayor parte de la población encuestada manifiesta que los docentes presentan las características que definen este estilo o modelo de liderazgo, tales como carisma, consideración individual, respeto al prójimo, estimulación intelectual, motiva-

Tabla 4-A.

Los profesores te estimulan para desarrollar tus ideas	Nº	%
Si	57	71,25%
No	12	15,00%
A Veces	11	13,75%
Total	80	100%

Fuente: Cuestionario sobre liderazgo 2003.

Tabla 5-A.

Siempre puedes contar con el apoyo de los profesores	Nº	%
Sí	57	71,25%
No	13	16,00%
A Veces	20	25,00%
Total	80	100%

Fuente: Cuestionario sobre liderazgo 2003.

Tabla 6-A.

Siempre puedes contar con el apoyo de los profesores se muestran accesibles cuando los necesitó	Nº	%
Si	68	86,25%
No	10	12,5%
A Veces	12	15,00%
Total	80	100%

Fuente: Cuestionario sobre liderazgo 2003.

ción, que permitan una actuación creativa, independiente y auto realizante.

2. Cabe destacar que los docentes evaluados son considerados personas que manejan un liderazgo efectivo, la información tabulada indica que un 80% de las respuestas se ubican en puntajes altos de suficiencia, relacionados con las características positivas tales como: capacidad de escuchar, admiten sus errores, se comunican con facilidad con sus alumnos y el personal administrativo, esto indica que son personas que se encuentran dispuestos al cambio, como también demuestran interés en desarrollar un liderazgo en pro de la institución.

3. Asimismo, de los resultados obtenidos en la información suministrada por los empleados y estudiantes de la escuela de Arquitectura, se puede inferir que el desempeño

desarrollado por los docentes muestra congruencia en ambas informaciones aportada por las muestras, ya que las respuestas suministradas por los alumnos en su mayoría el 80% son positivas, nivel suficiente y comparada con la información suministrada por el personal administrativo corrobora la actuación positiva de los educadores de dicha escuela.

4. Es importante señalar, aún cuando los porcentajes son muy bajos, existen docentes dentro de la Escuela de Arquitectura que no manejan en su totalidad un liderazgo efectivo, ya que presentan algunas características personales no deseadas en su desempeño laboral, las cuales les deben ocasionar problemas a la hora de desarrollar el rol de líder docente.

En síntesis, se puede decir que existe congruencia entre la información suministrada por los alumnos y la información aportada por empleados, donde se puede inferir que existen buenas relaciones interpersonales, cooperación, indicando esto que los líderes educativos centrados en las relaciones humanas tienden a ser más eficaces en situaciones de riesgo, de cambio, lo cual permite fomentar el desarrollo de un buen liderazgo transformacional.

Para finalizar se puede decir que el docente líder de la Facultad de Arquitectura y Diseño tiene como objetivo central buscar el éxito personal y organizacional mediante la motivación, la inspiración de sus seguidores, ya que gestiona el respeto, la dignidad, vocación, empatía, la confianza, innovación, cooperación y, por último, la colaboración y el trabajo en equipo.

Referencias Bibliográficas

- BASS Y RIVAS (1996). **Transformational Leadership**. Development. Palo Hito Consulting Psychologist press.
- BASS (1985). **Leadership and Perfomance Beyond Expectations**. The Free Press, 3era edición. Nueva York.
- BERNAL J. (2000). **Liderar El Cambio: El Liderazgo Transformacional**. Madrid: Universidad de Zaragoza.
- BURNS, J.M. (1978). **Leadership**. Harper & Row. 2da Edición. New York.
- CASTRO, L. (2004). **El Desempeño Laboral del Docente Universitario como Líder Transformacional**. Resumen. Trabajo Especial de Grado. Maracay: Universidad Bicentenario de Aragua.
- Centro de Planificación Educativa para América Latina (2003). **La Educación Superior como alternativa de Desarrollo de las Naciones**. Santiago de Chile: Secretaria de Publicación y Estadística.
- CERVANTES, O.D. (1999). **El Papel del Docente Líder**. Revista Electrónica Educare. Volumen X, Nro. 18. Julio, 91, 121. Costa Rica: Universidad Nacional de Costa Rica.
- CHÁVEZ, N. (2001). **La Función de Investigación del Profesor Universitario**. Ponencia XXV. Jornadas de Investigación en los Institutos y Colegios Universitarios de Venezuela. Caracas: Dirección General Sectorial de Educación Superior.
- CHIAVENATO, I. (1989). **Administración de Recursos Humanos**. Editorial Mc Graw Hill.
- DELGADO, R.P. (2003). **El Desarrollo Docente del Profesor Universitario**. Resumen. Revista Científica. Volumen XX Nº 18. Mayo, Julio, 121, 152. Valencia. Universidad de Carabobo.
- DIÁZ, M. (2001). **Liderazgo Educativo. La Participación como Elemento Clave para Desarrollar la Calidad en las Organizaciones Educativas**. Sevilla: Grupo Editorial de la Universidad de Granada. Universidad de Sevilla.
- FLORES, R. (2001). **Cambio de Actitud en el docente**. Revista de Orientación educacional Nº 8 y 9. Santiago de Chile: Universidad Adolfo Ibáñez.
- GORROCHOTEGUI, A. (1997). **Manual del Liderazgo para Directores Escolares**. Editorial La Muralla, S.A. Madrid, España.
- GONZÁLEZ, E. (1993). **Influencia de la Acción Gerencial del Director de Educación Básica en la Participación Docente**. Trabajo de Maestría. Universidad Experimental "Libertador". Maracay.
- GUÉDEZ, V. (1995). **Gerencia, Cultura y Educación**. Fondo Editorial Tropykos´ CLACDEC. Caracas. Venezuela.
- GUTIERREZ, M. (2003) **El liderazgo Transformacional en el Docente Universitario**. Revista Virtual. Vol 1 Nº 1. 72,96. Panamá: Universidad Especializada de las América.
- GARCÍA (2004). **Liderazgo Docente**. Rompan Filas. Documento en Línea Disponible en: <http://www.unan.mx/rompan/70/rf70art2.htm> numero 70 Consulta: Septiembre, 2004.
- HUNTER, M. (1996). **La educación superior en América Latina**. Resumen. Tesis Doctoral. Revista Iberoamericana de Educación. Volumen XXV, Nº 48, 117, 136, Santiago de Chile: Organización de Estados Iberoamericanos. OEI.
- LEITHWOOD, K. (1999). **The Move Toward Transformational Leadership**. Educational Leadership. New York: Mc Graw.
- MADRIGAL, B. (2004). **Habilidades Directivas**. México: Universidad de Guadalajara.
- SALAZAR, M. (2004). **El liderazgo transformacional ¿Modelo para Organizaciones Educativas que Aprenden? Unirevista, 1(3)**.