



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
DIRECCIÓN DE POSTGRADO  
PROGRAMA DE ESPECIALIZACIÓN EN DOCENCIA  
PARA LA EDUCACIÓN SUPERIOR (PEDES)



**DISEÑO DE UN PROGRAMA DE LIDERAZGO PARA FOMENTAR  
HABILIDADES DE INNOVACIÓN, TRANSFORMACIÓN Y EXCELENCIA  
EN LOS DOCENTES DE LA FACULTAD DE ODONTOLOGÍA DE LA  
UNIVERSIDAD DE CARABOBO**

Tesis de Grado, presentado como requisito para optar al título de  
Especialista en Docencia para la Educación Superior, (PEDES)

Autor: Od. Marxlenin Contreras  
CI: 15.743.551

Tutor: Dra. Belkis Dommar  
CI 7.553.397

Valencia, Junio de 2012



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
DIRECCIÓN DE POSTGRADO  
PROGRAMA DE ESPECIALIZACIÓN EN DOCENCIA  
PARA LA EDUCACIÓN SUPERIOR (PEDES)



**DISEÑO DE UN PROGRAMA DE LIDERAZGO PARA FOMENTAR  
HABILIDADES DE INNOVACIÓN, TRANSFORMACIÓN Y EXCELENCIA  
EN LOS DOCENTES DE LA FACULTAD DE ODONTOLOGÍA DE LA  
UNIVERSIDAD DE CARABOBO**

Autor: Od. Marxlenin Contreras

Tesis de Grado, presentado como requisito para optar al título de  
Especialista en Docencia para la Educación Superior, (PEDES)

Valencia, Junio de 2012



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
DIRECCIÓN DE POSTGRADO  
PROGRAMA DE ESPECIALIZACIÓN EN DOCENCIA  
PARA LA EDUCACIÓN SUPERIOR (PEDES)



**DISEÑO DE UN PROGRAMA DE LIDERAZGO PARA FOMENTAR  
HABILIDADES DE INNOVACIÓN, TRANSFORMACIÓN Y EXCELENCIA  
EN LOS DOCENTES DE LA FACULTAD DE ODONTOLOGÍA DE LA  
UNIVERSIDAD DE CARABOBO**

Aprobado en el área de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo  
Profesor de Seminario de Investigación y trabajo de Grado

---

Msc. Gerardo Barbera

CI:

Acepto la Tutoría del Presente Trabajo según las condiciones del área de Estudios de  
Postgrado de la Universidad de Carabobo

---

Dra. Belkis Dommar  
CI 7.553.397

Valencia, Junio de 2012



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
PROGRAMA DE ESPECIALIZACIÓN EN DOCENCIA  
PARA LA EDUCACIÓN SUPERIOR (PEDES)**



**VEREDICTO**

Nosotros miembros del jurado designado para la aprobación del Trabajo de Grado titulado: **“DISEÑO DE UN PROGRAMA DE LIDERAZGO PARA FOMENTAR HABILIDADES DE INNOVACIÓN, TRANSFORMACIÓN Y EXCELENCIA EN LOS DOCENTES DE LA FACULTAD DE ODONTOLOGÍA DE LA UNIVERSIDAD DE CARABOBO”**, presentado por la ciudadana Marxlenin F. Contreras García, titular de la C.I . Nro 15.743.551 para optar al título de Especialista en Docencia para la Educación Superior, estimamos que el mismo reúne los requisitos para ser considerado como: \_\_\_\_\_

**Nombre y apellido**

**C.I.:**

**Firma**

_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

Bárbula, Junio de 2012

## **DEDICATORIA**

A mi Padre Dios, quien ha sido el principal proveedor de fuerzas, aliento y paciencia en esta particular tarea de ser docente universitario.

A mi hermosa familia, que siempre ha tenido la valentía de acompañarme y apoyarme, aunque no siempre comprendan que ésta segunda profesión que elegí implica más dar que recibir. Especialmente a Rommel, mi amado esposo, por haberme acompañado en tramos y cansancios.

A mis alumnos de la asignatura Anatomía Patológica de la Facultad de Odontología de la Universidad de Carabobo, la razón de ser de éste trabajo

## ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE CUADROS .....	iv
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	v
RESUMEN.....	vi
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....	4
Planteamiento del Problema .....	4
Objetivo General.....	10
Objetivos Específicos.....	10
Justificación.....	11
Delimitación de la Investigación.....	12
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....	13
Antecedentes de la Investigación.....	13
Bases Teóricas .....	18
Fundamentos de la Investigación.....	50
Contexto de la Investigación .....	52
Tabla de especificaciones de las variables.....	54
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....	55
Diseño de la Investigación.....	55
Tipo de Investigación.....	55
Población y Muestra.....	56
Técnica de recolección de datos.....	57
Validez y Confiabilidad del Instrumento.....	58
Recursos Financieros.....	60
CAPÍTULO IV: PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	61
Conclusiones.....	73
Recomendaciones.....	76
CAPÍTULO V: LA PROPUESTA.....	78
Justificación de la Propuesta.....	78
Fundamentación de la Propuesta.....	79

Estructura de la Propuesta.....	80
Objetivo General .....	81
Objetivo Específico .....	81
Diseño de la Propuesta.....	82
Misión .....	83
Visión .....	83
Estudio de Factibilidad.....	83
Factibilidad Económica .....	83
Factibilidad Institucional .....	85
Propuesta.....	86
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	92
ANEXOS.....	98

## ÍNDICE DE CUADROS

TABLA DE ESPECIFICACIONES.....	54
CUADRO N° 1. Frecuencia Cualidades de Liderazgo.....	62
CUADRO N° 2. Frecuencia Liderazgo Transformacional.....	64
CUADRO N° 3. Frecuencia Innovación .....	67
CUADRO N° 4. Frecuencia Excelencia .....	68
CUADRO N° 5. Frecuencia Apertura al Cambio .....	70

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO N° 1. Frecuencia Cualidades de Liderazgo.....	62
GRÁFICO N° 2. Frecuencia Liderazgo Transformacional.....	65
GRÁFICO N° 3. Frecuencia Innovación .....	67
GRÁFICO N° 4. Frecuencia Excelencia .....	69
GRÁFICO N° 5. Frecuencia Apertura al Cambio .....	71

UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
DIRECCIÓN DE POSTGRADO  
PROGRAMA DE ESPECIALIZACIÓN EN  
DOCENCIA PARA LA EDUCACIÓN SUPERIOR

**DISEÑO DE UN PROGRAMA DE LIDERAZGO PARA FOMENTAR  
HABILIDADES DE INNOVACIÓN, TRANSFORMACIÓN Y EXCELENCIA  
EN LOS DOCENTES DE LA FACULTAD DE ODONTOLOGÍA DE LA  
UNIVERSIDAD DE CARABOBO**

Autor: Marxlenin Contreras  
Tutor: Dra. Belkis Dommar  
Año: 2012

**RESÚMEN**

La presente investigación realizada bajo la modalidad de Proyecto Factible, se planteó como objetivo diseñar un Programa de Liderazgo para fomentar habilidades de Innovación, Transformación y Excelencia en los docentes de la Facultad de Odontología de la Universidad de Carabobo, apoyado en la aplicación de un instrumento de recolección de datos tipo cuestionario que permitió conocer las opiniones existentes en los docentes pertenecientes a los departamentos que conforman las áreas básicas de la Institución con respecto a su propio desempeño en las principales dimensiones del liderazgo. Los resultados obtenidos en el mismo conllevaron a importantes conclusiones, por ejemplo, la mayoría de los docentes encuestados admitieron que sólo *a veces* ejercen importantes aspectos como la influencia positiva, el reconocimiento del potencial de sus alumnos, delegar funciones sin miedo a perder autoridad o respeto o reconocer su carisma e influencia positiva, por otro lado, cerca del 80 por ciento de los docentes encuestados mostró una actitud muy favorable a la realización del Programa y a participar en el mismo; esto constituye un apoyo indiscutible a la propuesta de esta investigación, la cual fue diseñada bajo una revisión de contenidos bibliográficos sustentados en principios y teorías de liderazgo y educación de reconocidos autores en el tema, que permitió ajustarla a las necesidades específicas de los sujetos en estudio. La propuesta derivada de los resultados, conclusiones y recomendaciones obtenidas en el estudio, consistió en un Programa de Formación Dirigido a los Docentes de la Facultad de Odontología de la Universidad de Carabobo, que les permita desarrollar habilidades de Liderazgo con características de transformación, innovación y excelencia.

Palabras Clave: Formación Docente, liderazgo Docente, liderazgo transformacional, innovación, excelencia

## INTRODUCCIÓN

La educación se ha convertido en un reto para la sociedad actual. De tal manera, que encontrar medios que ayuden a fortalecer el sistema educativo, se convierte en la meta de todos los trabajos de investigación cuyo objeto sea la mejora del proceso del sistema de la educación formal en todos sus niveles.

En esta perspectiva, se plantea la necesidad de fomentar un liderazgo de innovación, transformación y excelencia en los docentes de la Facultad de Odontología de la Universidad de Carabobo, partiendo de la concepción del liderazgo como medio de influencia en los alumnos de éste nivel.

El tema de liderazgo es crucial para asumir las nuevas realidades que atraviesa la sociedad. Es por ello que esta investigación se enmarcó dentro del mismo, con el propósito de realizar un aporte que coadyuve con una comprensión más profunda y actual del tema, a la vez que permita nuevos espacios de formación donde los Docentes de la facultad de Odontología de la Universidad de Carabobo puedan ampliar sus conocimientos y desarrollar competencias que le generen un mejor desenvolvimiento como líderes potenciales, desde el incremento de sus procesos de innovación, transformación personal y motivación por la excelencia en todos los dominios que lo comprenden como ser humano.

Para ello, la investigación centró su foco en el incremento de los conocimientos existentes sobre la materia de estudio, por medio de la profundización, revisión y análisis de teorías y planteamientos que soporten esos conocimientos, así como la divulgación de enfoques modernos y recientes investigaciones que apunten hacia el estudio de los nuevos modelos de liderazgo que han ido surgiendo con el devenir de los tiempos.

Es aquí donde el presente trabajo propone el establecimiento de métodos de formación que faciliten la adquisición de dichos conocimientos, desde una perspectiva andragógica, centrada en la experiencia del participante y enfocada en su rol como actor principal de sus procesos de aprendizaje, con altos contenidos reflexivos que propicien procesos de pensamiento para el cambio y la transformación de los participantes.

Este trabajo de investigación se ubica dentro del marco de las ciencias sociales, asumiendo una epistemología y una concepción antropológica totalmente humanista, centrada en un ser desde y para la relación, en un diálogo constante y existencial con el otro; lo cual implica un rechazo de cualquier intento de teoría del aprendizaje conductista y se opta por una concepción cognoscitiva del aprendizaje.

En tal sentido, la investigación se estructura en cinco capítulos. En el primero, se plantea la situación problemática, se establecen los objetivos de la investigación, así como la justificación y delimitación de la misma.

Por otra parte, en el segundo capítulo se presenta un esquema del marco teórico, haciendo referencia a los antecedentes de la investigación, las bases teóricas de las variables del estudio y a los fundamentos filosóficos, psicológicos, legales y curriculares, así como el contexto de la investigación.

El tercer capítulo presenta el marco metodológico, donde se define tanto el tipo como el diseño de la investigación. Así mismo, en este capítulo se establece la población y se calcula la muestra del trabajo de investigación; se selecciona la técnica para recolectar los datos y se da validez y confiabilidad al instrumento diseñado. Finalmente, se mencionan los recursos financieros que fueron necesarios para la acometida de la investigación.

En el cuarto capítulo se presentan y analizan los resultados obtenidos, con una explicación de los datos derivados de los instrumentos aplicados durante la investigación; también se muestran cuadros y gráficos de frecuencias para cada dimensión e indicador, según los ítems correspondientes, de acuerdo a los resultados obtenidos.

Posteriormente, se presentan las conclusiones de la investigación y se ofrecen las recomendaciones pertinentes para la continuidad de esta investigación e incluso la realización de nuevas investigaciones a partir de ésta.

Finaliza esta investigación, la propuesta del Programa de Liderazgo para Fomentar Habilidades de Innovación, Transformación y Excelencia en los Docentes de la Facultad de Odontología de la Universidad de Carabobo, para lo cual se establecen aspectos como su justificación, la fundamentación del programa, objetivo general y objetivos específicos, estructuración de sesiones del programa, estudio de la factibilidad y bibliografía sugerida.

Finalmente, se enuncian las referencias bibliográficas utilizadas como teorías durante el desarrollo de la investigación y se anexan los productos generados durante la realización de la misma.

## **CAPÍTULO I**

### **EL PROBLEMA**

#### **Planteamiento del Problema**

Según Hernández y Colaboradores (2004), plantear el problema se refiere a afinar y estructurar más formalmente en términos concretos y explícitos, la idea de investigación, una vez que ésta se ha concebido y el investigador ha profundizado en el tema en cuestión.

El tema de liderazgo ha tenido una notable importancia para la humanidad desde las civilizaciones más antiguas, marcado precisamente por la influencia de grandes personajes de trascendencia histórica en distintos ámbitos: religioso, filosófico, político y educacional; tal es el caso de Jesús de Nazaret, quien durante su ministerio tuvo la capacidad de influir profundamente mediante la organización de su red de discípulos, su enseñanza mediante parábolas, el reconocimiento de las distintas necesidades espirituales y emocionales de su pueblo, el poder de convocatoria a grandes masas de la época, el cambio de paradigmas y otras habilidades de liderazgo que favorecieron la multiplicación exponencial de seguidores, al punto de dividir la historia en un antes y después de su nacimiento, manteniéndose vigentes hoy en día sus enseñanzas, valores e influencia.

Otros grandes líderes-maestros como Sócrates, Platón, Aristóteles, marcaron el rumbo de las ideas que cambiaron el mundo, asimismo, la influencia de los grandes científicos modernos como Copérnico, Darwin, Freud y Einstein, han sentado las bases del progreso acelerado en el que nos encontramos inmersos. Por lo que es un hecho real que quienes han escrito la historia del mundo a lo largo de los tiempos, han sido los líderes, desde la influencia que cada uno de ellos ha ejercido

sobre la humanidad. Es fácil deducir entonces la necesidad de líderes es de una para el desarrollo, en un ámbito global y más aún local.

En este sentido, cuando apenas se inicia el siglo veintiuno, y comienza a hablarse tímidamente del inicio de la era de la conciencia (Barrett, 1998), cuyo centro fundamental es el ser humano, la mirada se vuelve hacia las personas como el factor más importante dentro de las organizaciones, y allí el liderazgo vuelve a surgir como elemento vertebrador, por lo que resulta de vital importancia profundizar en éste tópico para sopesar su efecto no sólo globalmente como lo refiere la mayoría de los trabajos realizados en el área, sino al nivel que le compete al educador, siendo un hecho real que los cambios generados en el aula, serán evidenciados tarde o temprano en el comportamiento de la sociedad.

A la luz de las palabras de John Maxwell (1996), autor e investigador de reconocida trayectoria en la temática de liderazgo, el concepto no puede ser más simple: Liderazgo es influencia. De allí que el tópico sea tan sensible, pues todos los seres humanos se desenvuelven, de una u otra forma, en constantes relaciones que se mueven en un continuum de influencia en las acciones e interacciones que tenemos dentro de ese espacio relacional. Por tanto, esta es una perspectiva que permitiría a toda persona la posibilidad de ser líder desde el dominio de la influencia.

No obstante, en países latinoamericanos como Venezuela se ha conceptualizado erróneamente el liderazgo asociándolo con posición organizacional o poder político, ignorándose en cierta forma que el concepto es mucho más amplio y tiene mayor alcance que esa simple comparación, pudiendo tocar todos los ámbitos donde haya relación de seres humanos, como es el caso de las aulas universitarias, donde el docente puede representar una figura líder para su alumnado en el ejercicio de su proceso de enseñanza y no solo en su funciones como administrador y planificador del programa que imparte.

La educación venezolana, tal como lo dice el artículo 102 de la Constitución Nacional, tiene como finalidad desarrollar el potencial creativo de cada ser humano y el pleno ejercicio de su personalidad. La importancia del liderazgo que debe ejercitar los docentes universitarios es evidente, sin embargo, la formación de líderes en Venezuela se ha visto limitada a muy pocos estudios formales, a algún tema dentro de una asignatura o a cursos de pocas horas impartidos en organizaciones privadas del sector empresarial, mientras que las universidades venezolanas han dejado de lado o no le han dado la real importancia a la formación de sus docentes como principales líderes de su universo estudiantil.

Actualmente, se ha hecho énfasis en el desarrollo del liderazgo en distintas disciplinas profesionales, por lo que el educador de la Facultad de Odontología de la Universidad de Carabobo tiene una gran oportunidad para planear, organizar, motivar y ejercer un liderazgo efectivo en su comunidad, por ocupar, en el aspecto del servicio, un lugar prominente en ella.

En el sistema educativo, específicamente el subsistema de educación superior, el concepto de liderazgo como el ejercicio de la influencia es esencial, dada la evidente relación de influencia que se da en el dominio de la enseñanza, donde el docente asume un rol de liderazgo muchas veces sin una real comprensión de sí mismo como líder de un proceso que transforma la vida de sus alumnos.

En tal sentido, la mayoría de los docentes de la Facultad de Odontología de la Universidad de Carabobo no se consideran líderes dentro de su ejercicio docente, puesto que a menudo reconocen la necesidad de liderazgo como la solución a los problemas del aula, del ejercicio de la profesión que enseñan, de la sociedad y del mundo; pero -como la mayoría de los seres humanos- asignan la responsabilidad del liderazgo a un grupo reducido de personas en el que éstos no se incluyen a sí mismos, que deberían contar con características mesiánicas, lo cual es poco realista.

A partir de este hecho, es necesario entender lo que significa ser líder. Esta palabra, Liderazgo, que proviene del inglés “to lead”, significa etimológicamente conducir, dirigir, mandar (Ginebra, 1997), sin embargo, el concepto de liderazgo es mucho más amplio que su raíz etimológica, como bien lo afirma Gil’Adí, D. (2002), quien señala: “En circunstancias de turbulencia como las actuales, cuando los retos ponen a prueba nuestra integridad, es necesaria una visión diferente del liderazgo, que permita abrir puertas de la conciencia y así asumir acciones contundentes”

Estas palabras dan cuenta de la necesidad de fomentar un nuevo liderazgo en los docentes de la Facultad de Odontología de la Universidad de Carabobo, sobretodo porque ésta casa de estudios no se ha librado de ser afectada por la crisis económica, política, ideológica, y de valores que atañe a los diferentes sectores del país. Esto pasa, por supuesto, por una revisión teórica y de conocimientos para el planteamiento de una transición hacia un nuevo enfoque del tema.

Uno de los principales enfoques ubica al docente-líder como director o administrador, quien se orienta hacia las tareas necesarias para el logro de los objetivos en el aula. Es aquí donde tuvieron mayor contribución autores como Frederick Taylor y Henri Fayol, en el primer tercio del siglo veinte, quienes ahondaron sobre el estudio del trabajo y los sistemas necesarios para las mismas (Stoner, 1989).

Sin embargo, ¿cuál será el enfoque para el liderazgo de este siglo que se inicia? Señalan James Stoner y Charles Wankel (1989), que “en el futuro, hemos de esperar cierta integración de las actuales teorías del liderazgo, quizá en la perspectiva de contingencia a medida que los modelos sean ampliados para incorporar más variables como inteligencia, adiestramiento y experiencia”

En palabras de David Kearns (citado por MacFarland, 1996) “La educación es el fundamento de nuestro futuro. Es una solución principal, no es sólo otra prioridad. Nuestra tarea consiste en la reestructuración de todo nuestro sistema educativo y el establecimiento de una sociedad de aprendizaje para el siglo XXI.”

Si bien el alcance de esos grandes cambios y reformas del subsistema de educación superior no sean tangibles en el corto plazo, especialmente porque en la actualidad crítica los esfuerzos de la Facultad de Odontología de la Universidad de Carabobo están dirigidos a solucionar problemas de tipo presupuestario, político, curricular y de infraestructura, las citas anteriores revelan que el tema relacionado con la educación, formación, capacitación y adiestramiento de los docentes es clave en aras del desarrollo de nuevos modelos de liderazgo, para ejercer la verdadera influencia y los cambios positivos que se esperan de la comunidad universitaria.

Precisamente porque éste nuevo siglo presenta el reto de redefinir los valores de la familia, las escuelas, las universidades y las organizaciones, y de transformar las estrategias y tácticas educativas para responder a las necesidades de ésta nueva era, es necesario reconocer que mediante la renovación y transformaciones de los sistemas educativos durante las últimas cuatro décadas no se ha dado aun el logro de una formación integral que comprenda el desarrollo de habilidades, emociones y valores individuales que promuevan la construcción de una sociedad solidaria y constructiva.

Por lo expuesto anteriormente, las universidades venezolanas deben asumir un papel protagónico dentro de esta nueva realidad. Deben fomentar procesos de aprendizaje que apunten hacia un nuevo paradigma del liderazgo como uno de los mayores retos que se plantean en estos inicios del siglo veintiuno, pues están llamadas liderar los procesos transformacionales de la sociedad, por el gran impacto que ejercen dentro de la misma, como propulsoras de pensamientos, creatividad, innovaciones y espacios para el análisis y estudios para incrementar los niveles de

excelencia en aquellos que egresarán con una profesión que contribuya con el desarrollo del país.

Particularmente la Universidad de Carabobo, y en especial la Facultad de Odontología, se enmarca dentro de esta tendencia que apunta al establecimiento de una cultura de innovación y excelencia, de allí que el profesorado no puede permanecer aislado de los procesos de cambio, y requiere insertarse dentro de una nueva dimensión para el ejercicio de su rol como docente y líder dentro de esta nueva realidad. Por lo tanto, el problema tratado en este trabajo consiste en la necesidad de diseñar un Programa de Formación dirigido a los Docentes de la Facultad de Odontología de la Universidad de Carabobo, que fomente el desarrollo de habilidades de liderazgo con características de innovación, transformación y excelencia.

¿Apuntalan los procesos de aprendizaje aplicados por los docentes de la Facultad de Odontología de la Universidad de Carabobo hacia la concepción actual de liderazgo transformacional, de innovación y excelencia que genere cambios en la sociedad?

## **Objetivos de la Investigación**

### **Objetivo General**

Diseñar un Programa de Liderazgo para fomentar habilidades de innovación, transformación y excelencia en los Docentes de la Facultad de Odontología de la Universidad de Carabobo.

### **Objetivos Específicos**

- Realizar un diagnóstico sobre los procesos de aprendizaje que cumplen los docentes de la facultad de Odontología de la Universidad de Carabobo.
- Identificar en los docentes de la Facultad de Odontología de la Universidad de Carabobo las dimensiones del Liderazgo Transformacional, Innovación y Excelencia que necesitan desarrollar para potenciar su desempeño.
- Caracterizar las actitudes de los docentes de la Facultad de Odontología de la Universidad de Carabobo como potenciales participantes del Programa de Liderazgo.
- Elaborar el Programa de Liderazgo para fomentar habilidades de innovación, transformación y excelencia en los Docentes de la Facultad de Odontología de la Universidad de Carabobo, en función de los resultados obtenidos.

## **Justificación**

La contribución que hizo la investigación a la sociedad está precisamente en la divulgación de conocimientos que brindan la posibilidad de cambios estructurales a nivel personal, organizacional y por ende social, pues al compartir conocimientos, estos se incrementan, fortalecen y aclaran, en este caso, la conceptualización del enfoque actual del liderazgo transformacional, de innovación y excelencia y su relación con el rol del docente de la Facultad de Odontología de la Universidad de Carabobo.

El vínculo de la investigación con su aporte social radica en el impacto que tendrá en cada participante del Programa de Formación al darse cuenta de sus nuevas posibilidades como persona que busca la excelencia desde una perspectiva innovadora y altamente ética. Éste docente de la Facultad de Odontología de la Universidad de Carabobo, al haber logrado desplazamientos que le permiten transformar y mejorar su vida, podrá también impulsar un efecto multiplicador dentro de sus respectivos círculos de influencia: alumnos, familia y comunidad universitaria, bajo su nueva visión personal como miembros de una sociedad.

Esto redundará en múltiples beneficios, pues apunta hacia el establecimiento de una cultura de excelencia que permita cambios sociales importantes, al amparo de valores que fomenten procesos de transformación altamente éticos.

El alcance inicial de la investigación comprendió un estudio a nivel de los docentes de la Facultad de Odontología de la Universidad de Carabobo. Sin embargo, los resultados que arrojó esta investigación son aplicables en múltiples instituciones y organizaciones relacionadas con el tema, no sólo a nivel local, sino regional, nacional e incluso internacional.

Es por ello, que la investigación implica un precedente importante con relación a un tema tan trascendente como el Liderazgo y su relación con la docencia, al plantear la necesidad de desarrollar un Programa de formación para fomentar en los docentes de la Facultad de Odontología de la Universidad de Carabobo el desarrollo de habilidades de liderazgo que abarque las dimensiones de innovación, transformación y excelencia para propiciar cambios individuales con un evidente impacto social.

### **Delimitación de la Investigación**

En este trabajo de investigación se realizó una evaluación diagnóstica de las características de liderazgo presente en los docentes adscritos a la Facultad de Odontología de la Universidad de Carabobo durante el periodo lectivo 2011.

Esta evaluación diagnóstica determinó los indicadores más importantes con respecto al rol de líder de innovación, transformación y excelencia que desempeñan los docentes ante el estudiantado.

Se realizó totalmente dentro del ambiente de la facultad de Odontología, con la intencionalidad de iniciar el proceso de aplicación del Programa en un futuro no lejano.

Se trata por lo tanto, de colocar el punto de partida, aportando un análisis de la realidad y el diseño del Programa de Formación que fomentará el desarrollo de Líderes de Innovación, Transformación y Excelencia en los docentes de la Facultad de Odontología de la Universidad de Carabobo.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **Antecedentes de la Investigación**

De acuerdo al Manual de Trabajos de Grado de Especialización, Maestría y Tesis Doctorales de la UPEL, esta sección comprende una revisión de trabajos previos realizados sobre el problema en estudio o de la realidad contextual en la que se ubica. En el caso de éste trabajo, fueron concernientes los siguientes antecedentes referidos al tema de las cualidades de liderazgo del docente en el subsistema de Educación Superior:

González, O. (2008) en su trabajo titulado: **Percepciones de los Estudiantes Universitarios, frente al Liderazgo del Docente**, se planteó como objetivo develar la percepción que tenían los alumnos de la Facultad de Arquitectura y Diseño de La Universidad del Zulia, en relación con el liderazgo desempeñado por los docentes de esta institución.

Luego de analizar sus resultados pudieron concluir que la mayoría de los docentes se manejan bajo los postulados planteados del liderazgo transformacional, promoviendo ambientes sanos y productivos, buenas relaciones interpersonales, cooperación, indicando esto que los docentes centrados en las relaciones humanas tienden a ser más eficaces en situaciones de riesgo y de cambio, lo cual permite fomentar el desarrollo de un buen liderazgo transformacional.

Asimismo, se evidenció que los docentes de esta institución desarrollan un estilo de liderazgo adecuado, apegado a la teoría presentada por Bass (1985), donde la mayoría de las respuestas estuvieron concentradas en respuestas positivas que reflejan un estilo predominante basado en el liderazgo transformacional, donde se

encuentran presentes algunas características tales como: carisma, consideración individual, respeto al prójimo. Buscando así, fortalecer a través del modelaje los valores que permitan una actuación creativa, independiente y la auto- realización.

En relación al antecedente anterior, la autora de ésta investigación enmarcada en el contexto de otra institución venezolana como es la Facultad de Odontología de la Universidad de Carabobo, difiere en algunos aspectos, puesto que considera, luego de observar en forma general que el alcance de la influencia transformadora de los docentes sobre sus estudiantes, se encuentra limitado a la transferencia de conocimientos, contenidos teóricos y prácticos, desarrollo de habilidades técnicas y del criterio clínico, quedando en segundo plano la parte más importante del objetivo del liderazgo transformacional: transformar a la gente y a las instituciones en el sentido literal del término, cambiando sus mentes y sus corazones, ampliando su visión, su intuición y su comprensión, clarificando los fines, haciendo que el comportamiento sea congruente con las creencias, principios y valores, y motivando a cambios permanentes que se perpetúen en el tiempo y generen un impulso para sus seguidores, ya que ser líder de transformación requiere visión, iniciativa, paciencia, respeto, persistencia, valentía y fe, tal como lo plantea Covey (2008)

Por otro lado, González, R. (2007) en su trabajo **Diagnóstico de Necesidades y Estrategias de Formación Docente en las Universidades**, establece que La complejidad del nuevo rol que cumple el docente universitario, plantea la necesidad de comprender el desarrollo profesional del docente como un proceso de desarrollo personal que trasciende el dominio de conocimientos y habilidades didácticas y exige la formación del docente como persona en el ejercicio de la docencia.

Al respecto, concluyó que el diagnóstico de necesidades formativas del profesorado ha de constituir el punto de partida para el diseño de estrategias de formación docente. Es el que permite analizar la situación en la Organización Universitaria y

planificar los elementos de mejora. También concluye que La formación del docente universitario para el ejercicio de su nuevo rol debe ser entendida como un proceso educativo dirigido a potenciar su desarrollo profesional a partir de la reflexión crítica y comprometida con la calidad de su desempeño en un ambiente participativo y dialógico.

En tal sentido, la autora del presente trabajo coincide con el antecedente presentado anteriormente, debido a que ha quedado clara la necesidad de fomentar la formación docente para el fortalecimiento de las debilidades detectadas mediante la auto-observación o diagnosticadas mediante investigaciones como la desarrollada por la autora, que indaga específicamente las dimensiones y habilidades de liderazgo de los docentes en la Facultad de Odontología de la Universidad de Carabobo.

En el trabajo titulado: **Formación Pedagógica y Desarrollo Profesional de los Profesores de Universidad: Análisis de las Diferentes Estrategias**, de Fernández (2003) se plantean importantes aportes en el marco del diseño de planes formativos que de manera coherente con la cultura universitaria, así como con los grandes desafíos a los que tiene que dar respuestas la educación superior, se adecuen a las diferentes necesidades e intereses tanto de los profesores como de la institución.

Entre las conclusiones obtenidas de esta investigación, resalta el hecho de que afrontar la formación pedagógica desde ésta perspectiva, supone admitir que lo más decisivo no es el tipo de procedimiento o técnica que deben diseñarse sino qué cambios deben darse en la estructura de valores y sentimientos que tejen la identidad del profesor universitario. En este orden de ideas también concluye la importancia de distinguir un docente excelente del docente que sólo es competente: un docente excelente, además de ser competente en el sentido más tradicional, es un profesional que se preocupa por innovar su docencia, diseñando nuevos currículos, introduciendo nuevas estrategias didácticas e investigando sobre su propia docencia.

Este interesante trabajo resultó de gran apoyo a la autora, quien coincidió ampliamente con los aspectos planteados en relación a la necesidad de la formación docente, ampliando la visión desde la perspectiva del propio docente y de la institución. Por ejemplo, la necesidad de la creación de condiciones en las que la obligatoriedad de la formación de los profesores de la Facultad de Odontología de la Universidad de Carabobo sea progresivamente percibida como algo natural y necesario, y por otro lado la Institución debe estudiar la posibilidad de implantar sistemas de certificación o acreditación de los conocimientos y competencias adquiridas en Programas de Formación como el propuesto en este trabajo, lo cual permitiría la consecución de los objetivos fundamentales del mismo al motivar al docente con el reconocimiento institucional de los esfuerzos y resultados por mejorar su docencia, lo cual ha sido una inquietud manifestada anteriormente por los docentes de la Facultad de Odontología de la Universidad de Carabobo.

Por otro lado, De Agrela (2003) en su trabajo: **Desarrollo del Docente Líder Transformacional Utilizando la Inteligencia Emocional Como Estrategia Para Mejorar el Proceso de Aprender a Aprender en Educación Superior**, desarrolló un instrumento con 30 ítems dirigido a los docentes, para determinar el grado de inteligencia emocional y el uso del liderazgo transformacional; del mismo modo, se diseñó un instrumento con 20 ítems dirigido a los alumnos, dividido en dos partes (10 ítems por parte) con la finalidad de evaluar el uso de la inteligencia emocional por parte del alumno y la manera como este evalúa al profesor de la asignatura en el empleo de esta misma estrategia.

La autora concluye que el docente demostró desarrollarse como líder transformacional y a través de su comportamiento logró ejecutar la estrategia de la inteligencia emocional, y en tal sentido recomienda incentivar al docente líder transformacional a que pueda ser agente de cambio ya que el docente puede elegir dos caminos, explicar un contenido de manera monótona o sencillamente ser creativo

y reforzar la emotividad del alumno, despertándole en el interés y razonamiento en el corazón, tomando en cuenta que el corazón piensa y la razón siente.

Del mismo modo, Gil (2002) realizó una investigación titulada: **Liderazgo Transformacional y Calidad en el Logro de los Resultados del Proceso de Orientación** cuyo objetivo fue determinar la relación entre el liderazgo transformacional y la calidad en los procesos de orientación en los planteles de Educación Básica de la II etapa en el sector Centro-Sur del Municipio Valencia del Estado Carabobo.

Partiendo del análisis de los resultados, la autora concluyó que entre la calidad del proceso de orientación y el liderazgo transformacional existe estrecha relación; esto significa que, cuando la calidad del proceso de orientaciones es muy alta, se obtendrá también un liderazgo de transformación muy alto; con características transformacionales como empatía, respeto, modelaje, rapport, apoyo, confrontación, planificación, innovación, entre otros. Por otro lado, recomendó diseñar instrumentos de evaluación que sean pertinentes para evaluar el proceso de calidad de la orientación y el liderazgo del orientador.

Aunque ésta investigación estuvo orientada básicamente al proceso de orientación, más que a la docencia como es el caso de el presente trabajo, la autora considera pertinente la conclusión obtenida, puesto que evidencia la influencia potencial de éstas interacciones docente-alumno en el ambiente universitario, donde también es necesario evaluar la calidad de los procesos educativos y el nivel de liderazgo implícitos en éstos.

## **Bases Teóricas**

De acuerdo a Hernández (2004) quien citando a Kerlinger define ésta sección como un “conjunto de conceptos, definiciones y proposiciones relacionadas entre sí, que presentan un punto de vista sistemático de fenómenos especificando relaciones entre variables con el objetivo de explicar y predecir fenómenos”, se señalan a continuación los aspectos teóricos más relevantes en relación a los tópicos de liderazgo y formación docente en el subsistema de educación superior.

### **1. Sobre el Liderazgo**

Meyer (2002) señala que parte del desafío universal del liderazgo es definirlo en una forma que se aplique virtualmente a todas las personas. Advierte Meyer que algunas definiciones de liderazgo pueden ser apropiadas para algunos pero inapropiadas para otros, pero que al mismo tiempo una simple definición de liderazgo debe ser aplicada a todos los líderes, sin importar a quién ni qué dirige ese líder.

En virtud de lo anterior, es fundamental para esta investigación ahondar en las diferentes definiciones de Liderazgo.

#### **1.1. Conceptos de Liderazgo**

Dentro de la línea etimológica, liderazgo proviene del verbo anglosajón “to lead” que se traduce como "guiar" y literalmente significa “llevar a alguien a algún lugar o guiarlo”. De este análisis se desprende que liderazgo se asocia a “guiar personas”.

Tomando como base de la definición anterior, el Diccionario de Ciencias de la Conducta (1999), define el liderazgo como las "cualidades de personalidad y capacidad que favorecen la guía y el control de otros individuos". Este concepto asocia el liderazgo con cualidades propias de las

personas, en tanto las relaciona directamente con personalidad y capacidad requeridas para guiar a otras personas. Si bien esta definición no señala qué tipo de personalidad o cuáles son las capacidades asociadas al liderazgo, si indica la necesaria presencia de ambos aspectos. Al revisar los aportes de otros autores y profundizar en el concepto, se puede comenzar a esbozar algunas características adicionales asociadas al Liderazgo.

Chiavenato (2009), por ejemplo, define el liderazgo como “la influencia interpersonal ejercida en una situación y dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos”. El aporte de este concepto está en la incorporación de la comunicación humana como el elemento fundamental que dirige el ejercicio del liderazgo; de aquí se desprende que el líder debe poseer o desarrollar habilidades de comunicación que le permitan ejercer mayor influencia sobre sus liderados.

Davis citado por Kast y Rosenzweig (1992) considera que el liderazgo “es la capacidad de persuadir a otro para que busquen entusiastamente objetivos definidos. Es el factor humano que mantiene unido a un grupo y lo motiva hacia sus objetivos”. Un elemento adicional que agrega este concepto, tiene que ver con el factor motivacional asociado al liderazgo, y sin lo cual pudiera verse comprometido el logro de los objetivos planteados en la relación de liderazgo.

De los conceptos revisados hasta ahora se deriva que el liderazgo implica guiar personas a través de la comunicación y la motivación para lograr objetivos definidos. Stoner (1996) amplía el concepto y sostiene que el liderazgo es el “proceso de dirigir e influenciar en las actividades con relación a las funciones de los miembros de un grupo”. Igualmente Stoner (1996) cita a

Tanenbaum, quien en 1961 definió el liderazgo como “un proceso en el cual una persona trata de influir en la conducta de otras, en la consecución de ciertas metas”. Es interesante observar que de acuerdo a estos conceptos, el liderazgo implica proceso, actividades, funciones, grupo de personas y consecución de metas; esto está muy relacionado con el ejercicio de la docencia, pues son elementos inherentes a ella.

Por su parte Koontz y Wehrich (2004) sostienen que el liderazgo es “el arte o el proceso de influir sobre las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente para lograr las metas del grupo”.

En consonancia con este concepto, Maxwell (1996), señala que el liderazgo es “el arte de motivar e influir sobre las personas para que trabajen en forma voluntaria y con entusiasmo para alcanzar los objetivos establecidos”. De allí que todos somos líderes porque todos influimos en alguien, aunque no todos pueden ser grandes líderes, todos pueden llegar a ser mejores líderes. Son muy atractivos estos conceptos, pues asocian el concepto de liderazgo con la noción de arte, lo cual le otorga una connotación propia del ser humano para expresar ideas y emociones.

Kotter (2000) postula que el liderazgo “es el desarrollo de una visión y de unas estrategias, conseguir gente que pueda apoyar esas estrategias y delegar poder en unos individuos para que hagan realidad esa visión, a pesar de los obstáculos. Se manifiesta a través de las personas y culturas, es suave y cálido”. De acuerdo a este postulado, el liderazgo también implica desarrollar una visión común entre quien ejerce y quien recibe liderazgo. Al relacionar esta mirada con el ejercicio de la docencia, se puede sostener que el docente como líder debe desarrollar con sus alumnos una visión común y debe equiparlos para que la alcancen.

Meyer (2002) propone que el liderazgo es “lograr resultados específicos y beneficiosos a través de las personas”. Eso significa que cuando dirigimos a los demás así como a nosotros mismos, estamos encargados de incrementar sus contribuciones, además de la nuestra, siendo el verdadero desafío el que los resultados se incrementen en una forma más consistente, eficiente y efectiva. Aquí cobra importancia la necesidad de comprender que cuando el docente se transforma en un líder con estas características no sólo imparte información y conocimiento sino que contribuye al desarrollo integral de los seres humanos que reciben esa formación.

Finalmente, Senge (1999) sostiene que el liderazgo es “simplemente elevar la misión de la persona para que logre las metas que él pensó eran imposibles”. Esto constituye un desafío para el docente, cuando internalice que su fin último está relacionado con mejorar a sus alumnos y desafiarlos a la excelencia y a derrotar la mediocridad.

Todos estos conceptos, se encuentran bien relacionados con el enfoque que busca desarrollar esta investigación en aras del rol del docente como líder.

## **1.2. Teorías del Liderazgo**

A continuación se presentan las teorías de liderazgo que permitieron dar un marco de acción referencial a esta investigación, a efecto de ahondar en el desarrollo de esta investigación.

### **1.2.1. El Desafío del Liderazgo. Jim Kouzes y Barry Posner**

Kouzes y Posner (2005) realizaron investigaciones a lo largo de trece años y entre al menos sesenta mil personas, donde estudiaron diferentes líderes de diferentes tipos de organizaciones, incluyendo el sector educativo e instituciones sin fines de lucro. Los resultados de estas investigaciones

demonstraron que el liderazgo es un aspecto crítico en las organizaciones humanas y que el proceso de liderazgo implica la realización de cinco prácticas, las cuales son:

- Desafiar el proceso
- Inspirar una Visión Compartida
- Habilitar a otros para actuar
- Servir de modelo
- Brindar aliento

De acuerdo a las conclusiones de los autores, cada una de estas cinco prácticas involucran a su vez diez compromisos, y cada compromiso por su parte, implica desarrollar algunas actividades por parte de los líderes. A continuación se presenta un resumen de cada una de las cinco prácticas y los diez compromisos requeridos para asumir el desafío del liderazgo.

- **Desafiar el proceso.** Afirman los autores que la principal función de los líderes consiste en alterar el status quo y guiar a sus seguidores a crear algo inédito y buscar oportunidades para hacer lo que nunca se ha hecho. El primer compromiso de esta práctica consiste en salir a la búsqueda de oportunidades que presenten el desafío de cambiar y crecer, innovar y mejorar. El segundo compromiso es experimentar y correr riesgos y aprender de los errores que se producen, pues de acuerdo a Kouzes y Posner (2005), innovar implica correr riesgos.
- **Inspirar una Visión Compartida.** En segundo término, los autores concluyeron que los líderes deben impulsar en sus seguidores una imagen ideal y original de cómo serán las cosas en un futuro, referidas a las preferencias en cuanto a valores,

prioridades y metas a largo plazo. Esto incluye un tercer y cuarto compromiso: imaginar un futuro edificante y ennoblecedor; y reunir a otros en torno a una visión común, apelando a sus valores, intereses, esperanzas y sueños.

- **Habilitar a otros para actuar.** Otra de las conclusiones de los autores sostiene que existe una alta correlación entre la eficacia del ejercicio del liderazgo y la capacidad para habilitar a otros para que actúen. Esto conlleva al quinto compromiso, que debe fomentar la colaboración mediante la promoción de metas cooperativas y la generación de confianza, ya que de acuerdo a los autores, las relaciones cooperativas permite aumentar la satisfacción de los liderados. Por otro lado, habilitar a otros requiere un sexto compromiso: Fortalecer a las demás personas mediante la cesión de poder, posibilidad de elección, el desarrollo de la competencia y la adjudicación de tareas críticas y el ofrecimiento de apoyo.
- **Servir de Modelo.** Esta es otra de las prácticas del liderazgo que determinaron los autores a raíz de sus investigaciones. Los líderes deben expresar sinceramente los principios que proclaman y ser coherentes con las aspiraciones de sus liderados. El séptimo compromiso es dar el ejemplo mediante un comportamiento coherente con los valores compartidos y el octavo compromiso es obtener pequeños triunfos que promuevan el progreso firme y generen compromiso.
- **Brindar Aliento.** Según los autores, los líderes que reconocen las contribuciones individuales, logran incrementar la motivación

interna de cada individuo. Aquí surgen el noveno y décimo compromiso que deben asumir los líderes: reconocer las contribuciones individuales para apuntalar el éxito de cualquier proyecto; y celebrar los logros del equipo de forma regular. De acuerdo a los autores, las celebraciones son procesos en donde se gratifica a las personas y se comparte la emoción de su éxito.

### **1.2.2. El efecto Pigmalión. Robert Merton**

Merton (1957) realizó investigaciones sobre las consecuencias que generan sobre el comportamiento de una persona las expectativas y creencias que se tienen de ella. Los resultados que arrojaron sus estudios demostraron que si una persona percibe que se le valora poco o que es tratada con desconfianza, esto se reflejará en sus acciones posteriores, mostrando resultados mediocres. Si, por el contrario, la persona percibe que sobre ella se deposita confianza y se le trata con consideración, su desempeño mejorará notablemente.

Merton (1957) denominó las conclusiones de sus estudios con el nombre de “**Efecto Pigmalión**”. Este nombre, Pigmalión, tiene su origen en la mitología griega, y se hace referencia a él en la Metamorfosis de Ovidio, según la cual Pigmalión fue un escultor que elaboró una escultura tan bella que se enamoró perdidamente de ella, hasta el punto de rogar a los dioses para que la estatua cobrara vida y poder amarla en la vida real, por lo que Venus accedió a sus ruegos y la convirtió en una mujer de carne y hueso, que se convirtió en su deseada amante y compañera.

Esta teoría también se le ha conocido como Profecía de Autocumplimiento, y ha devenido en un concepto fundamental para la psicología, que lo encuadra como un principio de actuación y

comportamiento a partir de las expectativas ajenas y que hace referencia a lo que un juicio puede lograr en la realización de un acontecimiento. La mayor contribución de esta teoría consistió en demostrar que la confianza que una persona tenga sobre otros puede darles la fuerza para poder alcanzar los objetivos más difíciles. Es decir, se llama efecto Pigmalion al hecho de que los juicios que tenemos sobre las personas, cosas, situaciones e incluso sobre nosotros mismos tiendan a convertirse en realidad.

### **1.2.3. Pigmalión en el Aula. Robert Rosenthal y Lenore Jacobson.**

Rosenthal y Jacobson (1992) llevaron a cabo uno de los más conocidos e interesantes experimentos sobre el efecto Pigmalión, el cual denominaron bajo el título de “Pigmalión en el Aula: Expectativas del Docente y Desarrollo Intelectual del Alumno”.

El estudio se llevó a cabo en una escuela de primaria del distrito escolar unificado del sur de San Francisco, en los Estados Unidos, y consistió en lo siguiente: en primer lugar, realizar pruebas de capacidades generales a los alumnos al inicio del año escolar. Luego, informaron a un grupo de profesores que a sus alumnos se les había practicado un test de inteligencia; indicaron a los profesores que algunos de ellos iban a "madurar" de un momento a otro y que lograrían resultados extraordinarios. Posteriormente se les dijo a los profesores cuáles fueron los alumnos que obtuvieron los mejores resultados, esperando que esos alumnos fuesen quienes obtendrían los mejores rendimientos a lo largo del curso.

Al final del año, se administró la misma prueba a todo el grupo. Los resultados indicaron que aquellos alumnos que fueron calificados con “madurez repentina” y “resultados extraordinarios”, superaron en todo a sus

condiscípulos y se confirmó que el rendimiento de estos muchachos especiales fue mucho mayor que el del resto de los alumnos.

Lo interesante del aporte de esta investigación consistió en que la información que suministraron a los profesores no se basaba en las calificaciones obtenidas por los alumnos en los test iniciales. El único dato con que se contaba para predecir los resultados de los estudiantes, eran las expectativas sembradas en los profesores; los docentes no sabían que los investigadores habían confeccionado la lista de los alumnos con supuestos "resultados extraordinarios" con un 20% de alumnos elegidos completamente al azar, sin tener para nada en cuenta sus capacidades.

Los investigadores demostraron que las expectativas sobre el rendimiento de los alumnos, provocadas experimentalmente en el profesor, repercutieron en las calificaciones de los estudiantes. Aquellos alumnos que el profesor suponía que lograrían los mejores resultados mostraron correspondencia en su conducta a esa expectativa, a pesar que tal previsión carecía de fundamento.

Incluso, los profesores en términos generales llegaron a calificar al grupo que les dijeron que tendrían excelentes resultados como alumnos de gran desempeño, con un gran futuro por delante, interesantes, alegres y con mayor curiosidad intelectual que aquellos que no habían recibido la designación de los investigadores.

El estudio concluye que las expectativas del profesor, que son las inferencias que hace el docente sobre el aprovechamiento actual y futuro de los alumnos y sobre la conducta escolar general, funcionan como profecías autocumplidas.

El estudio también permitió constatar que los profesores se crearon tan alta expectativa sobre esos alumnos que actuaron a favor de su cumplimiento. De hecho, les habían dedicado, en promedio, más atención que a los demás alumnos sobre los cuales su expectativa no era tan alta.

Estos experimentos llevados a cabo por Rosenthal y Jacobson (1992) parecen comprobar que tanto la actitud como las expectativas del profesor tienen un papel preponderante en los resultados que obtengan los estudiantes, dado que docentes con una actitud y expectativas favorables sobre sus estudiantes actuarán en consonancia con ellas, y tomarán las acciones y decisiones que permitan el cumplimiento de las mismas.

#### **1.2.4. Liderazgo Situacional. Paul Hersey y Kenneth Blanchard.**

Hersey y Blanchard (1982) realizaron investigaciones sobre estilos de liderazgo, llevadas a cabo en la Universidad de Michigan, Ohio, estudiando y observando la conducta de un numeroso colectivo de directivos, de distintos tipos de organizaciones, y en situaciones muy diversas.

Dichos estudios concluyeron que se podía clasificar la mayor parte de los comportamientos de un líder en dos categorías o dimensiones, que denominaron: comportamientos orientados a la tarea y comportamientos orientados a la relación.

El comportamiento orientado a las tareas es aquel que expresa la forma como el líder inicia una comunicación descendente y se caracteriza por el grado en que este líder indica a sus colaboradores qué tienen que hacer, cómo lo tienen que hacer, cuándo, dónde y con qué tienen que realizar una determinada tarea.

El comportamiento orientado a las relaciones expresa el grado en el que el líder inicia una comunicación bidireccional y se caracteriza por la forma como este líder proporciona apoyo socioemocional a sus colaboradores, mediante la aplicación de caricias psicológicas, reconociendo el trabajo bien hecho, reforzando la propia estima de sus seguidores, interesándose por su bienestar, implicándoles en la toma de decisiones, escuchándoles, manteniendo una política de puertas abiertas propiciando unas buenas relaciones humanas y preocupándose por mantener un buen "clima" organizacional.

La combinación de estas dos variables o dimensiones configuran cuatro estilos básicos de liderazgo:

- **Dirigir**, caracterizado por un alto nivel de comportamiento orientado a la tarea y un bajo nivel de comportamiento orientado a la relación.
- **Persuadir**, caracterizado por altos niveles de comportamiento orientado tanto a la tarea como a la relación, con elevado reconocimiento de los avances y mejoras en el rendimiento.
- **Apoyar**, caracterizado por mantener un alto nivel de comportamiento orientado a la relación y bajo nivel de comportamiento orientado a la tarea, siendo las decisiones tomadas conjuntamente con los colaboradores. Es un estilo que refuerza y apoya a los colaboradores.
- **Delegar**, caracterizado por bajos niveles en el comportamiento orientado tanto a la tarea como a la relación, debido a que el líder delega la toma de decisiones en sus colaboradores.

Este estudio también arrojó como conclusión, que el nivel de madurez del colaborador es el factor situacional más importante para determinar qué

estilo de liderazgo será más eficaz para obtener resultados a través de los colaboradores, poniendo más o menos énfasis en cada una de las dos variables descritas.

Según la teoría de Liderazgo Situacional de Hersey y Blanchard (1999), la madurez se define, como "la capacidad de formular metas altas, pero alcanzables; la disposición y la habilidad para asumir responsabilidades; la experiencia, la formación y las competencias profesionales, de un individuo o de un equipo de trabajo, para realizar una determinada tarea o desempeñar una función".

Estas variables de madurez deben ser consideradas solamente en relación con la ejecución de una tarea específica. El individuo no es maduro o inmaduro en un sentido total, sino que puede comportarse con un alto grado de madurez en una determinada función de su puesto de trabajo, mientras que en otro tipo de actividad estaría en su "nivel de incompetencia".

Esta Teoría nos habla de que el Liderazgo más eficaz es aquel que se adapta a los colaboradores en cada situación, esto es, el que ejerce un liderazgo adecuado a las necesidades de los miembros del equipo. El liderazgo situacional se basa entonces en mantener un equilibrio entre los dos tipos de comportamiento que ejerce un líder para adaptarse al nivel de desarrollo de su equipo de trabajo.

Analizando los aportes de esta teoría y su relación con el ámbito educativo, se puede señalar que el estilo de liderazgo que utilice un profesor de un centro de enseñanza (colegio, universidad u otra institución educativa)

tiene que ser congruente con los factores situacionales que afectan al profesor, a sus colegas, sus alumnos y la institución educativa en sí.

### **1.3.Cualidades del Liderazgo**

Maxwell (2000) define 21 cualidades que toda persona necesita desarrollar para incrementar su potencial de liderazgo. Estas cualidades son: carácter, carisma, compromiso, comunicación, capacidad, valentía, discernimiento, concentración, generosidad, iniciativa, escuchar, pasión, actitud positiva, solución de problemas, relaciones, responsabilidad, seguridad, autodisciplina, servicio, aprender y visión.

## **2. Liderazgo Centrado en Principios**

Covey (2008) a través de sus estudios y observaciones introduce un nuevo paradigma frente a los dilemas y problemas habituales del ser humano y lo denominó liderazgo centrado en principios. Sostiene el autor que la eficacia del ser humano se fundamenta en ciertos principios inviolables: leyes naturales propias de la dimensión humana que son tan reales e inmutables como lo es en la dimensión física, por ejemplo, la ley de la gravedad.

De acuerdo a Covey (2008) estos principios “forman parte de la trama de todas las sociedades civilizadas y constituyen las raíces de toda familia e institución que haya perdurado y prosperado. Los principios no son un invento nuestro ni de la sociedad; son las leyes del universo que conciernen a las relaciones y organizaciones humanas. Son parte de la condición, el conocimiento y la conciencia humanos”.

Las investigaciones del autor señalan que el avance de las personas hacia la supervivencia y la estabilidad depende del grado en que reconozcan y vivan en armonía con principios básicos como la rectitud, la equidad, la justicia, la integridad, la honestidad y la confianza.

De acuerdo al autor, la esencia de lo más elevado de la condición humana y el fundamento de un liderazgo eficaz radica en la posibilidad que tiene la persona para valorarse a si mismo y, al mismo tiempo, subordinarse a fines y principios superiores.

A través de sus estudios y observaciones, Covey (2008) afirma que los seres humanos centran sus vidas y su liderazgo de organizaciones y personas en ciertos principios que vienen a ser “verdaderos nortes” que operan como una brújula que indican las acciones de los líderes. Sus conclusiones explican cuáles son esos principios, por qué los seres humanos deben convertirse en personas que se centran en principios y cómo puede alcanzarse esa calidad.

Del mismo modo, el autor logró discernir ocho características distintivas de los líderes centrados en principios, Covey (1992). Estos rasgos no sólo caracterizan a quienes efectivamente son líderes; también sirven a todos como símbolos de progreso, por lo tanto, señala que un buen líder debe poseer los siguientes principios:

- **“Aprender continuamente.** Las personas centradas en principios son educadas constantemente por sus propias experiencias. Leen, buscan la forma de capacitarse, toman clases, escuchan a los demás, aprenden tanto a través de sus oídos como de sus ojos. Son curiosas, preguntan constantemente. A menudo amplían su competencia, su capacidad de hacer cosas. Desarrollan nuevas habilidades y nuevos intereses. Descubren que cuanto más saben, más se dan cuenta de que no saben, que a medida que crece el campo de sus conocimientos lo mismo ocurre con su esfera exterior de ignorancia. La mayor parte de esta energía para aprender y evolucionar tiene un impulso inicial propio y se alimenta a sí misma.
- **Vocación por servir.** Quienes luchan para centrarse en principios consideran la vida como una misión, no como una carrera. Las fuentes que los nutren los han dispuesto y preparado para el servicio. Todas las mañanas, en efecto, se “atan al yugo” y se colocan los arneses del servicio, pensando en los demás.
- **Irradiar energía positiva.** El semblante de una persona basada en principios es alegre, placentero, feliz. Su actitud es optimista,

positiva, animosa. Su espíritu es entusiasta, esperanzado, confiado. Esta energía positiva es como un campo de energía o un aura que las rodea y, de la misma forma, carga o cambia los campos de energía más débiles o negativos que se hallan a su alrededor. También atrae o magnifica los campos de energía positiva más pequeños. Cuando entra en contacto con una fuente de energía negativa poderosa, tiende a neutralizarla o bien a eludirla. En ciertas ocasiones simplemente se aparta, alejándose de aquella órbita peligrosa. La sabiduría le brinda una percepción de cuán fuerte es y un sentido del humor y de la oportunidad adecuados para lidiar con ella.

- **Crear en los demás.** Las personas basadas en principios no sobre reaccionan ante las conductas negativas, las críticas ni las debilidades humanas. No creen haber progresado cuando descubren las debilidades ajenas. No son ingenuas; son conscientes de que esa debilidad existe. Pero consideran que la conducta y la potencialidad son dos cosas distintas. Creen en la potencialidad invisible de todos los demás. Se sienten agradecidas por las alabanzas que reciben de ellos y tienden, de forma natural, a perdonar y olvidar compasivamente las ofensas que les infieren. No son envidiosas. Se niegan a etiquetar, estereotipar, clasificar y prejuizar a los demás; por el contrario, detectan al roble joven entre los arbustos y lo ayudan a transformarse en un gran árbol.
- **Dirigir su vida de forma equilibrada.** Leen los mejores libros y revistas y se mantienen al día respecto al curso de los acontecimientos. Son socialmente activos y tienen muchos amigos y algunos confidentes. Son también intelectualmente activos y se interesan por una amplia gama de cuestiones. Leen, miran, observan y aprenden. Dentro de las limitaciones de la edad y de la salud, son físicamente activos y muy divertidos. Disfrutan de su persona. Tienen un alto sentido del humor, en particular para reírse de sí mismos y no a expensas de los demás. Se puede percibir en ellos que tienen un sano concepto y una visión honesta de sí mismos.
- **Ver la vida como una aventura.** Las personas basadas en principios disfrutan de la vida. Puesto que su seguridad emana de su interior y no viene de afuera, no tienen necesidad de clasificarlo y estereotiparlo todo y a todos para dar una sensación general de certeza y predictibilidad. Perciben frescura en los viejos rostros, ven las viejas escenas como si lo hicieran por primera vez. Redescubren a la gente cada vez que se encuentran con ella. Están interesados en las personas. Hacen preguntas y se sienten interesados. Cuando escuchan, lo hacen con todos sus sentidos. Aprenden de la gente. No la etiquetan por sus éxitos y fracasos del pasado. No consideran a nadie superior a la vida misma.

- **Ser sinérgico.** La sinergia es el estado en el que el todo es superior a la suma de las partes. Las personas basadas en principios son sinérgicas. Son catalizadoras del cambio. Mejoran casi todas las situaciones en las que intervienen. Trabajan tan inteligente como duramente. Son asombrosamente productivas, pero lo son porque aportan novedad y creatividad. Al trabajar en equipo desarrollan sus propios puntos fuertes y luchan por complementar sus debilidades con los puntos fuertes de los demás. No dudan en delegar para obtener resultados, puesto que creen en los puntos fuertes y capacidades de los otros. Y como no se sienten amenazados por el hecho de que otros sean mejores que ellos en algunos aspectos, tampoco sienten la necesidad de supervisarlos de cerca.
- **Ejercitarse para la auto renovación.** Finalmente, se ejercitan de forma regular en las cuatro dimensiones de la personalidad humana: física, mental, emocional y espiritual. Participan de algún tipo de programa equilibrado, moderado y regular de gimnasia aeróbica, es decir ejercicios cardiovasculares que involucran los músculos de las piernas y hacen trabajar al corazón y a los pulmones. Esto les otorga resistencia, mejorando la capacidad del cuerpo y el cerebro para hacer uso del oxígeno, así como les confiere otros muchos beneficios físicos y mentales. También son valiosos los ejercicios de estiramiento para aumentar la flexibilidad, y los de resistencia, para incrementar la fuerza y tonificar los músculos. Ejercitan sus mentes leyendo, resolviendo problemas creativos, escribiendo y observando. En el terreno emocional, se esfuerzan por ser pacientes, escuchar a los demás con auténtica empatía, demostrar amor incondicional y asumir la responsabilidad por sus propias vidas, decisiones y reacciones. En el espiritual, se concentran en la plegaria, el estudio de las Sagradas Escrituras, la meditación y el ayuno”.

### 3. Liderazgo Transformacional

Burns (1978) propuso un tipo de liderazgo transformacional en el cual el líder insta al grupo a trascender sus intereses personales en función de una visión de futuro. El líder tiene que proveer cuidado a sus seguidores y estos a cambio prometen seguirlo para desarrollar la visión.

El Liderazgo Transformacional, según Burns (1978), es un proceso en el cual los líderes evocan permanentemente respuestas emocionales de sus seguidores, modificando sus conductas cuando se hallan ante resistencias evidentes, en un constante proceso de flujo y reflujo.

De acuerdo a los hallazgos de Burns (1978), el liderazgo transformacional se caracteriza por la capacidad para producir cambios sustantivos ya que los líderes transformacionales son capaces de emprender los cambios en la visión, la estrategia y la cultura de la organización y también de propiciar innovaciones en los productos y las tecnologías.

Bass (1985) sobre la base de estas ideas desarrolló una teoría sobre el liderazgo transformacional. Afirma que las teorías del liderazgo se focalizaron exclusivamente en los intercambios que se producían entre el líder y los seguidores, en la clarificación de objetivos y metas y la sanción derivada según se alcancen o no las mismas. El autor afirma que una teoría del liderazgo debe explicar cómo los seguidores trascienden sus propios intereses personales, por los objetivos del grupo o de la institución para alcanzar niveles óptimos de rendimiento. El líder (llamado en este caso transformacional o carismático) actúa sintetizando la información del medio, donde su propio sistema de valores se vuelve un organizador importante para los seguidores.

El liderazgo transformacional, en lugar de analizar y controlar transacciones específicas con los seguidores utilizando reglas, instrucciones e incentivos, se concentran en cualidades intangibles, como la visión, los valores compartidos y las ideas, con el propósito de crear relaciones, de dotar de mayor significado a las actividades independientes y de ofrecer un terreno común para enrolar a los seguidores en el proceso de cambio. El liderazgo transformacional está fundado en

los valores, las creencias y las cualidades personales del líder y no en un proceso de intercambio entre los líderes y los seguidores.

El foco de esta teoría del liderazgo se basa en los componentes transformacionales de los líderes para elevar la motivación y el compromiso de los seguidores. En concreto, este estilo de liderazgo transforma el autoconcepto de los seguidores identificando las metas personales de la organización y suplantando el sistema de valores personales por los del líder. El compromiso logrado por los líderes transformacionales provee cohesión, y permite a los grupos enfrentar dificultades o retos importantes.

Según Bass (2000) la efectividad de un líder se mide a partir de las respuestas de sus seguidores, y si estos manifiestan confianza, admiración, lealtad, respeto y motivación, entonces estamos frente a un líder transformador. De igual forma, Bass considera tres elementos en todo líder transformador: el carisma, la estimulación intelectual y la consideración individualizada.

Dicho en otros términos, y utilizando las palabras de Sergiovanni (2001), a la fonética del liderazgo (qué hace el líder y con qué estilo) ha de añadirse la semántica (qué significa para los demás esa conducta y qué acontecimientos se derivan de ella), porque limitarnos a la primera supone entender que un líder eficaz es quien consigue que sus seguidores hagan algo, pero profundizar en la segunda conlleva entender que la eficacia de un líder está en su capacidad para hacer la actividad significativa a los demás: «dar a los otros un sentido de comprensión de lo que están haciendo y, sobre todo, articularlo de modo que puedan comunicar sobre el significado de su conducta».

Du Four (2002) apunta a la necesidad de que el foco de atención del líder sea no tanto la enseñanza (qué enseñan los profesores y cómo ayudarlos a mejorar su

enseñanza) sino el aprendizaje (en qué medida los alumnos aprenden aquello previsto en cada curso). Un liderazgo «que convierta el aprendizaje en la preocupación central del centro educativo posibilitará –señala Du-Four– el cambio sustantivo en la estructura y cultura del mismo».

En tal sentido, Salazar (2006) afirma que hubo un resurgimiento del estudio del liderazgo a mediados de los 80 y principios de los 90 en los ámbitos educativos y organizacionales. Las investigaciones en los últimos 10 años estuvieron focalizadas en los efectos del liderazgo transformacional, especialmente en los aspectos motivacionales de los seguidores y en la productividad derivada de la efectividad del mismo.

La tendencia a moverse más allá de modelos técnicos, jerárquicos y racionales para ir hacia enfoques que enfatizan las facetas culturales, morales, simbólicas del liderazgo se refleja, particularmente en torno a los años 90, en la noción de liderazgo transformador, una concepción originada en el campo empresarial y trasladada pronto al ámbito educativo.

Según Bass y Avolio (2004) los estudios sobre el liderazgo se hallan en la fase dos, en la cuál las teorías son revisadas críticamente por los autores y el foco de los estudios consiste en la revisión de las variables moderadoras (básicamente contextuales) relevantes a las teorías.

### **3.1. Dimensiones del Liderazgo Transformacional**

El concepto de liderazgo transformacional se fija inicialmente en los trabajos de Burns (1978) y se desarrolla a través de aportaciones como las de Bass (1985), que matiza la idea inicial de Burns de que la conducta transformacional constituía el polo opuesto de la transaccional al establecer que ambas formas de comportamiento pueden darse en un mismo líder.

Es Bass (1985) quien establece la teoría de las cuatro dimensiones del liderazgo transformacional, a saber:

- a. **Influencia idealizada:** los seguidores le atribuyen al líder un rol carismático;
- b. **Motivación inspiracional:** el líder traslada a los seguidores una clara, atractiva e inspiradora visión de lo que hay que hacer;
- c. **Estimulación intelectual:** el líder promueve la innovación y el desafío a superar el status quo;
- d. **Consideración hacia las personas:** el líder atiende y ayuda a satisfacer las necesidades y expectativas de sus seguidores.

#### **4. Motivación: Las tres necesidades. David McClelland.**

McClelland (1989) lideró trabajos sobre pensamiento motivacional, desarrolló las bases de la teoría y de los modelos sobre logros y alcances motivacionales y promovió mejoras en los métodos de valoración de los empleados.

El autor describió tres tipos de necesidad motivacional, las cuales él identificó como Necesidad de Logro, Necesidad de Poder y Necesidad de Asociación. De acuerdo a las conclusiones de las investigaciones de McClelland (1989), estas necesidades se hallan en diversos grados de variación:

- **“La Necesidad de Logro**

Entre las características de las personas con necesidad de logro se encuentran su motivación por llevar a cabo algo difícil, alcanzar algo realmente difícil mediante el reto y desafío de sus propias metas y con ello avanzar en el trabajo. Estas personas poseen una fuerte necesidad de retroalimentarse de su logro y progreso así como una necesidad por sentirse dotado, realizado, gratificado y con talento.

- **La Necesidad de Poder y Autoridad**

Las personas con necesidad de poder muestran entre sus características principales la motivación por obtener y conservar la autoridad. Su deseo está en influir, adiestrar, enseñar o animar a los demás a conseguir logros. El comportamiento de estas personas lo llevan a ser influyente, efectivo e impactante. Poseen una fuerte necesidad de hacer liderar sus ideas y de hacerlas prevalecer y también de incrementar su poder y su prestigio.

- **La Necesidad de Asociación o Filiación**

Estas personas con necesidad de asociación muestran entre sus características una motivación por la afiliación, por tener relaciones amigables y de interacción con la gente y con los demás compañeros de trabajo. La afiliación conduce a sentirse respaldado por la ayuda, respeto y consideración de los demás. Este tipo de personas son jugadores de equipos. Los individuos con esta necesidad alta, no son los líderes ni los directivos más eficientes, ya que les cuesta mucho tomar decisiones difíciles sin preocuparse por disgustar a los demás”.

McClelland citado por Kreitner y Kinicki (1997), afirmó que la gran mayoría de la gente posee y exhibe una combinación de esas características. Algunas personas exhiben fuertes sesgos hacia una particular necesidad motivacional o mezcla de necesidades que afectan su comportamiento y por ende su estilo de liderazgo.

En función de lo anterior, el autor argumenta que las personas con Necesidad de Logro resultan ser los mejores líderes; sin embargo, señala que en estos líderes puede existir una tendencia a demandar mucho de sus seguidores porque pueden alojar la creencia de que ellos son como él, altamente motivados por el logro y por los mayores y mejores resultados.

Sin embargo, el autor estuvo fascinado por la Necesidad de Logro, al punto de efectuar, en su laboratorio, algunos experimentos para ilustrar el efecto del logro en la motivación de la gente.

Algunas de las sugerencias del autor a raíz de sus investigaciones señalan que aquellas personas que poseen esta necesidad, demuestran una conducta en seleccionar

y establecer metas. Del mismo modo, la persona motivada por necesidad de logro selecciona metas que ellos puedan alcanzar e influir con sus esfuerzos y habilidad, porque la meta es considerada alcanzable.

McClelland (1989) sugirió otras características para las personas motivadas por Necesidad de Logro: El logro es más importante que la recompensa, sea ésta de tipo material o financiera. El logro pretende otorgar una satisfacción personal mayor que recibir alabanza o reconocimiento. La recompensa financiera se considera como una medida de éxito y no como un fin en sí mismo. La retroalimentación es esencial, porque ella permite medir el éxito y no por razones de reconocimiento. La gente motivada por necesidad de logro constantemente está buscando mejoras y modos de hacer las cosas mejor.

## **5. Sobre la Innovación y la Excelencia**

De acuerdo a Barker (1995), las tres claves para el futuro de toda organización que desee entrar plenamente en el siglo XXI son:

- a. Anticipación
- b. Innovación
- c. Excelencia

Señala Barker (1995) que las tres son necesarias porque sencillamente la excelencia es el fundamento del siglo XXI, la innovación será la manera de encontrar ventajas competitivas y la anticipación proporcionará la información que permitirá estar en el lugar correcto en el momento correcto con el excelente e innovador producto o servicio.

La innovación, según Agostini (2005) es la introducción de nuevas ideas, productos, servicios y prácticas con la intención de ser útiles.

Para Formichella (2005), el cambio que represente una innovación puede ocurrir tanto en la estructura social, como en la gestión pública, en la elaboración de un producto o en la organización de una empresa, entre otros. Así, la innovación representa un camino mediante el cuál el conocimiento se traslada y se convierte en un proceso, un producto o un servicio que incorpora nuevas ventajas para el mercado o para la sociedad.

De acuerdo a Agostini (2005), la innovación tiene que ver –genéricamente hablando- con una, varias o una combinación de aplicaciones, no excluyente, de todo lo que sigue:

- a. Imaginación,
- b. Creatividad,
- c. Ideas,
- d. Experiencias Prácticas y Teóricas (transformadas en habilidades, destrezas y pericias),
- e. Centros de Investigación y Desarrollo y
- f. Centros de Innovación y de Transformación y Organizacional.

Hoy, como nunca antes, hay un llamado a alinear y compilar todas estas aplicaciones para alcanzar el máximo potencial innovador de los docentes del subsistema de Educación Superior para resolver los grandes desafíos de aprendizaje y motivación presentes en las aulas

Citando al Dr. Michael Porter, Premio Nóbel en economía, Agostini (2005) revela una reflexión: “la persona que exitosamente implanta una nueva o mejor manera de competir, es porque continúa en sus actividades con obstinada determinación, frecuentemente de cara al criticismo agrio y obstáculos graves. De hecho, para tener éxito, la innovación nos impone presión, necesidad e inclusive

adversidad, quedando claro que el temor de pérdida frecuentemente es más poderoso que la esperanza de ganar”.

La innovación es también, por consiguiente, un factor que fomenta el cambio. El cambio impulsa al riesgo (la dinámica interacción entre la posibilidad y la probabilidad que resulta o en pérdida o en ganancia).

Continúa Agostini (2005) señalando que la innovación también tiene mucho que ver con probar con pequeñas, nuevas ideas, prontamente asumiendo muchos pequeños riesgos y de inmediato corrigiendo los errores que dimanen de la asunción de tales riesgos (juntamente con los resultados adversos) y, sobre todo, asimilando y documentando los aprendizajes derivados (lecciones aprendidas, registradas y aplicadas con tino y premura para evitar la obsolescencia de lo “aprendido”).

Por otra parte, el concepto de excelencia, de acuerdo a la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM) consiste en ejercer un liderazgo con capacidad de visión que sirva de inspiración a los demás y que, además, sea coherente en toda la organización. Para llevar a la práctica este concepto, es necesario que las organizaciones excelentes cuenten con líderes que establecen y comunican una dirección clara a su organización y que, al hacerlo, unen y motivan a los demás líderes para que con su comportamiento sirvan de fuente de inspiración a sus colaboradores.

Los líderes establecen valores y principios éticos y desarrollan una cultura y un sistema de liderazgo que ofrece a sus grupos de interés una identidad y un atractivo únicos. Todos los líderes de estas organizaciones, sea cual sea su nivel en la misma, motivan y estimulan de manera continua a sus colaboradores hacia la excelencia y, al hacerlo, sirven de modelo de referencia para los demás en cuanto a comportamiento y rendimiento. Lideran mediante el ejemplo, dando reconocimiento

a los diferentes grupos de interés y trabajando con ellos en actividades conjuntas de mejora. En momentos difíciles muestran una coherencia y firmeza que inspira confianza y compromiso a los grupos de interés. Al mismo tiempo, demuestran capacidad para adaptar y reorientar la dirección de su organización en función de un entorno externo que se mueve con rapidez y cambia constantemente, logrando arrastrar tras ellos al resto de las personas.

En este mismo orden de ideas, se puede establecer un concepto de excelencia docente. Según Jiménez (1990), nos encaminamos a una educación de excelencia cuando se tienen en consideración tres aspectos de orden general: “Los principios, conceptos y lineamientos que son parte de la esencia misma de la acción educadora. Los que se han consagrado a través de la experiencia, y los que deben ponerse en práctica como producto de los cambios que experimentan nuestras sociedades y el mundo que las rodea.

En concordancia con lo anterior, para definir criterios de excelencia habría que considerar tres fuentes:

- a. Los lineamientos del sistema educacional sobre calidad o excelencia.
- b. La experiencia y cultura de la organización.
- c. La visión de futuro del centro educacional

Vidal (2002) define la excelencia docente como el grado superior de calidad en el desempeño docente, conforme a los criterios que un centro educacional determine en congruencia con su proyecto educativo.

Bennis y Nanus (1994) señalan que cuando la organización tiene un sentido claro de su propósito, de su dirección y del estado futuro deseado, y cuando esta

imagen es compartida ampliamente, las personas son capaces de encontrar sus propios roles en la organización y en una sociedad más amplia de la cual son parte.

En esta definición se deja de manifiesto la idea de que la excelencia docente debe ser una propiedad deseable para la organización educativa, al punto de comprometerse en establecer criterios de excelencia con el propósito de orientar el desempeño de los docentes.

Vidal (2002) afirma que se presentan dos dimensiones de la excelencia en el desempeño de los profesores: Una dimensión interna con un grado de responsabilidad centrada principalmente en el docente, referida a la disposición que cada profesor tiene frente a la excelencia docente y relacionada con las metas que cada docente se plantea en el aspecto profesional, es decir con el ideal que le gustaría alcanzar en el ejercicio de su profesión, además de las opiniones o creencias que el profesor tiene sobre el tema de la excelencia; y, por otra parte, una dimensión externa a los docentes, con un importante grado de responsabilidad centrada en los directivos del centro educativo, relacionada con los aspectos que en la práctica facilitan o dificultan el desarrollo y manifestación de niveles de excelencia docente y las oportunidades que el sistema y la organización ofrece para el desarrollo del trabajo del profesor en condiciones de excelencia.

Es por ello que el enfoque fundamental de esta investigación se relaciona con la Dimensión Interna de la Excelencia Docente, pues esta depende del docente propiamente, mientras que la Dimensión Externa depende del accionar de terceros

Sin embargo, el programa contempla el abordaje de ambas dimensiones, con énfasis primordial en la Dimensión Interna de la Excelencia Docente, por las razones previamente señaladas.

## 6. Sobre Líderes y Educadores

Casares (2003) señala que el educador tiene que rescatar el liderazgo como una de las tareas urgentes que debe acometer dentro de su rol como agente de transformación y convertirse en verdadero líder en su salón de clases que promueva, entre otras cosas, el sentido de superación y combata la mediocridad educativa; es decir, un líder de innovación, transformación y excelencia.

En tal sentido, el autor sostiene que la función del sistema educativo ha quedado relegada al memorismo; esto es, depositar conocimientos en el educando con el objeto de reproducir materiales informativos, realizar operaciones intelectuales prescritas y repetir el pensamiento de sus maestros, lo cual no les permite ejercitar la crítica, la reflexión y el análisis del mundo en que se desarrolla. Desde esta perspectiva, muchos profesores se niegan a aceptar los múltiples cambios que suceden a su alrededor o los enfrentan con temores, limitándose a una función memorista.

Por ello es que se hace necesario que el docente, el educador, desarrolle habilidades de liderazgo que le permitan convertirse en facilitadores y agentes de cambio que puedan influir en sus alumnos y entorno para trascender hacia los requerimientos educativos del siglo veintiuno.

Señala Casares (2003) que las tendencias de cambio que están transformando el mundo en que vivimos son:

- La educación es un requisito de supervivencia para las mayorías.
- Las relaciones son participativas y corresponsables.
- Un mundo acelerado, cambiante, globalizado, necesitado de valores universales como base de la nueva civilización.

- Trabajo en equipo, énfasis en los procesos, orientación hacia el cliente y la calidad total, mentalidad empresarial, escasez de empleo.
- Mayor conciencia ética y responsabilidad ecológica y comunitaria.

En tal sentido, esta urgencia que tiene el docente por rescatar el liderazgo se relaciona con la misión del sistema educativo en el siglo veintiuno que – de acuerdo con Casares (2003) - no es sólo preparar mano de obra calificada, sino también desarrollar las habilidades de pensar, de relacionarse, de negociar, de trabajar en grupo y todas las que se requieran en el nuevo contexto del mundo social y laboral.

Esta misión del sistema educativo tiene en el educador, profesor, docente, al facilitador por excelencia de los cambios y tendencias que plantea el siglo veintiuno; ello requerirá la disposición de éstos a asumir el desafío de ser los líderes que influyan en dicha transformación. Es precisamente en este punto donde los aportes del autor se relacionan estrechamente con los objetivos de esta investigación, puesto que las habilidades y capacidades básicas para ser un líder efectivo se aprenden, y es claro que el desafío de los educadores frente a los cambios que el siglo veintiuno plantea al sistema educativo está en desarrollar las habilidades de liderazgo.

## **7. El papel del Educador como Líder**

Casares (2003) señala que el nuevo papel del docente será el de un líder moderno que dirige, orienta, vincula, da sentido y fortalece los esfuerzos de sus alumnos en una sociedad en continuo aprendizaje.

Para lograrlo, prosigue Casares (2003), el docente debe ser un verdadero escucha de los cambios e inquietudes humanas, de las necesidades e inquietudes de sus alumnos, de sus nuevos y viejos planteamientos, sus requerimientos de aprendizaje; esto implica que el educador sea cuestionador e investigador, que enseñe

a pensar, a escudriñar pero que al mismo tiempo sea un sintetizador y traductor pragmático de lo abstracto y un visionario que construye proyectos de futuros integrales que ubiquen y motiven el quehacer de sus alumnos en este mundo.

El perfil de este docente requiere un alto compromiso hacia ellos mismos y hacia su comunidad educativa a fin de lograr la transformación que requiere el sistema educativo. De acuerdo a los aportes de Casares (2003), el perfil del educador del siglo XXI tiene que ver con ser:

- Agente de cambio
- Modelo de aprendiz
- Líder
- Verdadero escucha
- Cuestionador e investigador
- Filósofo, sintetizado y traductor pragmático de lo abstracto
- Visionario
- Formador de las generaciones futuras
- Maestro de la vida

Desde esta perspectiva, la contribución de esta investigación está en concordancia con el papel del educador como líder.

## **8. Actitudes del Educador Líder**

Pérez (2010) dirigió un equipo de expertos con la finalidad de organizar el sistema de evaluación de los rendimientos educativos en la provincia de Catamarca, Argentina. Hallaron experiencias exitosas donde los alumnos obtenían resultados satisfactorios por encima de la media provincial. A partir de estos hallazgos, comenzaron a investigar con el fin de identificar los factores que estaban operando en estas experiencias exitosas.

Como resultado, comprobaron que ni la actualización del currículo ni el nivel de formación de los docentes eran factores decisivos en tales resultados. Los descubrimientos de Pérez (2010) y su equipo determinaron que existían dos actitudes presentes en las experiencias exitosas: la motivación y la creatividad.

El aporte de Pérez (2010) estuvo en definir estas dos actitudes desde la perspectiva de la educación. Por una parte, sostiene el autor que la motivación de todos los actores (directivos, docentes, padres y alumnos) aparecía como constante y la conceptualizaron como el estímulo, deseo e interés de aprender y enseñar. Sostiene el autor que un docente motivado despierta en sus alumnos el deseo de aprender y que esto viene a ser una disposición decisiva en el aprendizaje sin importar el contenido que se quiera transmitir.

La otra actitud identificada por Pérez (2010) fue la creatividad, entendida como la capacidad para introducir innovaciones de acuerdo con el contexto de los alumnos. El autor señala que un profesor resultará creativo si despierta actitudes activas del alumno y crea condiciones esenciales para el aprendizaje; por tanto, un profesor creativo desarrolla en sus alumnos actitudes activas y procesos de innovación.

Resultan interesantes las conclusiones que arrojan los estudios de Pérez (2010), puesto que identifica factores que inciden en los resultados educativos, sin que éstos estén necesariamente asociados al sistema per se; más bien apuntan hacia el necesario desarrollo de actitudes que favorezcan el éxito del hecho educativo. En este orden de ideas, estas conclusiones hacen una contribución fundamental a los objetivos de la presente investigación, toda vez que el foco de ésta se centra en la necesidad que tienen los docentes de asumir un liderazgo que promueva, fomente y facilite los procesos de transformación por medio de la generación de innovaciones

que desemboquen en modelos de excelencia educativa. Para ello es necesario un líder motivador y creativo, según las actitudes que identificó Pérez (2010) y su equipo.

## **9. El Constructivismo como Modelo Educativo**

El constructivismo como modelo educativo es compartido por diversas tendencias de la investigación psicológica y educativa: tiene entre sus principales teóricos a Piaget (1952), Vygostky (1978), Ausubel (1963) y Bruner (1960), cuyos aportes y propuestas ilustran claramente las ideas de esta corriente.

De acuerdo a Méndez (2002) el constructivismo es en primer lugar una epistemología, es decir una teoría que intenta explicar cuál es la naturaleza del conocimiento humano. El constructivismo asume que nada viene de nada, lo que significa que el conocimiento previo da nacimiento a conocimiento nuevo. Desde esta perspectiva, se construye sobre lo ya construido; por tanto, la experiencia del sujeto es fundamental en la construcción de nuevos aprendizajes.

Abbott (1999) señala que en el constructivismo el aprendizaje es esencialmente activo. Una persona que aprende algo nuevo, lo incorpora a sus experiencias previas y a sus propias estructuras mentales. Cada nueva información es asimilada y depositada en una red de conocimientos y experiencias que existen previamente en el sujeto; por tanto, el aprendizaje no es ni pasivo ni objetivo sino un proceso subjetivo que cada persona va modificando constantemente según sus propias experiencias.

Un docente constructivista incorpora en su hacer estrategias y herramientas creativas e innovadoras que permitan la transformación de las experiencias previas de sus alumnos para la construcción de nuevos aprendizajes a partir de los aprendizajes del alumno, siendo éste el protagonista del proceso de aprendizaje.

Sostienen Grennon y Brooks (1999) que el constructivismo busca ayudar a los estudiantes a internalizar, reacomodar, o transformar la información nueva, la cual ocurre a través de la creación de nuevos aprendizajes y esto resulta del surgimiento de nuevas estructuras cognitivas que permiten enfrentarse a situaciones iguales o parecidas en la realidad.

Méndez (2002) señala que desde la perspectiva del constructivismo, el aprendizaje es fundamentalmente un asunto y una actividad personal enmarcada en contextos funcionales, significativos y auténticos. Existe el individuo con su cerebro, generando hipótesis, usando procesos inductivos y deductivos para entender el mundo y poniendo estas hipótesis a prueba con su experiencia personal.

En el ámbito del aprendizaje académico, el constructivismo busca generar espacios donde exista aprendizaje por descubrimiento, experimentación y manipulación de realidades concretas, pensamiento crítico, diálogo y cuestionamiento continuo. Un docente constructivista es motivador del deseo de aprender, creativo e innovador para fomentar éstos espacios con la suposición de que todo individuo, de alguna manera, será capaz de construir su conocimiento a través de tales actividades.

El constructivismo como modelo educativo viene a ser un interesante aporte para esta investigación, puesto que permite comprender la necesidad que tienen los docentes de convertirse en verdaderos líderes en sus salones de clase para impulsar las nuevas construcciones de aprendizaje en los alumnos, por medio del uso de herramientas creativas e innovadoras que faciliten las transformaciones requeridas.

## **Fundamentos de la investigación:**

### **1. Fundamentos filosóficos**

El sistema filosófico que orienta y fundamenta este trabajo de investigación es el Humanismo, que cuenta entre sus autores más destacados a Maslow (1968) y Rogers (1969), y que es entendido como la opción antropológica que coloca al hombre como centro, protagonista y razón de ser de todo proceso de aprendizaje, como fundamento de las opciones éticas y como horizonte desde el cual se le da sentido existencial a la vida.

Se plantea entonces, una concepción antropológica que parte del hecho de que el hombre no existe de forma aislada ni solitaria en el mundo, sino que se relaciona con éste, y de manera especial con los demás seres humanos. De tal forma, que la existencia se interpreta como un convivir en esencia, y esta forma de existir en y desde la convivencia no se trata de una condición secundaria del ser humano, sino de una dimensión constitutiva del mismo.

### **2. Fundamentos psicológicos**

Este trabajo de investigación se fundamenta, desde la perspectiva cognoscitiva y constructivista del aprendizaje. De esta manera, cabe señalar que el paradigma constructivista argumenta por una parte, que todos los hechos se manifiestan dentro de un sistema teórico-conceptual constructo desde la intimidad y significado personal, en un contexto determinado y por otro, que la investigación no puede liberarse de valoraciones, sean ellos del investigador mismo o de la sociedad donde trabaja.

Se considera la explicación de la complejidad interna del individuo, por integrar un sistema de relaciones e interacciones donde las mediaciones influyen en la transformación de las estructuras de los esquemas de pensamiento y actuación que

desarrolla debido a su carácter creador e inacabado, el cual se debe ir configurando en un proceso continuo de desarrollo.

### **3. Fundamentos legales**

El proceso educativo se plantea, desde el preámbulo de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, dentro de la necesidad de que el mismo sea ejercido por personas de reconocida moralidad; de esta manera, en el artículo 104, se establece como condición necesaria, la existencia de un profesional con capacidad moral e intelectual que le permita desarrollar su desempeño docente.

Por otra parte, resultan de gran importancia las bases y directrices de la educación como proceso integral, que se propone en la Ley Orgánica de Educación, la cual establece en su artículo 77 la relevancia de evaluar permanentemente el alcance y la función docente.

Asimismo, la Ley de Universidades, expone la razón de ser de la Educación Superior en el artículo 3, y señala la importancia de la evaluación de la función docente en el artículo 83.

Dentro de este orden de ideas, la reforma del Reglamento del Ejercicio de la profesión docente, en su Capítulo V, referido al perfeccionamiento de los profesionales de la docencia, establece en el artículo 139 la necesidad de la formación permanente de los docentes

### **4. Fundamentos Teóricos - Curriculares**

Se considera, en cuanto a este aspecto, el Modelo de Control y Ajuste Permanente del Currículum; el cual posee dos líneas de acción: la primera se refiere a lo teórico y la segunda a su desarrollo, con dos vertientes: una de diseño curricular y, otra de diagnóstico a partir de la realidad actual.

El modelo de Control y Ajuste Permanente del Currículo en cuanto a su desarrollo parte de la conceptualización del diseño curricular como una estrategia de planificación para la formación de los recursos humanos y contiene, en su planificación, indicadores que definen los rasgos básicos deseables de la personalidad del futuro egresado del Programa, destrezas, funciones roles, tareas o áreas de incumbencia donde se desempeñará el futuro egresado del programa en el campo ocupacional (docencia) y, conocimientos generales y específicos que debe saber y conocer para su desempeño.

## **5. Contexto**

El trabajo estuvo enmarcado bajo el Programa de Especialización en Docencia para la Educación Superior de la facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad de Carabobo. Y fue llevado a cabo en la Facultad de Odontología por ser el contexto al alcance de la investigadora, la cual consideró a los docentes de las áreas básicas de la misma como sujetos de interés con respecto al problema planteado.

La Facultad de Odontología de la Universidad de Carabobo se ha planteado siguiente filosofía organizacional:

**Misión:** “La Facultad basará su acción en la formación de profesionales integrales altamente calificados, con el compromiso de docentes, alumnos, personal administrativo y obrero, al mejor aprovechamiento del uso de sus recursos desde el punto de vista de la eficacia, efectividad y eficiencia, fortaleciendo la integración de la docencia-extensión-investigación, a través de sistemas de atención de salud que den respuesta a los requerimientos del paciente de manera efectiva, con la responsabilidad de proyectar a la Facultad hacia su entorno social y promoción de la calidad de vida universitaria que todos merecemos”.

**Visión:** “Ser una Facultad de prestigio, reconocida entre las mejores del país por la calidad académica expresada a través de la intensiva promoción de la docencia, investigación y extensión, formadora de factores humanos integrales, capaces de aportar soluciones al desarrollo de la calidad de vida del venezolano, impulsando la participación de todos para optimizar el sentido de pertenencia hacia la facultad”.

**Valores:**

- Ética de la Responsabilidad
- Solidaridad Social
- Adaptabilidad y Calidad Integral
- Formación Continua
- Desconcentración y Delegación
- Reconocimiento de la importancia de la actualización tecnológica

**Estrategias:**

- Crear espacios para el desarrollo de proyectos de docencia-investigación-extensión a partir del abordaje interdisciplinario de áreas específicas de conocimiento.
- Incrementar la oferta de programas de Postgrado a través de cursos conducentes y no conducentes Postgrados de Salud Pública, Rehabilitación Protésica y otros, Maestrías.
- Programa de Formación y Actualización para la docencia en la Facultad de Odontología (Proyecto PEDES/Odontología).
- Incentivar la creación de grupos y unidades de investigación.
- Establecer convenios de cooperación sustentables con instituciones públicas y privadas del país y del exterior en el área de influencia de la Universidad de Carabobo.

Lo anterior describe a la Facultad de Odontología como un buen contexto de investigación ya que ofrece un ambiente y una dinámica favorable al desarrollo de programas de formación para su personal docente.

**TABLA DE ESPECIFICACIONES DE LAS VARIABLES**

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS
<b>Programa de formación en Liderazgo:</b> consiste en el diseño de una acción de formación que permita desarrollar en el docente habilidades de liderazgo con cualidades de innovación, transformación y excelencia.	Cualidades de Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprender continuamente</li> <li>• Vocación de servicio</li> <li>• Irradiar energía positiva</li> <li>• Creer en los demás</li> <li>• Ver la vida como una aventura</li> <li>• Ser sinérgico</li> </ul>	1 2 3 4 5 6-7
	Liderazgo Transformacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Influencia idealizada</li> <li>• Motivación inspiracional</li> <li>• Intelectual estimulación</li> <li>• Consideración hacia las personas</li> </ul>	8 9 10 11-12
	Innovación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investigación y Desarrollo</li> <li>• Innovación y Transformación</li> </ul>	13-14 15
	Excelencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dimensión Interna</li> <li>• Dimensión Externa</li> </ul>	16 17-18
	Apertura al Cambio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apertura hacia el Programa</li> <li>• Actitudes del Docente</li> </ul>	19-20 21-22

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

A continuación se describen los métodos, técnicas y procedimientos aplicados de modo que el lector pueda tener una visión clara de lo que se hizo, por qué y cómo se hizo. Además se menciona las razones por las cuales se seleccionó dicha metodología, su adecuación al problema en estudio y sus limitaciones, tal como lo sugiere el Manual de Trabajos de Grado de Especialización, Maestría y Tesis Doctorales de a UPEL (2011)

#### **Diseño de la Investigación**

En relación al diseño de la investigación, el estudio se concibió dentro de los diseños transeccionales descriptivos, que son los que permiten indagar y obtener información por medio de un proceso de investigación sistemático, mediante el cual se estudian en un mismo momento distintos sujetos y puede realizarse en un breve lapso de tiempo. En tal sentido, Hernández, Fernández y Baptista (2003) señalan: “los diseños de investigación transeccional o transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado”. En este mismo orden de ideas, continúan señalando: “los diseños transeccionales descriptivos tienen como objetivo indagar la incidencia y los valores en que se manifiestan una o más variables”.

#### **Tipo de Investigación**

Por la naturaleza y propósito del estudio, la autora se basó en una investigación de tipo Proyecto Factible, el cual, de acuerdo al Manual de Trabajos de Grado de Especialización, Maestría y Tesis Doctorales de la UPEL (2011), “consiste

en la elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos, o necesidades de organizaciones o grupos sociales; puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos”. El proyecto tuvo apoyo en una investigación de tipo documental, al consultarse textos y documentos relacionados con el tema del liderazgo y la formación docente; y de campo, por haberse propiciado un contacto entre el objeto y el sujeto de la investigación.

En tal sentido, la investigación se enmarcó en un enfoque cuantitativo de alcance descriptivo, debido a que se buscó recolectar información de la realidad a partir de datos originales primarios, basado en lo establecido por Hernández, Fernández y Baptista (2003): “El enfoque cuantitativo utiliza la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación establecidas previamente, y confía en la medición numérica, el conteo y frecuentemente en el uso de la estadística para establecer con exactitud patrones de comportamiento en una población”. Con respecto al alcance descriptivo, Dankhe (1989) establece: “los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis”.

### **Población y Muestra**

De acuerdo a Selltiz (1980) “para el enfoque cuantitativo, una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones”. Partiendo de esta base, la población objeto de estudio de este trabajo de investigación estuvo conformada por los profesores de las áreas básicas de la Facultad de Odontología de la Universidad de Carabobo, distribuidos en los siguientes departamentos: Ciencias Básicas Odontológicas, Ciencias Morfofuncionales,

Ciencias Morfopatológicas y Formación Integral del Hombre, establecida en 115 personas.

La muestra es definida por Hernández, Fernández y Baptista (2003) como “en esencia, un subgrupo de la población (...) un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población”. En definitiva, la muestra es el conjunto de elementos representativos de una población, con los cuales se trabajará realmente durante el proceso de la investigación, se observará, se aplicarán los cuestionarios y demás instrumentos, tomarán sus datos y luego se analizarán para luego generalizar los resultados a toda la población.

El tamaño de la muestra se calculó utilizando la fórmula estadística para muestras finitas de Komenes, teniendo en consideración un nivel de confianza de 95% y un error muestral posible del 5 % (**Ver Anexo 1**)

La muestra quedó integrada por 89 sujetos pertenecientes a la población de profesores de la Facultad de Odontología de la Universidad de Carabobo, durante el período lectivo 2011.

### **Técnica de recolección de datos**

Una vez descrito el tipo y diseño de la investigación, seleccionado la población y determinada la muestra adecuada de acuerdo al problema de estudio, se estableció el cuestionario como instrumento de recolección de los datos, el cual está definido por Hernández, Fernández y Baptista (2003) como “un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir”

Este proceso de recolección de datos implicó tres actividades vinculadas, de acuerdo a lo recomendado por dichos autores:

- a. Selección de un instrumento de medición de los disponibles en el estudio del comportamiento o desarrollar uno. Este instrumento debe ser válido y confiable;
- b. Aplicación de este instrumento de medición. Es decir, obtener las observaciones y mediciones de las variables;
- c. Preparación de las mediciones obtenidas para su correcto análisis.

Para la recolección de la información se aplicó un cuestionario (**Ver Anexo 2**) a los docentes sujetos de la muestra, cuya elaboración fue basada en las dimensiones establecidas en la tabla de especificaciones a través de un escalamiento tipo Likert y de frecuencia, que consiste, de acuerdo a Hernández, Fernández y Baptista (2003) “en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se pide la reacción de los sujetos”, toda vez que de acuerdo al problema planteado por esta investigación, se requerían escalas para medir actitudes, siendo el método de escalamiento de Likert uno de los más conocidos para medir por escalas las variables que constituyen actitudes.

Como puntos de ponderación para las alternativas propuestas en el cuestionario, se emplearon los siguientes:

- a. Siempre (4)
- b. Casi siempre (3)
- c. A veces (2)
- d. Nunca (1)

### **Validez y confiabilidad del Instrumento**

Para obtener la validez de contenido del cuestionario, cada uno de los ítems que conformaron el cuestionario fue sometido al procedimiento conocido como

Juicio de Expertos (**Ver Anexo 3**), con la finalidad de obtener sus respectivas opiniones en cuanto a los criterios de pertinencia, dominio del tema y estructuración de los ítems.

En el proceso de revisión y validación del instrumento diseñado se contó con la opinión de cinco expertos con los siguientes perfiles:

1. Magíster en Gerencia Avanzada en Educación, Especialista en Endodoncia, docente de la Facultad de Odontología. UC.
2. Doctor en Educación, Director de Postgrado de la Facultad de Educación. UC.
3. Magíster en Investigación Educativa, Docente de la Facultad de Odontología. UC.
4. Especialista en Docencia para la Educación Superior, Director de Extensión de la Facultad de Odontología UC.
5. Magíster en Administración de Empresas mención: Gerencia. Docente de la Facultad de Educación. UC.

En cuanto a la confiabilidad del instrumento, que según Hernández, Fernández y Baptista (2003), “está referida a la consistencia interna que puede presentar un instrumento y los resultados de las pruebas pilotos que se apliquen”. En este sentido, la confiabilidad del cuestionario que se aplicó en este trabajo de investigación se calculó de acuerdo al coeficiente Alpha de Cronbach (**Ver Anexo 4**).

Se aplicó una prueba piloto a 9 sujetos no incluidos en la muestra, las cuales fueron sometidas al coeficiente mencionado, obteniéndose un resultado de 0,98. Esto significa que los resultados de opinión de los nueve (9) profesores con

respecto a los ítems considerados se encuentran correlacionados de manera altamente confiable y muy aceptable.

### **Recursos Financieros**

La realización de la presente investigación generó gastos necesarios para llevarla a cabo. Estos tuvieron que ver fundamentalmente con gastos correspondientes a papelería, elaboración y aplicación de cuestionarios, impresión, fotocopiado, transcripción del informe final, que incluye además adquisición de papel, tintas y lo correspondiente a los gastos de encuadernación de la investigación.

El costo total aproximado de la investigación estuvo por el orden de tres mil Bolívares Fuertes (BsF. 3.000,00)

Por otro lado, es importante señalar que aquí no están contemplados los costos que implica la realización del Programa; por tanto, es necesario estimar en su momento, el presupuesto económico y los recursos requeridos para el momento de la ejecución del mismo, los cuales comprenderían costos de horas de facilitación, alquiler de equipos audiovisuales, elaboración de manuales, entre otros, y serán señalados en la Factibilidad económica del Capítulo V.

## CAPÍTULO IV

### PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

En este cuarto capítulo, se presenta una explicación a los datos obtenidos en los instrumentos aplicados durante la investigación.

Para conocer los resultados obtenidos luego de la aplicación de los instrumentos, fue necesario que para su análisis, se expresara estadísticamente a través de una tabla de frecuencias general, donde a cada ítem se le obtuvo su porcentaje de acuerdo a la escala tipo Lickert; posteriormente se especifica la tabla de frecuencia según los indicadores obtenidos en la tabla de especificaciones, ya que los mismos enmarcan todos los aspectos que se pretenden analizar y estudiar. Los gráficos estadísticos se presentan con un diagrama de barras, de esta manera se facilita la interpretación y el análisis de la información.

A continuación se presentan los cuadros y gráficos de frecuencias de cada dimensión por indicador, según los ítems correspondientes, de acuerdo a los resultados obtenidos. Seguidamente la interpretación de cada uno de ellos.

#### **Primera Dimensión:** Cualidades de Liderazgo

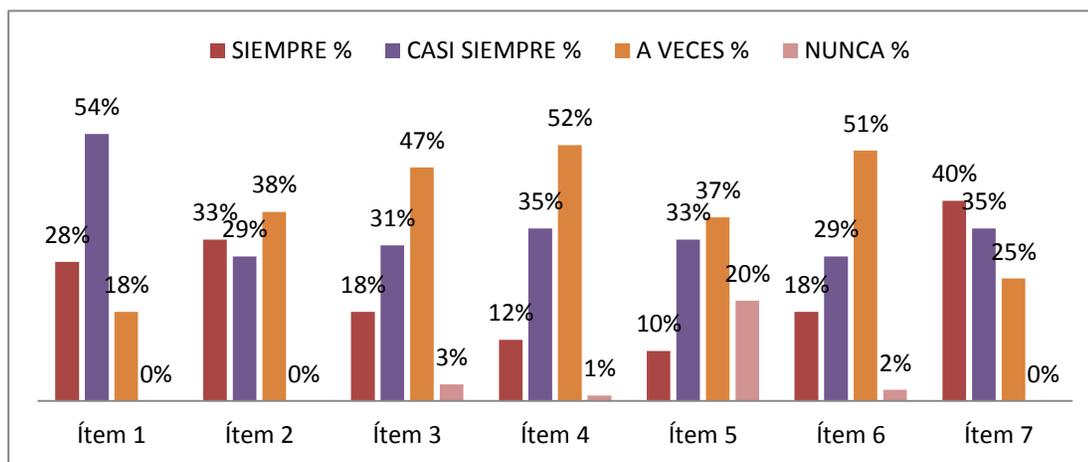
<b>Indicadores:</b>	<b>Ítem(s)</b>
Aprender continuamente	<b>1.</b> Se ha interesado por desarrollar nuevas habilidades
Vocación de servicio	<b>2.</b> Está siempre dispuesto al servicio pensando en sus colegas y alumnos
Irradiar energía positiva	<b>3.</b> Considera que es capaz de influir positivamente en el estado de ánimo de sus alumnos
Creer en los demás	<b>4.</b> Es capaz de ver el potencial de sus alumnos a pesar de los errores que cometen
Ver la vida como una aventura	<b>5.</b> Es arriesgado en la toma de decisiones
Ser sinérgico	<b>6.</b> Es capaz de delegar funciones sin miedo a perder autoridad o respeto. <b>7.</b> Considera que el trabajo en equipo resulta más productivo que el trabajo individual

**CUADRO N° 1. Frecuencia Cualidades de Liderazgo**

ITÉMS	SIEMPRE		CASI SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
	F	%	F	%	F	%	F	%
1	25	28%	48	54%	16	18%	0	0%
2	29	33%	26	29%	34	38%	0	0%
3	16	18%	28	31%	42	47%	3	3%
4	11	12%	31	35%	46	52%	1	1%
5	9	10%	29	33%	33	37%	18	20%
6	16	18%	26	29%	45	51%	2	2%
7	36	40%	31	35%	22	25%	0	0%

**Fuente:** Cuestionario dirigido a docentes de las áreas básicas de la Facultad de Odontología de la Universidad de Carabobo. Contreras, 2011

**GRÁFICO N° 1 Frecuencia Cualidades de liderazgo**



**Interpretación:**

En el ítem 1 del cuestionario aplicado, corresponde al indicador “aprender continuamente”, 28 por ciento de los encuestados afirmaron que siempre se han interesado por desarrollar nuevas habilidades, el grupo predominante corresponde al 54 por ciento que afirmó interesarse casi siempre en desarrollarlas. Por otro lado, sólo 18 por ciento respondió “a veces” y ninguno seleccionó la opción “nunca”.

En el ítem 2, relacionado a la vocación de servicio, se pregunta acerca de la disposición del docente al servicio pensando en sus colegas y alumnos. Se obtuvieron resultados cercanos entre las opciones “siempre”, “casi siempre” y “a veces”, con 33, 29 y 38 por ciento respectivamente. Aunque predomina el grupo de quienes respondieron “a veces”, no resulta significativamente amplia la diferencia con el grupo de los que respondieron “siempre” y “casi siempre”. Ningún individuo respondió “nunca”.

El ítem 3 concierne al indicador “irradia energía positiva”. En correspondencia al mismo se preguntó al docente si considera que es capaz de influir positivamente en el estado de ánimo de sus alumnos; sólo 18 por ciento respondió “siempre”, y 31 por ciento seleccionó la opción “casi siempre”. El grupo mayoritario está conformado por el grupo de quienes respondieron “a veces”. Por otro lado, 3 por ciento de la muestra manifestó que nunca se ha considerado capaz de influir positivamente en el estado de ánimo de sus alumnos.

En el indicador “creer en los demás”, evaluado en el ítem 4, el grupo predominante estuvo conformado por 57 por ciento de la muestra, quienes respondieron “a veces” al indagar en su capacidad de ver el potencial de sus alumnos a pesar de los errores que cometen. Otro grupo importante de 35 por ciento respondió casi siempre y sólo 12 por ciento respondió siempre. Nadie seleccionó la opción “nunca”

En el ítem 5, inherente al indicador “Ver la vida como una aventura”, sólo 10 por ciento considera que siempre es arriesgado en la toma de decisiones; por otra parte se obtuvo un resultado parejo entre las opciones “casi siempre” y “a veces” con 33 y 37 por ciento respectivamente. Otro resultado importante se observa en el grupo de 20 por ciento que considera que nunca es arriesgado en la toma de decisiones, siendo esta la opción “nunca” que mayor porcentaje presenta entre los ítem que conforman esta dimensión de cualidades del liderazgo.

El indicador “ser sinérgico” incluyó a los ítems 6 y 7. La mayoría conformada por 51 por ciento de la muestra respondió que “a veces” es capaz de delegar funciones sin miedo a perder autoridad o respeto, en cambio 18, 29 y 2 por ciento seleccionaron las opciones “siempre”, “casi siempre” y “nunca” respectivamente.

En otro sentido, 40 por ciento de los encuestados considera “siempre” que el trabajo en equipo resulta más productivo que el trabajo individual, a diferencia de 35 y 25 por ciento que consideraron las opciones “casi siempre” y “a veces” respectivamente

**Segunda Dimensión: Liderazgo Transformacional**

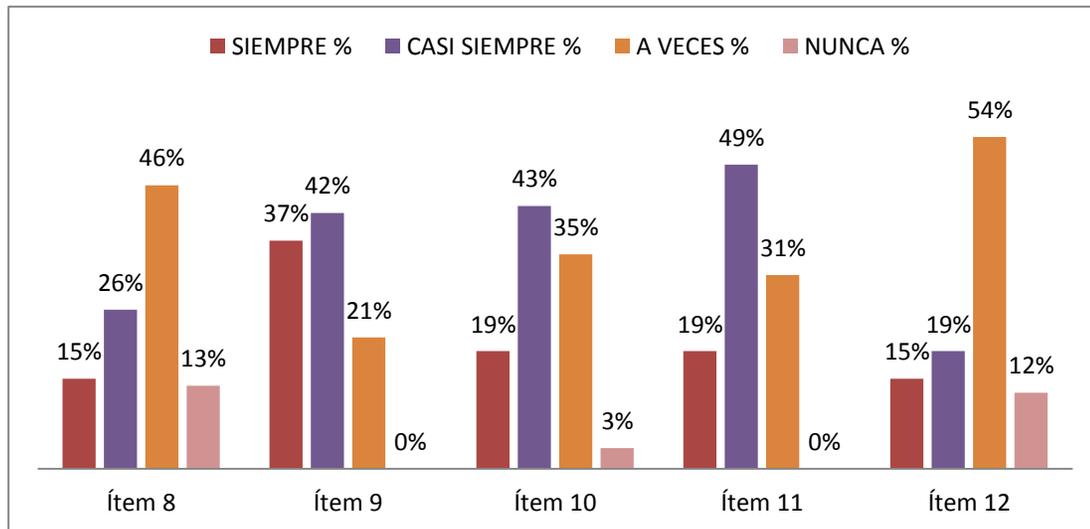
<b>Indicadores:</b>	<b>Ítem(s)</b>
Influencia idealizada	<b>8.</b> Los miembros del equipo reconocen su carisma e influencia positiva
Motivación inspiracional	<b>9.</b> Ayuda a sus alumnos a descubrir el sentido, propósito y emoción de su carrera
Estimulación intelectual	<b>10.</b> Emplea técnicas avanzadas de enseñanza que promueva en sus alumnos un pensamiento crítico y reflexivo acerca de los temas que imparte
Consideración hacia las personas	<b>11.</b> Es capaz de comprender con empatía las situaciones difíciles enfrentadas por sus alumnos <b>12.</b> Maneja herramientas de asertividad, escucha activa e indagación

**CUADRO N° 2. Frecuencia Liderazgo Transformacional**

<b>ITÉMS</b>	<b>SIEMPRE</b>		<b>CASI SIEMPRE</b>		<b>A VECES</b>		<b>NUNCA</b>	
	<b>f</b>	<b>%</b>	<b>f</b>	<b>%</b>	<b>f</b>	<b>%</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
<b>8</b>	13	15%	23	26%	41	46%	12	13%
<b>9</b>	33	37%	37	42%	19	21%	0	0%
<b>10</b>	17	19%	38	43%	31	35%	3	3%
<b>11</b>	17	19%	44	49%	28	31%	0	0%
<b>12</b>	13	15%	17	19%	48	54%	11	12%

**Fuente:** Cuestionario dirigido a docentes de las áreas básicas de la Facultad de Odontología de la Universidad de Carabobo. Contreras, 2011

**GRÁFICO N° 2 Frecuencia Liderazgo Transformacional**



**Interpretación:**

En el ítem 8 correspondiente al indicador “influencia idealizada”, se obtuvo un resultado interesante de 46 por ciento de individuos quienes consideran que solo “a veces” los miembros del equipo reconocen su carisma e influencia positiva, además, 13 por ciento respondió que nunca les es reconocido su carisma e influencia positiva, por tal motivo, llama la atención el hecho de que sea ésta la opción “nunca” que mayor porcentaje presenta entre los ítem que conforman dimensión de liderazgo transformacional. 15 por ciento respondieron “siempre” y 26 por ciento “casi siempre”.

Los resultados del ítem 9 que concierne al indicador “motivación inspiracional” fueron los siguientes: 37 por ciento considera que “siempre” ayuda a sus alumnos a descubrir el sentido, propósito y emoción de su carrera, 42 por ciento respondió “casi siempre” (siendo el grupo predominante); 21 por ciento seleccionó la opción “a veces” y nadie optó por la opción “nunca”

En el ítem 10 relacionado a la estimulación intelectual, el grupo predominante corresponde al 43 por ciento de los individuos, quienes manifiestan que “casi

siempre” emplean técnicas avanzadas de enseñanza que promuevan en sus alumnos un pensamiento crítico y reflexivo acerca de los temas que imparte. 19 por ciento afirma que “siempre” emplea éstas técnicas y 35 por ciento sólo “a veces”.

Los ítems 11 y 12 están relacionados con el indicador Consideración hacia las personas.

Con respecto al ítem 11, sólo 19 por ciento de la muestra afirma que “siempre” es capaz de comprender con empatía las situaciones difíciles enfrentadas por sus alumnos, en ese sentido, 49 por ciento considera que “casi siempre” tienen esa capacidad, y 31 por ciento solo “a veces”. 3 por ciento contestó “nunca” a la pregunta.

En el ítem 12, la mayoría de los encuestados constituida por el 54 por ciento, manifestó que solo “a veces” Maneja herramientas de asertividad, escucha activa e indagación, quedando sin amplio margen de diferencia las opciones “siempre”, “casi siempre” y “nunca” con 15, 19 y 12 por ciento, respectivamente.

**Tercera Dimensión: Innovación**

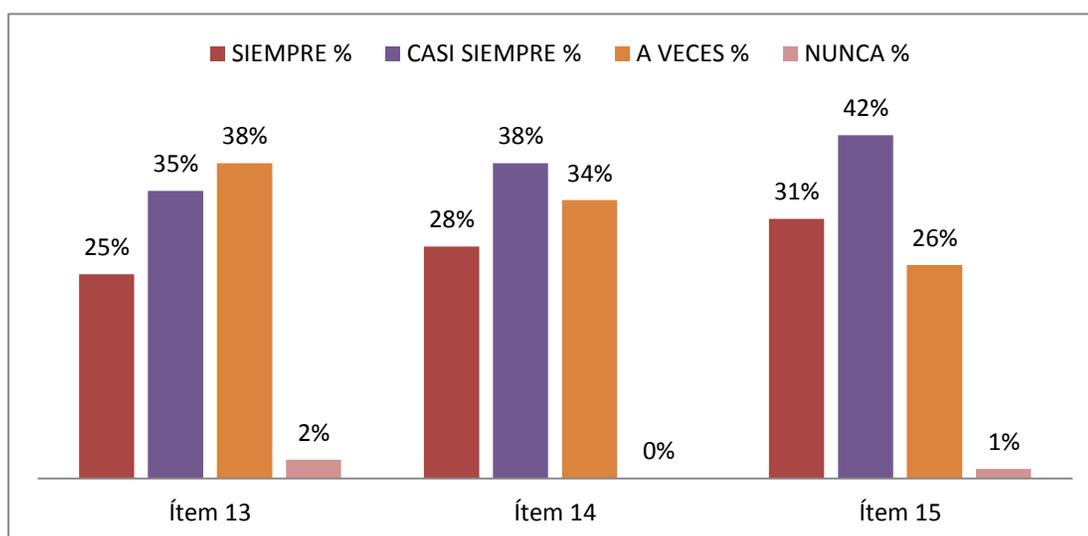
<b>Indicadores:</b>	<b>Ítem(s)</b>
Investigación y desarrollo	<p><b>13.</b> Ha procurado el desarrollo de nuevas técnicas que faciliten el aprendizaje en sus alumnos</p> <p><b>14.</b> Promueve la investigación en sus alumnos, haciendo énfasis en su importancia para el desarrollo de nuevos productos científicos</p>
Innovación y transformación	<p><b>15.</b> Informa a sus alumnos de los adelantos e innovaciones tecnológicas, aunque no esté contemplado en el programa analítico de su asignatura</p>

**CUADRO N° 3. Frecuencia Innovación**

ITÉMS	SIEMPRE		CASI SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
	f	%	f	%	F	%	F	%
13	22	25%	31	35%	34	38%	2	2%
14	25	28%	34	38%	30	34%	0	0%
15	28	31%	37	42%	23	26%	1	1%

**Fuente:** Cuestionario dirigido a docentes de las áreas básicas de la Facultad de Odontología de la Universidad de Carabobo. Contreras, 2011

**GRÁFICO N° 3 Frecuencia Innovación**



**Interpretación:**

El indicador investigación y desarrollo incluye los resultados obtenidos en los ítems 13 y 14.

En el ítem 13, un 25 por ciento ha procurado “siempre” el desarrollo de nuevas técnicas que faciliten el aprendizaje en sus alumnos, por otra parte, se obtuvieron resultados similares entre las opciones “casi siempre” y “a veces” con 35 y 38 por ciento respectivamente. Sólo 2 por ciento respondió “nunca”.

En el ítem 14, se obtuvieron los siguientes resultados: 28 por ciento afirma que “siempre” promueve la investigación en sus alumnos, haciendo énfasis en su importancia para el desarrollo de nuevos productos científicos. 38 por ciento respondió “casi siempre” y 34 por ciento seleccionó la opción “a veces”. Ningún individuo contestó “nunca”.

El ítem 15 concerniente al indicador “innovación y transformación”, obtuvo como resultado un 31 por ciento de docentes que “siempre” informa a sus alumnos de los adelantos e innovaciones tecnológicas, aunque no esté contemplado en el programa analítico de su asignatura, mientras que el grupo predominante fue 42 por ciento de docentes quienes respondieron que “casi siempre” informa tales adelantos e innovaciones. Por otro lado, 26 por ciento señala que sólo a veces informa a sus alumnos de adelantos e innovaciones y 1 por ciento respondió “nunca”.

**Cuarta Dimensión:** Excelencia

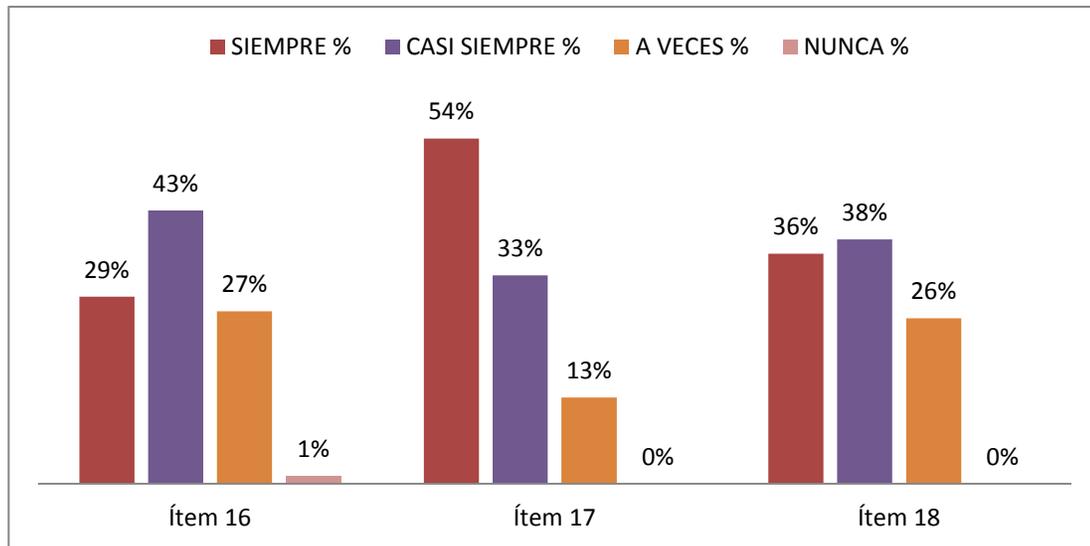
Indicadores:	Ítem(s)
Dimensión interna	<b>16.</b> Está consciente de los aspectos de su vida que requieren mejora
Dimensión externa	<b>17.</b> Motiva a sus alumnos a realizar sus tareas con los más altos niveles de excelencia <b>18.</b> Estimula en sus alumnos el desarrollo de habilidades que le permitan hacer las cosas de la forma correcta desde la primera vez

**CUADRO N° 4. Frecuencia Excelencia**

ITÉMS	SIEMPRE		CASI SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
	f	%	f	%	f	%	f	%
<b>16</b>	26	29%	38	43%	24	27%	1	1%
<b>17</b>	48	54%	29	33%	12	13%	0	0%
<b>18</b>	32	36%	34	38%	23	26%	0	0%

**Fuente:** Cuestionario dirigido a docentes de las áreas básicas de la Facultad de Odontología de la Universidad de Carabobo. Contreras, 2011

**GRÁFICO N° 4 Frecuencia Excelencia**



**Interpretación:**

En el ítem 16, relacionado a la dimensión interna, 29 por ciento de la muestra está consciente de los aspectos de su vida que requieren mejora, el grupo mas importante lo conforma el 43 por ciento, quienes respondieron “casi siempre”, mientras que 27 por ciento afirma que solo “a veces” es consciente de tales aspectos a mejorar. 1 por ciento respondió “nunca”.

Los ítems 17 y 18 están incluidos en el indicador “dimensión externa”.

Con respecto al enunciado del ítem 17, se obtuvieron los siguientes resultados: la mayoría de la muestra conformada por 54 por ciento, afirmó que “siempre” motiva a sus alumnos a realizar sus tareas con los más altos niveles de excelencia. Mientras que las opciones “casi siempre” y “a veces” se presentaron con 33 y 13 por ciento respectivamente.

En el ítem 18, se presenta el enunciado “estimula en sus alumnos el desarrollo de habilidades que le permitan hacer las cosas de la forma correcta desde la primera

vez”. El mayor número de sujetos está agrupado en las opciones “siempre” y “casi siempre”, con 36 y 38 por ciento respectivamente. Por otra parte, sólo 26 por ciento contestó “a veces”, conformando la minoría en este caso.

**Quinta Dimensión: Apertura al Cambio**

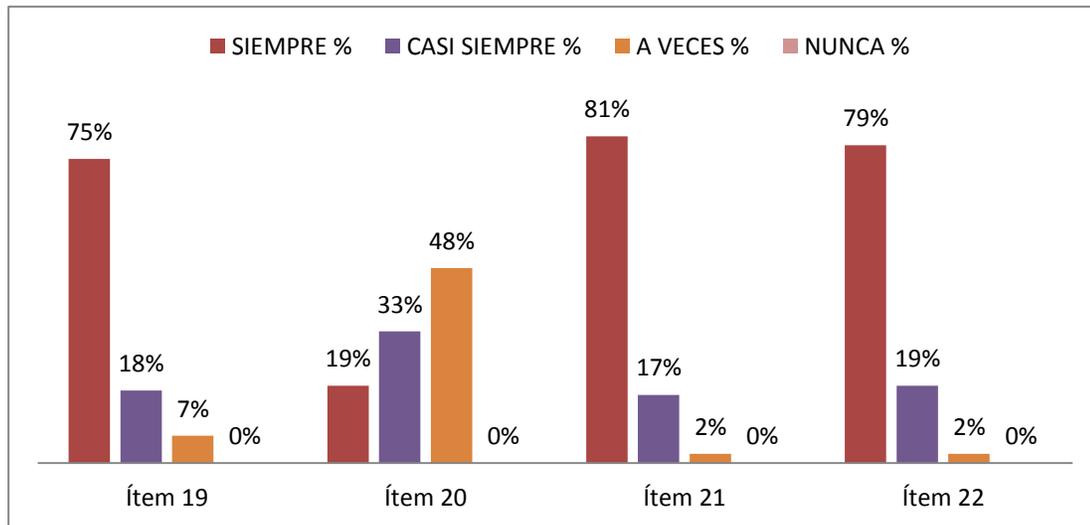
<b>Indicadores:</b>	<b>Ítem(s)</b>
Apertura hacia el programa	<p><b>19.</b> Considera importante las cualidades de liderazgo en un docente para influir positivamente en sus alumnos</p> <p><b>20.</b> Considera usted que posee cualidades de liderazgo con características de innovación, transformación y excelencia</p>
Actitudes del docente	<p><b>21.</b> Consideraría importante la existencia de un programa de formación en liderazgo dirigido a los docentes</p> <p><b>22.</b> Estaría dispuesto a participar en un Programa de Formación que fomente el desarrollo de habilidades de liderazgo con características de innovación, transformación y excelencia.</p>

**CUADRO N° 5. Frecuencia Apertura al Cambio**

<b>ITÉMS</b>	<b>SIEMPRE</b>		<b>CASI SIEMPRE</b>		<b>A VECES</b>		<b>NUNCA</b>	
	<b>f</b>	<b>%</b>	<b>f</b>	<b>%</b>	<b>f</b>	<b>%</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
<b>19</b>	67	75%	16	18%	6	7%	0	0%
<b>20</b>	17	19%	29	33%	43	48%	0	0%
<b>21</b>	72	81%	15	17%	2	2%	0	0%
<b>22</b>	70	79%	17	19%	2	2%	0	0%

**Fuente:** Cuestionario dirigido a docentes de las áreas básicas de la Facultad de Odontología de la Universidad de Carabobo. Contreras, 2011

**GRÁFICO N° 5. Frecuencia Apertura al Cambio**



**Interpretación:**

Los ítems 19 y 20 están relacionados al indicador “apertura hacia el programa”.

En el enunciado presentado en el ítem 19, se evidenció una mayoría de 75 por ciento de sujetos que “siempre” consideran importantes las cualidades de liderazgo en un docente para influir positivamente en sus alumnos, apenas 18 y 7 por ciento respondieron “casi siempre” y “a veces” respectivamente.

En contraste con el anterior, en el ítem 20 la mayoría constituida por 48 por ciento de los docentes encuestados afirma que sólo “a veces” considera que posee cualidades de liderazgo con características de innovación, transformación y excelencia. Mientras que 19 por ciento respondieron “siempre” y 33 por ciento seleccionaron la opción “casi siempre”.

El indicador “actitudes del docente” incluye los ítems 21 y 22, en relación a éste se obtuvieron los siguientes resultados:

En el ítem 21, se obtuvo un grupo predominante de 81 por ciento de docentes que consideran importante la existencia de un programa de formación en liderazgo dirigido a los docentes, siendo éste el mayor porcentaje de respuestas “siempre” obtenidos en el instrumento. Mientras que 17 por ciento respondió “casi siempre” y sólo 2 por ciento lo considera “a veces”.

En ese sentido, en el ítem 22, el 79 por ciento de la muestra estaría “siempre” dispuesta a participar en un Programa de Formación que fomente el desarrollo de habilidades de liderazgo con características de innovación, transformación y excelencia. El 19 por ciento respondió “casi siempre” y apenas 2 por ciento nunca estaría dispuesto a participar.

## CONCLUSIONES

1. Al observar los resultados obtenidos en la dimensión “cualidades de liderazgo” se concluye que todos los docentes encuestados se han interesado – en mayor o menor grado- en el desarrollo de nuevas habilidades. Esto indica la predisposición hacia el aprendizaje continuo en los docentes de la Facultad de Odontología y constituye un resultado positivo y favorable frente a la posible implementación del programa propuesto.
1. Los resultados también indican que la mayoría de los docentes encuestados manifestó que sólo a veces son capaces de influir positivamente en el estado de ánimo de sus alumnos. En correspondencia con lo anterior, cerca del 60% de la muestra reconoció que sólo a veces son capaces de ver el potencial de sus alumnos, lo cual se relaciona con el indicador “creer en los demás”. Estos dos resultados son coherentes, toda vez que no es posible influir positivamente en los demás si no se reconoce el potencial de las personas; por tanto, refuerzan la necesidad de la implementación del programa, ya que una de las condiciones primordiales para el ejercicio de la docencia, junto con el dominio del conocimiento impartido, es la capacidad de influir en los demás.
2. Con respecto a la sinergia como otra cualidad de liderazgo importante, se observó que a pesar de que la mayoría de los individuos reconoce que el trabajo en equipo es más productivo que el trabajo individual, un importante número, también mayoritario, manifiesta que sólo a veces es capaz de delegar funciones sin miedo a perder autoridad o respeto; este hecho resulta interesante al evidenciar que a pesar de contar con el conocimiento teórico, no siempre es llevado a la práctica en la realidad.
3. La segunda dimensión concerniente al liderazgo transformacional, evaluó indicadores como la influencia idealizada, en la que se pudo observar que al

grupo predominante de docentes encuestados consideraron que solo “a veces” los miembros del equipo reconocen su carisma e influencia positiva, además, otra parte importante respondió que nunca les es reconocido este aspecto, siendo ésta la opción “nunca” que mayor porcentaje presenta entre los ítem que conforman ésta dimensión. Este dato resulta relevante al tratarse precisamente de la percepción externa que se tiene de su desempeño como docente líder.

4. En los resultados que conciernen a los indicadores “motivación inspiracional” y “estimulación intelectual” se observó que la respuesta predominante en ambos enunciados fue casi siempre al plantearse la ayuda a sus alumnos a descubrir el sentido, propósito y emoción de su carrera, y el empleo de técnicas avanzadas de enseñanza que promuevan en sus alumnos un pensamiento crítico y reflexivo acerca de los temas que imparte. Aunque en éste último caso, otro grupo importante de 35 por ciento reconoció emplear tales técnicas sólo a veces.
5. Con respecto a la consideración hacia las personas se evidencia una mayoría que casi siempre es capaz de comprender con empatía las situaciones difíciles enfrentadas por sus alumnos, sin embargo un grupo aún mayor reconoce su limitación en el manejo de herramientas de asertividad, escucha activa e indagación.
6. En la dimensión innovación se observó un comportamiento semejante en los ítems referidos al indicador investigación y desarrollo, debido a que los grupos preponderantes optaron por las respuestas “casi siempre” y “a veces” ante los enunciados presentados. Por otra parte, en relación al indicador innovación y transformación se conoció que la mayoría representada por quienes informan casi siempre a sus alumnos de los adelantos e innovaciones tecnológicas, aunque no esté contemplado en el programa analítico de su asignatura, no está muy alejada del grupo de quienes afirman hacerlo siempre; lo cual implica

una oportunidad favorable con respecto a la aplicación del Programa como herramienta de mejora y reforzamiento de ésta actitud propicia ante la innovación.

7. En relación a la dimensión interna de la excelencia, a pesar de que la mayoría de los encuestados optaron por responder que siempre y casi siempre están conscientes de los aspectos de su vida que requieren mejora, un número no menos importante que alcanzó el 27 por ciento reconoció que sólo a veces se encuentra consciente de tales aspectos a mejorar. Por otro lado, en los enunciados inherentes a la dimensión externa de la excelencia se evidenció que la mayoría de los docentes motiva siempre a sus alumnos a realizar sus tareas con los más altos niveles de excelencia y estimula casi siempre en sus alumnos el desarrollo de habilidades que le permitan hacer las cosas de la forma correcta desde la primera vez. Este hecho puede estar asociado a la naturaleza de la carrera odontológica como ciencia de la salud en la que obviamente se hace necesaria la exigencia de altos estándares de calidad en el aprendizaje de técnicas, procedimientos y contenidos clínicos, fisiológicos y patológicos, de tal manera que se hace necesario que la totalidad de los docentes, (no solo la mayoría representada por porcentajes de 54 y 36 por ciento respectivamente), puedan pronto asumir este desafío de excelencia.
  
8. Los resultados evidenciaron que la mayoría de los encuestados consideran importantes las cualidades de liderazgo en un docente; sin embargo, alrededor del 50 por ciento de los docentes encuestados afirmaron que sólo “a veces” poseen cualidades de liderazgo con características de innovación, transformación y excelencia. Esto evidencia la necesidad de la realización del Programa, lo cual se confirma cuando cerca del 80 por ciento de los docentes encuestados muestra una actitud muy favorable a la realización del programa y a participar en el mismo; esto constituye un apoyo indiscutible a la propuesta de esta investigación.

## RECOMENDACIONES

En función de los resultados obtenidos durante la realización de esta investigación, se recomienda:

1. Presentar a las autoridades de la Facultad de Odontología de la Universidad de Carabobo, los resultados de esta investigación así como el diseño del **“Programa de Liderazgo para fomentar habilidades de innovación, transformación y excelencia en los Docentes de la Facultad de Odontología”**, para que se estudie la posibilidad de su implementación en el corto plazo.
2. Aprovechar la disposición favorable de los docentes a este tipo de Programas de Formación, que se evidencia en el hecho de que la mayoría de los encuestados presentó una actitud orientada hacia el aprendizaje continuo y al mismo tiempo consideran importante la existencia de un programa de formación en liderazgo dirigido a los docentes, lo cual se complementa con la disposición positiva a participar, específicamente, en un Programa de Formación que fomente el desarrollo de habilidades de liderazgo con características de innovación, transformación y excelencia.
3. Reforzar en los docentes los aspectos inherentes a la primera dimensión, **“Cualidades de Liderazgo”**, debido a que con esta investigación se logró identificar una debilidad con respecto a algunos de los indicadores que comprenden la dimensión: vocación de servicio, influencia positiva en el estado de ánimo de los alumnos y el riesgo en la toma de decisiones, lo cual representa una interesante oportunidad de mejora para la práctica profesional de los docentes.

4. Reforzar en los docentes los aspectos inherentes a la segunda dimensión “Liderazgo Transformacional”, ya que la investigación logró identificar oportunidades de mejora para los docentes en los indicadores: influencia idealizada, consideración hacia las personas, sin que ello suponga descuidar los indicadores que mejor salieron en la evaluación de esta dimensión: motivación inspiracional y estimulación intelectual.
5. Reconocer en los docentes la presencia de la dimensión “Innovación”, ya que los indicadores de la dimensión: investigación y desarrollo, innovación y transformación, muestran resultados alentadores, lo cual es evidencia del compromiso de los docentes.
6. Reconocer en los docentes su enfoque hacia la excelencia académica, tal como lo demuestran los resultados arrojados en los indicadores: dimensión interna y dimensión externa, correspondientes a la dimensión “Excelencia”.
7. Sugerir a las autoridades de la Facultad de Odontología de la Universidad de Carabobo y a quien competa, el inicio de los trámites requeridos y la realización de los esfuerzos necesarios que garanticen la realización del **“Programa de Liderazgo para fomentar habilidades de innovación, transformación y excelencia en los Docentes de la Facultad de Odontología”** bajo condiciones elevadas de excelencia.
8. Utilizar los resultados de este trabajo como punto de partida para la realización de nuevos estudios que consideren aspectos no tomados en cuenta por esta investigación por no ser objetivos de la misma; esto permitiría ampliar, profundizar y complementar la comprensión del tema Liderazgo.
9. Realizar estudios de investigación que contemplen, entre otros aspectos, la inclusión de los docentes de las áreas clínicas; también, evaluar el nivel de influencia y liderazgo de los docentes desde la perspectiva de los estudiantes.

## **CAPÍTULO V**

### **LA PROPUESTA**

En función de los resultados, conclusiones y recomendaciones derivadas de la investigación se presenta, a continuación, el programa propuesto.

#### **Justificación de la Propuesta**

Históricamente, las necesidades de formación de los docentes de la Facultad de Odontología de la Universidad de Carabobo que han sido atendidas por ésta institución, se enfocan en las especialidades clínicas de la carrera de Odontología y en el desarrollo de los aspectos curriculares y de investigación, en tal sentido, no han sido considerados otros elementos esenciales para el desarrollo integral de la práctica educativa, como el mejoramiento y fortalecimiento de habilidades de liderazgo que puede potenciar la influencia positiva de los docentes en su interacción con los alumnos.

En tal sentido, la carencia en la formación humana del docente pudiese significar una deficiencia en la formación de los alumnos y relegar el desarrollo de los mismos a un nivel distante de la excelencia profesional, debido a que los grandes avances científicos y tecnológicos que han enmarcado el siglo veintiuno, ameritan constantes transformaciones en los procesos de enseñanza, los cuales deberían ser cada vez más creativos e innovadores, por lo que los docentes de la Facultad de Odontología de la Universidad de Carabobo deberían manejar herramientas claves para afrontar esa realidad.

Es por ello que se hace necesaria una transformación profunda del docente, que parta del desarrollo de nuevas habilidades de liderazgo, las cuales permitan impactar su capacidad para llevar a cabo exitosamente los procesos de enseñanza que ayuden a los alumnos a adquirir las competencias necesarias para desempeñarse en su ámbito de acción.

Esta transformación del liderazgo de los docentes de la Facultad de Odontología de la Universidad de Carabobo, conlleva la aplicación adecuada de estrategias didácticas que fomenten la transformación personal y de sus alumnos, e impulsen procesos innovadores en la adquisición de capacidades para finalmente impulsar la formación de un profesional correspondido con los más altos estándares de excelencia educativa que promueve la Universidad de Carabobo.

Es necesario un docente que trascienda un simple campo de conocimiento conceptual y se transforme en un docente que lidere el desarrollo integral de seres humanos que estarán directamente relacionados con otros en la misión de proporcionar bienestar y salud.

Estas razones justifican el desarrollo de un programa de liderazgo para fomentar habilidades de innovación, transformación y excelencia en los docentes de la Facultad de Odontología de la Universidad de Carabobo, como una manera de subsanar el desfase presente en la formación humana del docente y para impulsar procesos para el crecimiento personal e intelectual de alumnos y profesores.

### **Fundamentación de la Propuesta**

Se centrará en los principios andragógicos de “Aprender Haciendo”, con un enfoque altamente vivencial bajo un esquema de laboratorio, donde el participante actúa como dueño de su proceso de formación. Se realizará a través de estrategias de

integración grupal donde el facilitador y el participante conforman equipos cooperativos de aprendizaje, con alta participación en dinámicas de grupo, ejercicios, ciclos de reflexión, juegos didácticos, lúdicos y vivenciales.

En el desarrollo del programa, el facilitador en algunos casos realizará un rol directivo, estableciendo las pautas; en otras oportunidades será un consultor integrado a las actividades del aula y extra aula. Se utilizará la técnica expositiva de cooperación y demostrativa durante las experiencias de enseñanza del aprendizaje.

### **Estructura de la Propuesta**

Duración: 32 horas

Modalidad: presencial

Carácter: teórico – práctico

Número de participantes sugerido: grupos de 20 a 30 participantes

Se establecen Cuatro (4) Sesiones, de Ocho (8) horas de duración cada una, con contenido teórico – práctico:

- SESIÓN I: Fundamentos del Liderazgo
- SESIÓN II: Liderazgo Transformacional
- SESIÓN III: Técnicas de Creatividad e Innovación
- SESIÓN IV: Alcanzando la Excelencia

Sinopsis de Contenidos:

- Conceptos de Liderazgo
- Teorías del Liderazgo
- Cualidades del Liderazgo
- El Efecto Pigmalión
- Pigmalión en el Aula
- Liderazgo Situacional
- Liderazgo centrado en Principios
- Liderazgo Transformacional
- Dimensiones del Liderazgo Transformacional
- Las necesidades motivacionales de David McClelland
- Creatividad e Innovación
- Dimensiones de la Excelencia

Los Criterios de Evaluación serán los siguientes:

- Formativo / perceptiva, mediante el uso de la técnica de la pregunta activadora como proceso de inferencia y la retroinformación en sitio.
- Sumativa, mediante revisión individual y en grupo de resultados de ejercicios, exposiciones, participación.

### **Objetivo General**

Sensibilizar a los docentes de la Facultad de Odontología de la Universidad de Carabobo, en la necesidad del desarrollo de Liderazgo con habilidades de Innovación, Transformación y Excelencia.

### **Objetivos Específicos**

- Analizar los aspectos teóricos fundamentales sobre los que se sustenta el desarrollo de las cualidades de liderazgo con características de innovación, transformación y excelencia académica.
- Propiciar el desarrollo de las habilidades correlacionadas con las dimensiones del liderazgo transformacional, que le permitan al docente la influencia positiva en sus alumnos durante el desarrollo de su práctica educativa.
- Aplicar técnicas que favorezcan el diseño de estrategias de aprendizaje creativas e innovadoras que hagan posible la transformación de la práctica docente gracias a la optimización del potencial de creación de nuevas ideas.
- Establecer los principios y valores requeridos para el desarrollo de una vida balanceada, con sentido, propósito, significado y satisfacción, que contribuya al logro de la excelencia personal y profesional de docentes y alumnos.

### **Diseño de la propuesta**

Una vez realizada la aplicación del instrumento, analizados sus resultados y consultada la bibliografía respectiva, se procedió al diseño de la Propuesta, con base en estos elementos.

Para ello, se consultó el documento “Programas Analíticos de Asignaturas centrado en Procesos. Orientaciones y lineamientos para su elaboración”, elaborado en el año 2001 por la Comisión Curricular de la Facultad de Ciencias de la Educación, Dirección de Extensión Pedagógica de la Universidad de Carabobo.

Se decidió asumir las indicaciones de este instructivo, toda vez que sugiere explícitamente los elementos necesarios que deben estar presentes en el diseño de propuestas, a saber: identificación del programa, fundamentación, objetivos generales y específicos, sinopsis de contenidos, estrategias metodológicas y evaluación.

Este documento, en su justificación señala: “El propósito fundamental del planeamiento educativo, es prever situaciones de aprendizaje que ayuden y orienten a los actores: alumnos, docentes, administradores y comunidad, al estar en sintonía con el ambiente sociocultural que les rodea”.

Por otra parte, sostiene: “Al estructurar los programas en el nivel de educación superior, se debe considerar (...) un proceso de aprendizaje dirigido a promover el desarrollo armónico e integral del individuo, no solo como profesional con competencias básicas, generales o específicas (...) sino como individuo capaz de contribuir al desarrollo de la universidad, de la comunidad y de la sociedad en que vive”.

## **Misión**

El “Programa de Liderazgo para fomentar habilidades de innovación, transformación y excelencia en los docentes de la Facultad de Odontología de la Universidad de Carabobo” tiene por misión el establecimiento de una plataforma educativa, que facilite al docente participante un espacio para la reflexión, comprensión y asunción de su rol como líder educativo que requiere adoptar estrategias de enseñanza y aprendizaje innovadoras para incrementar la excelencia educativa de la Facultad de Odontología de la Universidad de Carabobo.

## **Visión**

El “Programa de Liderazgo para fomentar habilidades de innovación, transformación y excelencia en los docentes de la Facultad de Odontología de la Universidad de Carabobo” tiene por visión la contribución con el desarrollo de prácticas educativas innovadoras y de excelencia que fomenten la transformación del acto educativo y los actores que hacen vida en la Facultad de Odontología de la Universidad de Carabobo.

## **Estudio de Factibilidad**

### **Factibilidad Económica**

Los recursos económicos requeridos para el desarrollo, ejecución y mantenimiento del Programa dependerán en gran medida de la cantidad de docentes que participarán en el mismo, y de aquellos elementos que necesariamente requieran de una inversión porque la institución no cuente con los mismos. A continuación se presenta un resumen de los costos intrínsecos del Programa propuesto

Concepto	Descripción	Costo (BsF)
32 Horas de facilitación	Facilitador interno o externo con comprobada experiencia en el área de Liderazgo de Transformación, Innovación y Excelencia.	BsF. 6.400,00 Por Programa
Impresión de materiales de apoyo	La Facultad de Odontología de la Universidad de Carabobo dispone de un área de reproducción de materiales impresos, donde sólo se requiere consignar las resmas de papel necesarias para la impresión del material de apoyo.	BsF. 450,00 Caja de 10 resmas de papel
Refrigerios	Matutinos y vespertinos calculados en base al número de participantes.	BsF. 100,00 Por participante
Equipos audiovisuales	Laptop, Videobeam, Pizarra	Provistos por la institución
Salón	Capacidad para 20 – 30 participantes	Provisto por la institución

Lo anterior refleja que la ejecución de la propuesta no requiere de una importante inversión inicial, limitándose ésta a los costos de facilitación, refrigerio y resmas de papel.

En tal sentido, se puede asumir que en una relación costo-beneficio, la balanza se inclinaría hacia los grandes beneficios, no necesariamente cuantificables, pero sí apreciables en los resultados positivos expuestos en el presente trabajo, derivados del potencial liderazgo transformacional, innovador y de excelencia ejercido por los docentes de la Facultad de Odontología de la Universidad de Carabobo.

### **Factibilidad Institucional**

La Facultad de Odontología de la Universidad de Carabobo se ha planteado una filosofía organizacional propicia para la ejecución de Programas de Formación

dirigidos a sus docentes. Dado los aspectos institucionales descritos anteriormente en el Contexto de la Investigación (Misión, Visión, Valores y Estrategias planteadas para el cumplimiento de las metas de la Facultad de Odontología de la Universidad de Carabobo), la investigadora considera factible la aplicación del Programa de Liderazgo para Fomentar Habilidades de Innovación, Transformación y Excelencia en los Docentes de la Facultad de Odontología de la Universidad de Carabobo, ya que ésta ofrece un ambiente y una dinámica favorable al desarrollo de programas de formación para su personal docente.

En tal sentido, se plantea solicitar el aval de la Institución presentando la Propuesta sugerida en éste trabajo a la Dirección de Asuntos Profesorales de la Facultad de Odontología de la Universidad de Carabobo, donde será canalizado ante las instancias correspondientes para la respectiva organización logística y la ejecución del Programa.

También es necesario resaltar el apoyo que pueda brindar la Unidad de Investigación en Educación Odontológica (UNIEDO) como ente especializado en la Línea de Investigación Innovaciones Educativas, en cuya temática y sub-temática se encuentran previstas respectivamente la “Actualización pedagógica en el área odontológica” y los “métodos y técnicas de docencia”, a las cuales se ajusta precisamente el presente trabajo.

NOMBRE DEL PROGRAMA	
<b>PROGRAMA DE LIDERAZGO PARA FOMENTAR HABILIDADES DE INNOVACIÓN, TRANSFORMACIÓN Y EXCELENCIA EN LOS DOCENTES DE LA FACULTAD DE ODONTOLOGÍA DE LA UNIVERSIDAD DE CARABOBO</b>	
DESARROLLO DE CONTENIDOS	
<b>SESIÓN I: FUNDAMENTOS DEL LIDERAZGO</b>	
OBJETIVO ESPECÍFICO	CONTENIDOS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Describir los aspectos teóricos fundamentales sobre los que se sustenta el desarrollo de las cualidades de liderazgo con características de innovación, transformación y excelencia académica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conceptos de Liderazgo</li> <li>• Teorías del Liderazgo</li> <li>• El Desafío del Liderazgo. Jim Kouzes y Barry Posner.</li> <li>• Desafiar el proceso. Inspirar un visión compartida. Habilitar a otros para actuar. Servir de modelo. Brindar aliento.</li> <li>• El Efecto Pigmalión. Robert Merton.</li> <li>• Pigmalión en el Aula. Robert Rosenthal y Lenore Jacobson.</li> <li>• Liderazgo Situacional. Paul Hersey y Kenneth Blanchard.</li> <li>• Dirigir. Persuadir. Apoyar. Delegar.</li> <li>• Cualidades del Liderazgo. John Maxwell.</li> <li>• Liderazgo centrado en principios. Stephen Covey.</li> <li>• Aprender continuamente. Vocación por servir. Irradiar energía positiva. Creer en los demás. Dirigir su vida en forma equilibrada. Ver la vida como una aventura. Ser sinérgico. Ejercitarse para la autorenovación.</li> </ul>
ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS	EVALUACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exposición de contenidos.</li> <li>• Lecturas reflexivas.</li> <li>• interpretación intertextual de los temas.</li> <li>• Discusión dirigida.</li> <li>• Ejercicio de roles.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración de Mapa Mental resumen de los conceptos y teorías presentados.</li> <li>• Participación y contribución individual.</li> </ul>

<b>NOMBRE DEL PROGRAMA</b>	
<b>PROGRAMA DE LIDERAZGO PARA FOMENTAR HABILIDADES DE INNOVACIÓN, TRANSFORMACIÓN Y EXCELENCIA EN LOS DOCENTES DE LA FACULTAD DE ODONTOLOGÍA DE LA UNIVERSIDAD DE CARABOBO</b>	
<b>DESARROLLO DE CONTENIDOS</b>	
<b>SESIÓN II: LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL</b>	
<b>OBJETIVO ESPECÍFICO</b>	<b>CONTENIDOS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Propiciar el desarrollo de las habilidades correlacionadas con las dimensiones del liderazgo transformacional, que le permitan al docente la influencia positiva en sus alumnos durante el desarrollo de su práctica educativa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El Liderazgo Transformacional. James Burns.</li> <li>• Dimensiones del Liderazgo Transformacional. Robert Bass.</li> <li>• Influencia Idealizada.</li> <li>• Motivación Inspiracional.</li> <li>• Estimulación Intelectual.</li> <li>• Consideración hacia las Personas.</li> <li>• Motivación: las tres necesidades. David McClelland.</li> <li>• Necesidad de Logro.</li> <li>• Necesidad de Poder y Autoridad.</li> <li>• Necesidad de Asociación o Filiación.</li> </ul>
<b>ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS</b>	<b>EVALUACIÓN</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentación de video.</li> <li>• Desarrollo de varias estrategias a ser realizadas por los participantes.</li> <li>• Lecturas reflexivas.</li> <li>• Dinámicas de grupo asociadas a los temas desarrollados.</li> <li>• Aplicación de instrumentos para determinar el perfil motivacional y de liderazgo transformacional de los participantes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informe en equipo sobre la manera de incorporar a la práctica cotidiana el contenido presentado.</li> <li>• Presentación en equipo de las dimensiones del liderazgo transformacional.</li> </ul>

<b>NOMBRE DEL PROGRAMA</b>	
<b>PROGRAMA DE LIDERAZGO PARA FOMENTAR HABILIDADES DE INNOVACIÓN, TRANSFORMACIÓN Y EXCELENCIA EN LOS DOCENTES DE LA FACULTAD DE ODONTOLOGÍA DE LA UNIVERSIDAD DE CARABOBO</b>	
<b>DESARROLLO DE CONTENIDOS</b>	
<b>SESIÓN III: TÉCNICAS DE CREATIVIDAD E INNOVACIÓN</b>	
<b>OBJETIVO ESPECÍFICO</b>	<b>CONTENIDOS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicar técnicas que favorezcan el diseño de estrategias de aprendizaje creativas e innovadoras que hagan posible la transformación de la práctica docente gracias a la optimización del potencial de creación de nuevas ideas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Paradigmas y Modelos Mentales.</li> <li>• El proceso mental de crear.</li> <li>• Procesos básicos del Pensamiento.</li> <li>• Pensamiento Analítico. Pensamiento Lateral. Pensamiento Sistémico.</li> <li>• Qué es la Creatividad.</li> <li>• Estrategias de enseñanza creativa.</li> <li>• El método de las preguntas creativas.</li> <li>• Bloqueos mentales, emocionales, ambientales, socioculturales.</li> <li>• Herramientas para fomentar la creatividad en la práctica docente: Tormenta de Ideas, 5 sombreros para pensar, 5 porqués.</li> <li>• Algunas ideas para la generación de ideas.</li> <li>• La innovación como proceso.</li> <li>• Principios y condiciones para la innovación educativa.</li> <li>• Gestión de la innovación educativa para optimizar el poder de las nuevas ideas en la práctica docente.</li> </ul>
<b>ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS</b>	<b>EVALUACIÓN</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realización de ejercicios sobre los procesos para fomentar la creatividad e innovación en la práctica docente.</li> <li>• Diseño en equipo de estrategias de aprendizaje creativas e innovadoras.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ejercicios discutidos con el Facilitador.</li> <li>• Reflexiones individuales y personalizadas.</li> <li>• Trabajo en equipo para compartir ideas y vivencias con el grupo.</li> </ul>

<b>NOMBRE DEL PROGRAMA</b>	
<b>PROGRAMA DE LIDERAZGO PARA FOMENTAR HABILIDADES DE INNOVACIÓN, TRANSFORMACIÓN Y EXCELENCIA EN LOS DOCENTES DE LA FACULTAD DE ODONTOLOGÍA DE LA UNIVERSIDAD DE CARABOBO</b>	
<b>DESARROLLO DE CONTENIDOS</b>	
<b>SESIÓN IV: ALCANZANDO LA EXCELENCIA</b>	
<b>OBJETIVO ESPECÍFICO</b>	<b>CONTENIDOS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer los principios y valores requeridos para el desarrollo de una vida balanceada, con sentido, propósito, significado y satisfacción, que contribuya al logro de la excelencia personal y profesional de docentes y alumnos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El Modelo de los Siete hábitos de las personas altamente efectivas. Stephen Covey.</li> <li>• Comenzar con el fin en la mente. Ser proactivo. Buscar primero entender y luego ser entendido. Pensar en ganar / ganar. Poner primero lo primero. Sinergizar. Afilar la sierra.</li> <li>• La Excelencia.</li> <li>• Dimensiones Interna y Externa de la Excelencia.</li> <li>• La Excelencia Educativa.</li> <li>• Perfil del educador del siglo XXI.</li> </ul>
<b>ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS</b>	<b>EVALUACIÓN</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lecturas reflexivas.</li> <li>• Dinámicas de grupo relacionadas con los contenidos desarrollados.</li> <li>• Exposición en equipo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participación y aportes individuales y colectivos.</li> <li>• Elaboración del Perfil del Educador del siglo XXI con las características de líder con habilidades de innovación, transformación y excelencia.</li> </ul>

<b>NOMBRE DEL PROGRAMA</b>
<p style="text-align: center;"><b>PROGRAMA DE LIDERAZGO PARA FOMENTAR HABILIDADES DE INNOVACIÓN, TRANSFORMACIÓN Y EXCELENCIA EN LOS DOCENTES DE LA FACULTAD DE ODONTOLOGÍA DE LA UNIVERSIDAD DE CARABOBO</b></p>
<b>BIBLIOGRAFÍA SUGERIDA</b>
<ol style="list-style-type: none"><li>1. <b>AGOSTINI, A.</b> (2005). La Innovación y la Excelencia. Ideas para líderes del siglo 21. Virginia, USA.</li><li>2. <b>BARKER, J.</b> (1995). Paradigmas, el negocio de descubrir el futuro. McGraw Hill, Bogotá.</li><li>3. <b>BARRETT, R.</b> (1998). Liberating the Soul of the Corporation: Building a Visionary Organization.</li><li>4. <b>BASS B. y AVOLIO B.</b> (1994). Increasing organizational effectiveness through transformational leadership. 3ª McGraw Hill, USA.</li><li>5. <b>BASS, B.</b> (1985). Leadership and performance beyond expectations. New York, The Free Press.</li><li>6. <b>BASS, B.</b> (2000). Liderazgo y organizaciones que aprenden. ICE Deusto, Actas del III Congreso Internacional sobre Dirección de Centros Educativos.</li><li>7. <b>BASS, B.</b> (1981). Stodgill's handbook of leadership: a survey of theory and research. Free Press, New York.</li><li>8. <b>BENNIS, W. y NANUS, B.</b> (1994): Líderes, las cuatro claves del liderazgo eficaz. Colombia, Ed. Norma S.A.</li><li>9. <b>BURNS, J. M.</b> (1978). Leadership. Nueva York, Harper &amp; Row.</li><li>10. <b>COVEY, S.</b> (2008). El liderazgo centrado en principios. Editorial Paidós Empresa. España.</li><li>11. <b>COVEY, S.</b> (2000). Los 7 Hábitos de la gente altamente efectiva. Editorial Paidós Plural. España.</li></ol>

12. **GONZALEZ, O y GONZALEZ, O.** (2008) Percepciones de los estudiantes universitarios, frente al liderazgo del docente. Revista Mexicana de Orientación Educativa. vol.5, n.13, pp. 37-43. ISSN 1665-7527.
13. **HERSEY, P. y BLANCHARD, K.** (1999). Leadership and the One Minute Manager, William Morrow.
14. **HERSEY, P. y BLANCHARD, K.** (1982). Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources. PrenticeHall. Englewoods Cliffs, N.J.
15. **KOTTER, J.** (2000). ¿Qué hacen los líderes? Ediciones Gestión 2000. Barcelona.
16. **KOUSEZ, J. y POSNER, B.** (2005). El desafío del liderazgo. Cómo obtener permanentemente logros extraordinarios. Granica. Buenos Aires.
17. **MAXWELL, J.** (1996). Desarrolle el Líder que está en Usted., Editorial Betania. 12da Impresión. Nashville, EEUU.
18. **MAXWELL, J.** (2000). Las 21 Cualidades Indispensables del Liderazgo. Editores Caribe - Betania. 17ma Impresión. Estados Unidos de América.
19. **MAXWELL, J.** (2006). Las 21 Leyes Irrefutables del Liderazgo. Editorial Líder Latino. Estados Unidos de América.
20. **McFARLAND, L. y Cols.** (1996) Liderazgo para el Siglo XXI. McGraw-Hill, Bogotá.
21. **MERTON, R.** (1957). Social Theory and Social Structure. Ed. Glencoe.
22. **MEYER, P. y Cols.** (2003). Los 5 Pilares del Liderazgo. Editorial Peniel. Colombia.
23. **ROSENTHAL, R. y JACOBSON, L.** (1992). Pygmalion in the classroom: Teacher expectation and pupils intellectual development. Irvingtone Publishers, Inc.
24. **SALAZAR, M.** (2006). El liderazgo transformacional ¿modelo para organizaciones educativas que aprenden?. UNIrevista - Vol. 1, n° 3 (Junio 2006). Viña del Mar.
25. **SENGE, P.** (1999). La Quinta Disciplina. Editorial Granica. Barcelona.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. **AGOSTINI, A.** (2005). La Innovación y la Excelencia. Ideas para líderes del siglo 21. Virginia, USA. Documento recuperado en línea desde <http://lideres21.blogspot.com/>. Diciembre 2008
2. **AUSUBEL, D.** (1963). The Psychology of Meaningful Verbal Learning. New York: Grune & Stratton.
3. **BARBERA, G.** (2004). Evaluación del Desempeño Docente de los Profesores del Departamento de Filosofía de la Facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad de Carabobo. Trabajo Especial de Grado. Universidad de Carabobo, Facultad de Ciencias de La Educación. Venezuela.
4. **BARKER, J.** (1995). Paradigmas, el negocio de descubrir el futuro. McGraw Hill, Bogotá, p.13.
5. **BARRETT, R.** (1998). Liberating the Soul of the Corporation: Building a Visionary Organization.
6. **BASS B. y AVOLIO B.** (1994). Increasing organizational effectiveness through transformational leadership. Thousand Oakes, CA. Edit. Sage tomado de Hughes R. et al (1999) "Leadership" 3ª McGraw Hill, USA, p. 287-324.
7. **BASS, B.** (1985). Leadership and performance beyond expectations. New York, The Free Press.
8. **BASS, B.** (2000). Liderazgo y organizaciones que aprenden. ICE Deusto, Actas del III Congreso Internacional sobre Dirección de Centros Educativos.
9. **BASS, B.** (1981). Stodgill's handbook of leadership: a survey of theory and research. Free Press, New York, p. 7.
10. **BENNIS, W. y NANUS, B.** (1994): Líderes, las cuatro claves del liderazgo eficaz. Colombia, Ed. Norma S.A.
11. **BRUNER, J.** (1960). The Process of Education. Cambridge, MA: Harvard University Press.
12. **BURNS, J. M.** (1978). Leadership. Nueva York, Harper & Row.

13. **CAMACHO, C.** (2001). Rasgos Frecuentes del Liderazgo Transformador en Docentes de la Unidad Educativa Señor de la Buena Esperanza. Dependiente de las Obras Sociales Granjas Infantiles de Mérida. Revista Ciencias de la Educación. II Etapa, Año 1, No. 18. 2001. Venezuela. p 71-79.
14. **CASARES, D.** (2003). Líderes y Educadores. Editorial de la Universidad del Valle de México. 5ta. Reimpresión.
15. **CHIAVENATO, I.** (2009). Comportamiento Organizacional. La Dinámica del Éxito en las Organizaciones. 2da. Edición. Editora McGraw-Hill. México.
16. **CONSTITUCIÓN DE LA REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA.** (1999) Gaceta Oficial No. 36.860. Caracas, 30 de Diciembre de 1999.
17. **COVEY, S.** (2008). El liderazgo centrado en principios. Editorial Paidós Empresa. España.
18. **COVEY, S.** (2000). Los 7 Hábitos de la gente altamente efectiva. Editorial Paidós Plural. España.
19. **DAVIS, K.** (1977). Human Behavior at work. 5<sup>th</sup> Ed. McGraw-Hill Book Company. New York. P. 107.
20. **DE AGRELA, B.** (2003). Desarrollo del Docente Líder Transformacional Utilizando la Inteligencia Emocional Como Estrategia Para Mejorar el Proceso de Aprender a Aprender en Educación Superior. Trabajo Especial de Grado. Universidad de Carabobo, Facultad de Ciencias de La Educación. Venezuela.
21. **DU FOUR, R.** (2002). The learning-Centered Principal. Educational Leadership, USA. p. 12-15.
22. **ESTATUTO UNICO DEL PROFESOR UNIVERSITARIO.** (2000) Universidad de Carabobo. Version aprobada.
23. **FERNÁNDEZ** (2003). Formación Pedagógica y Desarrollo Profesional de los Profesores de Universidad: Análisis de las Diferentes Estrategias. Revista de Educación. [online] Número 331, pp 171-197. [Consultado el 20 de junio de 2012]. Disponible en: <http://www.educacion.gob.es/revista-de-educacion>

24. **FORMICHELLA, M.** (2005). La Evolución del Concepto de Innovación i su Relación con el Desarrollo. Estación Experimental Agropecuaria Integrada Barrow. (Convenio MAAyP-INTA). Tres Arroyos, Enero de 2005.
25. **GARCIA, V. y Cols.** (1994). La Educación Personalizada en el Mundo del Trabajo. Ediciones Rialp. Madrid. p264.
26. **GIL'ADÍ, D.** (2002) Los Líderes, ¿nacen o se hacen?. Revista Debates IESA, Volumen VII números 2 y 3, octubre 2001 marzo 2002.
27. **GIL, C.** (2002) Liderazgo Transformacional y Calidad en el Logro de los Resultados del Proceso de Orientación. Trabajo Especial de Grado. Universidad de Carabobo, Facultad de Ciencias de La Educación. Venezuela.
28. **GINEBRA, J.** (1997). El Liderazgo y la Acción. McGraw-Hill. Bogotá, p. 4, 76.
29. **GONZALEZ, O y GONZALEZ, O.** (2008) Percepciones de los estudiantes universitarios, frente al liderazgo del docente. Revista Mexicana de Orientación Educativa [online]. vol.5, n.13, pp. 37-43. ISSN 1665-7527. [Consultado el 20 de junio de 2012], Disponible en: <[http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1665-75272008000100008&lng=pt&nrm=iso](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1665-75272008000100008&lng=pt&nrm=iso)>
30. **GONZALEZ, R. y GONZALEZ, V.** (2007) Diagnóstico de Necesidades y Estrategias de Formación Docente en las Universidades. Revista Iberoamericana de Educación, [online]. Vol. 43, Nº. 6. ISSN 1681-5653. [Consultado el 20 de junio de 2012]. Disponible en: <http://www.rieoei.org/deloslectores/1889Maura.pdf>
31. **HERNANDEZ, M.** (2000). Estrategias Creativas y Liderazgo Personal. Una Propuesta Dirigida a los Docentes de la Escuela Básica Diego Ibarra, Guacara, Estado Carabobo. Trabajo Especial de Grado. Universidad de Carabobo, Facultad de Ciencias de La Educación. Venezuela.
32. **HERNANDEZ, R. y Cols** (2004). Metodología de la Investigación. Editorial McGraw Hill. Tercera Edición. México.
33. **HERSEY, P. y BLANCHARD, K.** (1999). Leadership and the One Minute Manager, William Morrow.
34. **HERSEY, P. y BLANCHARD, K.** (1982). Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources. PrenticeHall. Englewoods Cliffs, N.J.

35. **JIMENEZ, J. y Cols** (1990): Escuelas efectivas para el éxito educativo: buscando la excelencia. CAE / OEA, Centro de Administración Educacional, Universidad de Concepción,
36. **KAST, F. Y ROSENZWEIG, J.** (1992). Administración en las Organizaciones. Enfoque de sistemas y de contingencias. McGraw-Hill. Cuarta Edición. México. p 381.
37. **KOONTZ, H. y WEIHRICH, H.** (2004). Administración: una perspectiva global. 12ª ed. McGraw-Hill. México.
38. **KOTTER, J.** (2000). ¿Qué hacen los líderes? Ediciones Gestión 2000. Barcelona.
39. **KOUSEZ, J. y POSNER, B.** (2005). El desafío del liderazgo. Cómo obtener permanentemente logros extraordinarios. Granica. Buenos Aires.
40. **LEY DE UNIVERSIDADES.** (1970). Gaceta Oficial de la Republica de Venezuela No. 1429. (Extraordinario). Caracas, 8 de Septiembre de 1970.
41. **LEY ORGÁNICA DE EDUCACIÓN.** (1980). Gaceta Oficial No. 2635. (Extraordinario). Caracas, 28 de Julio de 1980
42. **MAXWELL, J.** (1996). Desarrolle el Líder que está en Usted., Editorial Betania. 12da Impresión. Nashville, EEUU, p13.
43. **MAXWELL, J.** (2000). Las 21 Cualidades Indispensables del Liderazgo. Editores Caribe - Betania. 17ma Impresión. Estados Unidos de América.
44. **MAXWELL, J.** (2006). Las 21 Leyes Irrefutables del Liderazgo. Editorial Líder Latino. Estados Unidos de América.
45. **McFARLAND, L. y Cols.** (1996) Liderazgo para el Siglo XXI. McGraw-Hill, Bogotá. p. 271.
46. **MERTON, R.** (1957). Social Theory and Social Structure. Ed. Glencoe.
47. **MEYER, P. y Cols.** (2003). Los 5 Pilares del Liderazgo. Editorial Peniel. Colombia.
48. **OVIDIO, P.** (2008). Metamorfosis. Libros I–V. Editorial Gredos. Madrid

49. **PAEZ, H. y Cols.** (2002). Evaluación de las Competencias Profesionales del Docente de la Maestría en Desarrollo Curricular de la Universidad de Carabobo: Opinión de los Estudiantes. *Revista Ciencias de la Educación. II Etapa*, Año 2, No. 19. 2002. Venezuela. p 40-61.
50. **PÉREZ, A.** (2010). *¿Para qué educamos hoy?: Filosofía de la educación para un nuevo mundo.* Editorial Biblos.
51. **PIAGET, J.** (1952). *Introducción a la Epistemología Genética.* Buenos Aires: Paidós, 1975.
52. **POLAINO, A.** (2003). *Fundamentos de Psicología de la Personalidad.* Ediciones Rialp. Madrid. p 584
53. **REFORMA DEL REGLAMENTO DEL EJERCICIO DE LA PROFESIÓN DOCENTE (2000)** Gaceta Oficial e la Republica Bolivariana de Venezuela No. 5496 (Extraordinario). Octubre 2000.
54. **ROSENTHAL, R. y JACOBSON, L.** (1992). *Pygmalion in the classroom: Teacher expectation and pupils intellectual development.* Irvingtone Publishers, Inc.
55. **SALAZAR, M.** (2006). El liderazgo transformacional ¿modelo para organizaciones educativas que aprenden?. *UNIrevista - Vol. 1, n° 3* (Junio 2006). Viña del Mar.
56. **SENGE, P.** (1999). *La Quinta Disciplina.* Editorial Granica. Barcelona.
57. **SERGIOVANNI, T. J.** (2001). *Leadership. What's in it for schools?* Londres, Routledge Falmer. p.21
58. **STONER, J. y WANKEL, C.** (1989) *Administración.* Prentice Hall. México, p. 525.
59. **STONER, J. y Cols.** (1996). *Administración.* Prentice Hall Hispanoamericana. México, D.F.
60. **UNIVERSIDAD PEDAGOGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR** (2011). *Manual de Trabajos de Grado de Especialización, Maestría y Tesis Doctorales.* FEDUPEL. 4ta Edición. Caracas.
61. **VIDAL, L.** (2002). *Evaluación Organizacional de la Excelencia Docente.* Tesis de Grado Magíster en Administración Educacional. Universidad de

Playa Ancha de Valparaíso, Chile. Revista Iberoamericana de Educación (ISSN: 1681-5653)

62. **VYGOTSKY, L.** (1978). Interaction between learning and development. Harvard University Press.
63. **WOLMAN, B.** (1999). Diccionario de Ciencias de la Conducta. 4ta. Edición. Trillas. México.

**Documentos en línea disponibles en:**

1. [www.alaic.net/ponencias/UNIrev\\_Salazar.pdf](http://www.alaic.net/ponencias/UNIrev_Salazar.pdf)
2. [www.rieoei.org/deloslectores/600Vidal.PDF](http://www.rieoei.org/deloslectores/600Vidal.PDF)
3. [www.inta.gov.ar/barrow/info/documentos](http://www.inta.gov.ar/barrow/info/documentos)
4. [www.cls.binghamton.edu/BassSteid.html](http://www.cls.binghamton.edu/BassSteid.html)
5. [es.wikipedia.org/wiki/Innovaci%C3%B3n](http://es.wikipedia.org/wiki/Innovaci%C3%B3n)
6. <http://www3.uji.es/~rperis/liderazgo.htm>
7. [www.tqm.es/TQM/ModEur/ModeloEuropeo.htm](http://www.tqm.es/TQM/ModEur/ModeloEuropeo.htm)
8. <http://www.gestiopolis.com/canales5/emp/queinnova.htm>
9. <http://www.lucem.net/Modelos/lidtrans.pdf>

(Consultas realizadas entre Agosto y Diciembre de 2011)

## ANEXOS

### Anexo 1.

#### CÁLCULO DE LA MUESTRA UTILIZANDO LA FÓRMULA ESTADÍSTICA PARA MUESTRA FINITAS DE KOMENES

El tamaño de la muestra se calculó utilizando la fórmula estadística para muestras finitas de Komenes:

$$n = \frac{N}{e^2(N-1) + 1}$$

En donde:

N = Población.

e<sup>2</sup> = Error muestral posible.

n = Muestra

En tal sentido, se seleccionó una muestra teniendo en consideración un nivel de confianza de 95% y un error muestral posible del 5 %, con la aplicación de la fórmula estadística para muestras finitas de Komenes.

Aplicando la fórmula estadística, se obtuvo el siguiente resultado:

$$n = \frac{115}{(0,05)^2(115-1) + 1}$$

De donde tenemos:

$$n = \frac{115}{(0,0025 \times 114) + 1}$$

Esto luego quedará de la siguiente forma:

$$n = \frac{115}{0,285 + 1}$$

Para finalmente tener:

$$n = \frac{115}{1,285}$$

Siendo el resultado:

$$n = 89,49$$

Finalmente:

$$n = 89$$

La muestra quedó integrada por 89 sujetos pertenecientes a la población de profesores de la Facultad de Odontología de la Universidad de Carabobo, durante el período lectivo del año 2011.

## Anexo 2.

### INSTRUMENTO

UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
DIRECCIÓN DE POSTGRADO  
PROGRAMA DE ESPECIALIZACIÓN EN DOCENCIA  
PARA LA EDUCACIÓN SUPERIOR (PEDES)

Estimado Profesor:

El presente instrumento tiene como objeto recabar información necesaria para la ejecución del trabajo de investigación titulado: **“Diseño de un Programa de Liderazgo para fomentar habilidades de innovación, transformación y excelencia en los docentes de la Facultad de Odontología de la Universidad de Carabobo”**, para optar al título de Especialista en Docencia para la Educación Superior.

Los datos que usted suministre son estrictamente confidenciales y tendrán valor sólo para fines de la investigación que se desarrolla. No hace falta su identificación personal en el presente instrumento, sólo es de interés la sinceridad y colaboración que pueda brindar en las respuestas que aporte, ya que de ello dependerá la objetividad y el éxito del trabajo que se está realizando.

#### INSTRUCCIONES

- El cuestionario presenta 22 ítems.
- Lea cuidadosamente cada enunciado presentado en el instrumento antes de responder.
- Marque con una equis (X) la alternativa que considere acertada, de acuerdo con la siguiente escala de valoración:
  - Siempre
  - Casi siempre
  - A veces
  - Nunca

No deje ningún ítem sin contestar, para que exista una mayor confiabilidad en los datos recabados.

**¡Gracias por su valiosa colaboración!**

Con base en las siguientes afirmaciones, seleccione la escala que más se aproxima a su criterio personal.

Nº	Ítem	Siempre	Casi siempre	A veces	Nunca
1	Se ha interesado por desarrollar nuevas habilidades				
2	Está usted siempre dispuesto al servicio pensando en sus colegas y alumnos				
3	Considera que es capaz de influir positivamente en el estado de ánimo de sus alumnos				
4	Es capaz de ver el potencial de sus alumnos a pesar de los errores que cometen				
5	Es arriesgado en la toma de decisiones				
6	Es capaz de delegar funciones sin miedo a perder autoridad o respeto				
7	Considera que el trabajo en equipo resulta más productivo que el trabajo individual				
8	Los miembros del equipo reconocen su carisma e influencia positiva				
9	Ayuda a sus alumnos a descubrir el sentido, propósito y emoción de su carrera				
10	Emplea técnicas avanzadas de enseñanza que promueva en sus alumnos un pensamiento crítico y reflexivo acerca de los temas que imparte				
11	Es capaz de comprender con empatía las situaciones difíciles enfrentadas por sus alumnos				

<b>Nº</b>	<b>Ítem</b>	<b>Siempre</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>A veces</b>	<b>Nunca</b>
<b>12</b>	Maneja herramientas de asertividad, escucha activa e indagación				
<b>13</b>	Ha procurado el desarrollo de nuevas técnicas que faciliten el aprendizaje de sus alumnos				
<b>14</b>	Promueve la investigación en sus alumnos, haciendo énfasis en su importancia para el desarrollo de nuevos productos científicos				
<b>15</b>	Informa a sus alumnos de los adelantos e innovaciones tecnológicas, aunque no esté contemplado en el programa analítico de su asignatura				
<b>16</b>	Está consciente de los aspectos de su vida que requieren mejora				
<b>17</b>	Motiva a sus alumnos a realizar sus tareas con los más altos niveles de excelencia				
<b>18</b>	Estimula en sus alumnos el desarrollo de habilidades que le permitan hacer las cosas de la forma correcta desde la primera vez				
<b>19</b>	Considera importante las cualidades de liderazgo en un docente para influir positivamente en sus alumnos				
<b>20</b>	Considera usted que posee cualidades de liderazgo con características de innovación, transformación y excelencia				
<b>21</b>	Consideraría importante la existencia de un programa de formación en liderazgo dirigido a los docentes				
<b>22</b>	Estaría dispuesto a participar en un Programa de Formación que fomente el desarrollo de Habilidades de Liderazgo con características de Innovación, Transformación y Excelencia				

**Anexo 3.**

**FORMATO PARA LA REVISIÓN Y VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO  
(JUICIO DE EXPERTOS)**

UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
DIRECCIÓN DE POSTGRADO  
PROGRAMA DE ESPECIALIZACIÓN EN DOCENCIA  
PARA LA EDUCACIÓN SUPERIOR (PEDES)

**FORMATO PARA LA REVISIÓN Y VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO**

Estimado Profesor:

El presente instrumento tiene como objetivo precisar la validez del cuestionario a ser utilizado en la recolección de la información del trabajo de investigación titulado: **“Diseño de un Programa de Liderazgo para fomentar habilidades de innovación, transformación y excelencia en los docentes de la Facultad de Odontología de la Universidad de Carabobo”**.

El cuestionario será empleado para obtener información acerca de las potencialidades y deficiencias concretas del liderazgo en los docentes de la Facultad de Odontología de la Universidad de Carabobo.

Nombres y Apellidos:	
Título que posee:	
Especialidad:	
Cargo que desempeña:	

**¡Gracias por su valiosa colaboración!**

## INSTRUCCIONES

- El cuestionario presenta 22 ítems, verifique en el instrumento anexo:
  - Pertinencia entre los ítems, la variable y las dimensiones del estudio.
  - Precisión en la redacción de cada ítem.
  - Adecuación del instrumento a la población encuestada.
  
- Marque con una equis (X) la alternativa que considere acertada, de acuerdo a la siguiente escala de valoración:
  - Dejar
  - Modificar
  - Eliminar
  
- Si desea plantear alguna sugerencia, utilice el espacio correspondiente a “Observaciones”.

Con base en las siguientes afirmaciones, seleccione la escala que más se aproxime a su criterio personal.

Nº	Ítem	Dejar	Modificar	Eliminar	Obs.
1	Se ha interesado por desarrollar nuevas habilidades				
2	Está usted siempre dispuesto al servicio pensando en sus colegas y alumnos				
3	Considera que es capaz de influir positivamente en el estado de ánimo de sus alumnos				
4	Es capaz de ver el potencial de sus alumnos a pesar de los errores que cometen				
5	Es arriesgado en la toma de decisiones				
6	Es capaz de delegar funciones sin miedo a perder autoridad o respeto				
7	Considera que el trabajo en equipo resulta más productivo que el trabajo individual				
8	Los miembros del equipo reconocen su carisma e influencia positiva				
9	Ayuda a sus alumnos a descubrir el sentido, propósito y emoción de su carrera				
10	Emplea técnicas avanzadas de enseñanza que promueva en sus alumnos un pensamiento crítico y reflexivo acerca de los temas que imparte				
11	Es capaz de comprender con empatía las situaciones difíciles enfrentadas por sus alumnos				

Nº	Ítem	Dejar	Modificar	Eliminar	Obs.
12	Maneja herramientas de asertividad, escucha activa e indagación				
13	Ha procurado el desarrollo de nuevas técnicas que faciliten el aprendizaje de sus alumnos				
14	Promueve la investigación en sus alumnos, haciendo énfasis en su importancia para el desarrollo de nuevos productos científicos				
15	Informa a sus alumnos de los adelantos e innovaciones tecnológicas, aunque no esté contemplado en el programa analítico de su asignatura				
16	Está consciente de los aspectos de su vida que requieren mejora				
17	Motiva a sus alumnos a realizar sus tareas con los más altos niveles de excelencia				
18	Estimula en sus alumnos el desarrollo de habilidades que le permitan hacer las cosas de la forma correcta desde la primera vez				
19	Considera importante las cualidades de liderazgo en un docente para influir positivamente en sus alumnos				
20	Considera usted que posee cualidades de liderazgo con características de innovación, transformación y excelencia				
21	Consideraría importante la existencia de un programa de formación en liderazgo dirigido a los docentes				
22	Estaría dispuesto a participar en un Programa de Formación que fomente el desarrollo de Habilidades de Liderazgo con características de Innovación, Transformación y Excelencia				



#### Anexo 4.

### CÁLCULO DE LA CONFIABILIDAD MEDIANTE EL COEFICIENTE ALPHA DE CRONBACH

La confiabilidad del cuestionario que se aplicó en este trabajo de investigación se calculó de acuerdo al coeficiente Alpha de Cronbach, la cual es la siguiente:

$$\alpha = \frac{N}{N-1} \left( 1 - \frac{\sum i^2}{St^2} \right)$$

Donde:

$\alpha$  = Coeficiente de confiabilidad Alpha de Cronbach.

N = Número de ítems.

$\sum i^2$  = Varianza del instrumento.

St<sup>2</sup> = Varianza de la suma de los ítems.

Se aplicó una prueba piloto a 9 sujetos no incluidos en la muestra, las cuales fueron sometidas al coeficiente mencionado de acuerdo al siguiente procedimiento:

- Paso 1: Cálculo de las varianzas de cada uno de los ítems.
- Paso 2: Cálculo de la sumatoria de varianzas de los ítems.
- Paso 3: Cálculo de la varianza de la suma de los ítems.
- Paso 4: Cálculo del coeficiente de Alfa de Cronbach.
- Paso 5: Interpretación de la significancia de  $\alpha$

Paso 1: Cálculo de las varianzas de cada uno de los ítems; en el cuadro de cálculo.

<b>PROFESORES ENCUESTADOS Y RESPUESTAS</b>												
<b>ITEM</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	$\Sigma X_i$	$\Sigma X_i^2$	$S_i^2$
<b>1</b>	4	3	3	4	4	4	2	4	4	<b>32</b>	<b>118</b>	<b>0,53</b>
<b>2</b>	4	3	2	4	4	4	2	4	4	<b>31</b>	<b>113</b>	<b>0,78</b>
<b>3</b>	4	3	3	3	3	4	1	4	4	<b>29</b>	<b>101</b>	<b>0,94</b>
<b>4</b>	4	3	2	3	3	4	2	4	4	<b>29</b>	<b>99</b>	<b>0,69</b>
<b>5</b>	3	2	4	3	3	4	3	4	4	<b>30</b>	<b>104</b>	<b>0,50</b>
<b>6</b>	4	2	2	3	3	4	2	4	3	<b>27</b>	<b>87</b>	<b>0,75</b>
<b>7</b>	3	4	4	4	4	4	2	4	4	<b>33</b>	<b>125</b>	<b>0,50</b>
<b>8</b>	4	3	3	4	4	4	2	4	3	<b>31</b>	<b>111</b>	<b>0,53</b>
<b>9</b>	4	2	4	4	4	4	2	4	3	<b>31</b>	<b>113</b>	<b>0,78</b>
<b>10</b>	4	3	2	4	4	4	2	4	4	<b>31</b>	<b>113</b>	<b>0,78</b>
<b>11</b>	3	3	3	3	3	4	2	4	3	<b>28</b>	<b>90</b>	<b>0,36</b>
<b>12</b>	4	3	3	3	3	4	2	4	3	<b>29</b>	<b>97</b>	<b>0,44</b>
<b>13</b>	4	3	2	4	4	4	2	4	4	<b>31</b>	<b>113</b>	<b>0,78</b>
<b>14</b>	4	3	3	4	4	4	2	4	3	<b>31</b>	<b>111</b>	<b>0,53</b>
<b>15</b>	4	3	4	4	4	4	1	4	4	<b>32</b>	<b>122</b>	<b>1,03</b>
<b>16</b>	4	3	4	4	4	4	1	4	4	<b>32</b>	<b>122</b>	<b>1,03</b>
<b>17</b>	4	3	4	4	4	4	2	4	4	<b>33</b>	<b>125</b>	<b>0,50</b>
<b>18</b>	4	3	3	3	3	4	2	4	4	<b>30</b>	<b>104</b>	<b>0,50</b>
<b>19</b>	4	4	4	4	4	4	2	4	4	<b>34</b>	<b>132</b>	<b>0,44</b>
<b>20</b>	4	3	3	4	4	4	2	4	3	<b>31</b>	<b>111</b>	<b>0,53</b>
<b>21</b>	3	4	4	4	4	4	2	4	4	<b>33</b>	<b>125</b>	<b>0,50</b>
<b>22</b>	4	4	3	4	4	4	2	4	4	<b>33</b>	<b>125</b>	<b>0,50</b>

Donde:

$$S_i^2 = \frac{\Sigma X_i^2 - (\Sigma X_i)^2 / X}{X - 1}$$

Paso 2: Cálculo de la sumatoria de varianzas de los ítems.

$$\Sigma i^2 = 13,92$$

Paso 3: Cálculo de la varianza de la suma de los ítems.

PRUEBAS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	$\sum X_i$	$\sum X_i^2$	$St^2$
SUMATORIA	84	67	69	81	81	88	42	88	81	681	53.241	214

Paso 4: Cálculo del coeficiente de Alfa de Cronbach.

$$\alpha = \frac{22}{22-1} * 1 - \frac{13,92}{214}$$

$$\alpha = 1,05 * 0,93$$

$$\alpha = 0,9765$$

$$\alpha = 0,98$$

Paso 5: Interpretación de la significancia de  $\alpha = 0,98$

Esto significa que los resultados de opinión de los nueve (9) profesores con respecto a los ítems considerados se encuentran correlacionados de manera altamente confiable y muy aceptable