

Artículo científico

Liderazgo Directivo y Desempeño Docente

Educational Leadership and Teaching Performance

Andrés Toledo Chambilla¹

1. Licenciado en Administración de Empresas; Magíster en Educación Superior; Magíster en MBA Executive; Magíster en Marketing y Ventas; Doctor en Educación Superior. Docente invitado en la Universidad Mayor de San Simón. Gerente Administrativo Hospital del Sud del Gobierno Autónomo Municipal de Cochabamba. a.toledo1988@gmail.com; <https://orcid.org/0000-0002-2462-2109>

RESUMEN

El objetivo principal de este artículo es generar un constructo teórico basado en el liderazgo directivo y el desempeño docente. Desde esta perspectiva se pretende establecer criterios válidos, que a nivel científico expresan la importancia capital de la función del desempeño docente y liderazgo que se ejerce, como figura de relevancia y modelo seguir. También se destaca la importancia del liderazgo directivo y la función docente desde la perspectiva colaborativa como desempeños que se fusionan en conjunto.

La investigación desde el punto metodológico se basó en el tipo descriptivo-correlacional; el diseño es transversal no experimental. La muestra en la investigación fue seleccionada de la siguiente forma: en el caso de la variable liderazgo, 5 docentes del personal de control de académico de estudios; y en el caso de la variable desempeño docente, se tomó a 10 estudiantes de la Universidad Mayor de San Simón, en la carrera de Ingeniería Comercial. Los datos se recolectaron mediante la técnica del cuestionario, en su modalidad de encuesta, como el Test de

Liderazgo Lewin, que corresponde a 32 ítems. También se aplicó el cuestionario de satisfacción de actividad docente, en el que se establecieron 20 ítems.

Las conclusiones arrojaron que el estilo de liderazgo que mayormente predomina en la gestión del director de la institución es el estilo democrático, con una evidente tendencia al comportamiento respetuoso y amable hacia su personal, con una actitud participativa que genera ese mismo ambiente y con una inminente voluntad para fomentar las relaciones interpersonales. Por último, se verificó la correlación de las variables liderazgo y desempeño docente, donde el nivel de aprobación de correlación estuvo en 40%.

Palabras Claves: Desempeño docente. Dirección Liderazgo.

ABSTRACT

The main objective of this article is to generate a theoretical construct based on directive leadership and teaching performance. From this perspective, it is intended to establish valid criteria, which at the scientific level express the teaching performance and leadership capital importance that is exercised, as a figure of relevance and a model to follow. The importance of managerial leadership and the teaching function from a collaborative perspective are also highlighted as performances that merge together.

The research from the methodological point of view was based on the descriptive-correlational type; the design is non-experimental and transversal. The research sample was selected as follows: in the case of the leadership variable, 5 teachers from the academic study control staff; and in the case of the variable teaching performance, 10 students from the Universidad Mayor de San Simón were taken in the career of Commercial Engineering. The data was collected using the questionnaire technique, in its survey modality, such as the Lewin Leadership Test, which

corresponds to 32 items. The teaching activity satisfaction questionnaire was also applied, in which 20 items were established.

The conclusions showed that the leadership style that predominates most in the management of the institution's principal is the democratic style, with an evident tendency towards respectful and friendly behavior towards its staff, with a participative attitude that generates that same environment and with an imminent willingness to promote interpersonal relationships. Finally, the correlation of the variables leadership and teaching performance was verified, where the level of correlation approval was 40%.

Keywords: Direction. Leadership. Teaching Performance.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, es menester renovar y acceder a nuevos enfoques que puedan direccionar de mejor forma el liderazgo y el desempeño docente. Por ejemplo, una de las causas problemáticas a las que se enfrentan hoy en día las organizaciones es la carencia de un liderazgo bien formado.

Dentro del contexto educativo es de capital importancia tomar en cuenta las diferentes técnicas, instrumentos y paradigmas que ayudan a definir y establecer los criterios que pueden proporcionar un buen liderazgo y desempeño educativo en el ámbito profesional.

Gibson *et al.* (2007, p. 585) citado por Álvarez y Rojas (2017), sostienen que “*el desempeño docente es el resultado o variable de la conducta, la estructura y los procesos organizacionales*”. También en este sentido, Toro (2017) plantea la necesidad de renovar la acción gerencial a través del enfoque de la complejidad, a fin de que el gerente o director educativos se convierta en un eje dinamizador para la transformación de la práctica educativa mediante la reflexión, la motivación y el liderazgo que inspire a las maestras y maestros asumir la educación como compromiso social. Estos acordes y relacionables puntos reflexivos que se vinculan en dirección a mejorar la función docente desde la perspectiva de liderazgo.

Dentro de la contextualización de la investigación se observa lo que menciona Ramos (2018): la falta de motivación por parte del directivo ocasiona que el docente deje de realizar las actividades con el mismo esmero que en un principio y se desarrolle plenamente. Un directivo que se muestra prepotente, controlador y apático no permite que el docente desee expresarse o ejercer el liderazgo proponiéndose para la realización de actividades, sino que espera que se le den ordenes o responde con desagrado antes las actividades que se le obligan a realizar.

Este planteamiento conlleva a redireccionar totalmente la función directiva, ya que debido a acciones castradoras e inflexibles por parte del gerente educativo se genera malestar e incomodidad, que afecta de manera directa al desempeño docente. En este orden, existen factores diversos que hace que la función directiva se torne rígida e inflexible, que es donde el desempeño docente comienza a menguar. Dentro de este campo se menciona la carencia de continuidad de formación por parte del directivo, la ausencia de habilidades gerenciales, la carencia de empatía, sinergia y altruismo para con el cuerpo docente entre otros.

Es importante destacar que para la mejora del desempeño docente es determinante establecer criterios que desde la evaluación -y desde la perspectiva del acompañamiento docente- sean no solo válidos, sino confiables, para lograr mejorar la calidad educativa desde el desempeño docente y su función de líder en el contexto educativo (Raxuleu, 2014). En este contexto, tanto el liderazgo del personal directivo, y la gerencia de una institución educativa, como el desempeño pedagógico docente se encuentran estrechamente relacionados; y se debe destacar que ambos juegan un papel imprescindible en el logro de aprendizajes significativos de los estudiantes, como objetivo primordial.

Desde el punto de vista organizacional, el liderazgo y el desempeño docente se complementan en sí como un compendio para formar una sola unidad. El liderazgo desde esta perspectiva de desempeño se basa en dirigir e influir en un grupo para que se movilicen hacia objetivos comunes, que generen desarrollo y crecimiento de una organización, ya que tanto el desarrollo y crecimiento

forman parte o puntos cruciales en la eficacia de la labor docente. Lograr que por medio de un liderazgo eficaz el estudiante pueda desarrollarse, crecer, alcanzar metas y objetivos es vital ya que los parámetros o estándares que puedan medir la calidad por medio del desempeño son elementos que están en la escena del contexto.

En este aspecto, el liderazgo se basa en una relación funcional que solo existe cuando un grupo percibe que el líder posee o controla los medios para satisfacer sus necesidades; por tanto, puede constituir para el grupo un medio para aumentar la satisfacción de sus necesidades o de evitar su disminución.

De acuerdo con lo expuesto, la existencia de liderazgo es imprescindible en cualquier organización y aún más, tal como lo es el ámbito educativo, donde los nuevos líderes deben ser capaces de gestionar oportuna y adecuadamente el cambio que las instituciones requieren, no solamente para adaptarse a las nuevas condiciones sociales, sino que además puedan participar activamente en la promoción de una sociedad más justa.

Desde este contexto, existen múltiples elementos que pueden producir que un desempeño docente -desde la postura de liderazgo- sea bajo e ineficiente, algunas causas son: la desmotivación, el ingreso salarial o la carencia de formación profesional.

También, la carencia de innovación desde los postulados teóricos -desde la postura de mejora en la concepción evaluativa- mina y se aleja del ideal educativo que el sistema quiere brindar en pro de una educación de calidad.

Los sistemas educativos, partiendo desde la praxis educativa y perspectiva de liderazgo y desempeño docente, deben incorporar dentro de la política educativa propuestas concretas de mejoramiento de la calidad educativa en base a resultados concretos, así como una agenda de

propuestas, y para que esto ocurra es necesario ejecutar acciones evaluativas de rotación, concebidas como procesos actualizados y permanentes de formación e investigación que generen información que permita reflexionar sobre el hecho educativo y, en consecuencia, actuar sobre él.

En este marco, se destaca la versión española de la publicación realizada por Pont, Nusche y Moorman (2008) para la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) sobre Mejorar el Liderazgo Escolar. Se puede advertir la necesidad de que los directivos de los centros educativos compartan el liderazgo con otras personas y equipos, en los términos siguientes:

Entre otras cosas, se espera que los directores asuman tareas ampliadas, tanto administrativas como gerenciales, gestionen recursos financieros y humanos, manejen las relaciones públicas y formen coaliciones, participen en una administración de calidad y procesos de información pública, así como que proporcionen liderazgo para el aprendizaje. Esta carga de trabajo va más allá de lo que un solo individuo puede lograr con éxito. (Pont, Nusche y Moorman, 2008, p. 29).

En base a lo planteado, es evidente la inherencia del personal directivo dentro del proceso educativo y del desempeño eficiente de las tareas y objetivos que se plantea la institución, debido a que debe tratar de engranar los aspectos administrativos y pedagógicos del centro de educación que dirige, lo que requiere de una serie de elementos del perfil que se correspondan con los requerimientos señalados.

Rojas y Gaspar (2006, p. 38) afirman que la escuela “necesita directivos que guíen y orienten a todos sus colegas, a la comunidad, a los padres, madres, tutores o cuidadores, al personal de servicio y, más que nada, a los niños, las niñas y los jóvenes”. Son estos los detalles esenciales y las características ideales de un buen gerente. El presente artículo refiere precisamente el tema de la gestión del director de una institución educativa como garante de un desempeño docente óptimo.

Según lo establecido por el autor, se hace evidente, desde esta postura y contexto, establecer, innovar desde la base de las praxis educativas nuevos paradigmas, nuevas estrategias, nuevos enfoques, nuevas formas de hacer del quehacer educativo un verdadero instrumento transformador de realidades.

En la actualidad, los líderes educativos son capaces de no solo de dar paso a una nueva gestión transformadora con nuevos paradigmas gerenciales en las organizaciones, sino también de adoptar un estilo más participativo y estratégico, basado en el trabajo compartido y en el aprendizaje en equipo. Por lo tanto, se necesita de personal y actores altamente comprometidos con un nuevo paradigma de la educación, donde la meritocracia, el desempeño, creatividad y visión, además del liderazgo, se manifieste como una alternativa de cambio en el proceso de enseñanza y aprendizaje en las instituciones educativas.

Es preciso expresar entonces que el funcionamiento oportuno, destacado e integral de una institución educativa depende en gran medida del tren directivo al frente de la institución y en particular del director como figura modelo quien representa para sus subordinados una pieza fundamental en cuanto a motivación y cumplimiento de todas las funciones que le competen. En concreto, si existe un buen líder, las personas que estén a cargo de éste tendrán un desempeño significativo y, por ende, la institución funcionará cohesionadamente convirtiéndose en un centro que ofrece a quienes forman parte de él, un ambiente armónico, eficiente, agradable y funcional en todas sus dimensiones.

Respecto a la relevancia social, la presente investigación contribuyó de forma positiva en la búsqueda de ofrecer a los discentes una educación equilibrada, en un ambiente donde docentes y personal directivo se conjugan en un objetivo en común, ofrecer a la sociedad egresados formados en valores y conocimientos académicos de calidad bajo la pedagogía del ejemplo, lo que desembocará en la calidad educativa que contempla los fines de la educación.

Finalmente, desde el punto de vista metodológico, se aplicaron instrumentos válidos y confiables cuyos resultados podrán ser utilizados en estudios posteriores referentes al tema de investigación, así como en diferentes proyectos, sirviendo de apoyo y soporte en el área del liderazgo del gerente educativo y el desempeño docente de educación media.

Antecedentes

Ganga *et al.* (2017), en un estudio titulado “Liderazgo transformacional y su incidencia en la gestión docente: el caso de un colegio en el norte de Chile”, mencionan que las organizaciones, para lograr el éxito, requieren de la conjugación de una serie de condiciones y elementos de carácter estratégico; uno de estos componentes, es sin duda, el liderazgo. Considerando la aseveración contextual previamente formulada, este artículo tiene como finalidad central determinar un perfil docente y la incidencia positiva del liderazgo transformacional en la gestión docente de una organización educativa privada ubicada en la ciudad de Antofagasta, Chile.

Metodológicamente, esta indagación se enmarca en la línea cuantitativa correlacional. Los análisis que se conjugan son aproximaciones que favorecen el tema del liderazgo y permiten identificar un factor necesario que ha impulsado aplicaciones en la gestión educativa. Los resultados sugieren que es de importancia disponer de un instrumento funcional acerca de las estrategias, que permitan alinear la organización con el nivel de dimensiones asociadas a la aplicación del instrumento y su posible campo de utilidad en otras organizaciones educativas.

Montalvo (2011), citado por Espinoza *et al.*, (2014), agrega que el

(...) desempeño docente hace referencia no sólo al tipo de actividad económica que realiza, al tipo de servicio público que presta, a la relevancia de este servicio en relación con el desarrollo de la sociedad y del género humano, sino también a la necesaria calificación y calidad profesional con la que se espera que lo haga. (p. 81).

En otro orden de ideas, cuando se habla de liderazgo, nos estamos refiriendo a la persona que tiene capacidad de persuadir o dirigir, derivado de sus cualidades personales, independientemente de su posición social, de sus cargos o funciones (Zarate, 2011).

Ahora bien, para complementar lo anteriormente expuesto, aparecen las bases teóricas sobre las que el presente documento ha sentado sus fundamentos. Por un lado, Según Rodríguez (2018), las Teorías de los Rasgos son similares en algunos aspectos a las Teorías del Gran Hombre. Las Teorías de los Rasgos suponen que las personas heredan ciertas cualidades y rasgos que las hacen más adecuados para el liderazgo. Las Teorías de los Rasgos observan los rasgos de personalidad y los comportamientos que contribuyen al liderazgo. El enfoque principal está en la personalidad clave y los rasgos de comportamiento que comparten los grandes líderes.

Mientras que, por otro lado, la Teoría de Autoeficacia ha pasado por distintas etapas conceptuales y metodológicas. Desde sus comienzos hasta la actualidad, esta teoría ha intentado demostrar cómo los aspectos cognitivos, conductuales, contextuales y afectivos de las personas están condicionados por la autoeficacia.

Albert Bandura, su máximo impulsor, preocupado por elevar a ciencia la Psicología y validar sus postulados, buscó un método eficaz que resolviera problemas humanos. A partir de este planteamiento, el psicólogo estadounidense trasladó el foco de interés de la psicología del objeto al sujeto; esclareció el conocimiento de cómo opera la motivación; recalcó la importancia de los juicios personales y evidenció que la autoeficacia, con un papel central en los comportamientos de miedo y evitación, puede favorecer o entorpecer, la motivación y acción humana (Bandura, 1977; Garrido, 2004) citado por (Covarrubias y Mendoza, 2013).

MATERIALES Y MÉTODOS

La presente investigación es de tipo descriptiva, porque determina y recolecta datos sobre diversos atributos del fenómeno que se está investigando. Hernández *et al.* (2010) indican que los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, características y perfiles de las personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis, es decir, únicamente pretende medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren.

El estudio es de tipo descriptivo - correlacional, según Hernández *et al.* (2010, p. 92), ya que, por el mismo, se quiere determinar el grado de relación que existe entre dos variables de estudio.

La investigación presenta un diseño de estudio no experimental trasversal, que según Hernández *et al.* (2010, p. 90), es aquel donde las variables no se manipulan, sino que se observan tal y como se presentan en su contexto natural; así como también se logra recopilar datos en este caso de las dos variables (rasgos de personalidad y estrés laboral) para analizarlos en un tiempo prolongado. Tomando en cuenta también que regularmente el estudio trasversal se ejecuta para estimar la prevalencia de un evento determinado en una población específica.

En lo que refiere a ‘Población’, según Hernández *et al.* (2010), es el conjunto de individuos que manifiestan atributos comunes y que portan información sobre el fenómeno que se estudia. En la presente investigación, se toma como población o universo a los 35 docentes del personal de control de académico de estudios; y en el caso de la variable ‘desempeño docente’ se cuenta con 85 estudiantes de la Universidad Mayor de San Simón, en la carrera de Ingeniería Comercial.

En el lenguaje común, el término ‘muestra’ es una porción o ejemplar de un producto o de una mercancía que sirve para conocerla. Se parte del supuesto de que esta ‘muestra’ es lo suficientemente representativa de este producto como para caracterizarlo e identificar sus propiedades (Cerda, 1991). La muestra en la investigación fue seleccionada, en el caso de la

variable ‘liderazgo’, 5 docentes del personal de control de académico de estudios; y en el caso de la variable ‘desempeño docente’, se tomó a 10 estudiantes de la Universidad Mayor de San Simón, en la carrera de Ingeniería Comercial.

Asimismo, para la presente investigación se utilizó la técnica del cuestionario, entendido como una técnica que pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de sí mismos, o en relación con un tema en particular (Arias, 2012). La “técnica es el procedimiento o forma particular de obtener datos o información” (Arias, 2012- p. 67). Y el instrumento “es cualquier recurso, dispositivo o formato (en papel o digital), que se utiliza para obtener, registrar o almacenar información. (Arias, 2012. p. 69).

Igualmente, con relación a las técnicas e instrumentos de recolección de datos, Arias (2012, p. 67) expone que “*se entenderá por técnica de investigación, el procedimiento o forma particular de obtener datos o información*”. Igualmente, el autor hace referencia a lo siguiente:

La aplicación de una técnica conduce a la obtención de información, la cual debe ser guardada en un medio material de manera que los datos puedan ser recuperados, procesados, analizados e interpretados posteriormente. A dicho soporte se le denomina instrumento. (Arias, 2012, p. 68).

Los datos se recolectaron mediante la herramienta de encuesta, aplicando el Test de Liderazgo, Lewin (1939), que corresponde a 32 ítems de respuesta Verdadero (V) y Falso (F), con respecto a la variable ‘liderazgo’. En lo que concierne a la variable ‘desempeño docente’ se aplicó el cuestionario de satisfacción de actividad docente, con 20 ítems de respuestas donde se midió el acuerdo o desacuerdo.

Técnica	Instrumento	Estructurado
Cuestionario	Encuesta	32 ítems
		20 ítems

*Cuadro N°1. Técnica e instrumentos de recolección de datos**Fuente: Elaboración propia, 2019.***RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

A continuación, se presentan los resultados derivados de un análisis porcentual y de frecuencias, producto de cada uno de los ítems que corresponden al instrumento de recolección de información. Para efectos del presente artículo, se expondrán solo tres (03) gráficos representativos del conjunto total.

Categoría	Frecuencia	Porcentaje %
Líder autocrático	2	40%
Líder democrático	2	40%
Líder liberal	1	20%
Total	5	100

*Tabla N° 1. Distribución de frecuencia y porcentajes de la variable 'liderazgo'**Fuente: Elaboración propia, 2019.*

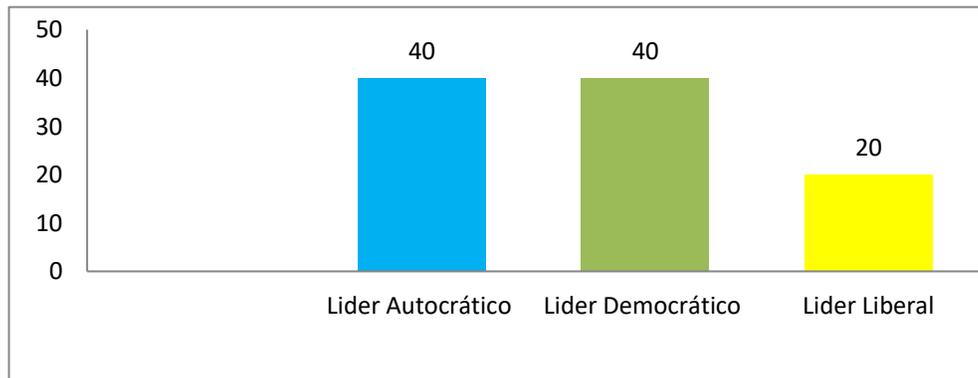


Gráfico N° 1. Distribución de frecuencia y porcentajes de la variable 'liderazgo'

Fuente: Elaboración propia, 2019

Los datos obtenidos arrojan que en cuanto a la variable 'liderazgo' estudiada en la investigación, la categoría número 1 definida como 'líder autócrata' muestra como resultado un porcentaje de 40%, donde los encuestados respondieron que este tipo de liderazgo se refleja en la institución en cuanto a la actuación de la evaluación del docente; en este sentido, Levicki (1998, p. 6) define el 'líder autócrata' como aquél que "(...) asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla al subalterno".

Es decir, es un tipo de liderazgo basado en no permitir participar a los miembros del grupo en las decisiones, de manera que acaba dominando e induciendo respuestas sumisas por parte de los miembros. De tal forma que es imprescindible lograr establecer evaluaciones periódicas en calidad de acompañamiento hacia el director de la institución educativa, ya que, sin una evaluación objetiva y cabal, nunca podrá mejorar en sus funciones de liderazgo.

También, en cuanto a los resultados obtenidos en la categoría número 2, denominada 'líder democrático', donde se arroja un 40% en la frecuencia de participación, dando a conocer que el personal docente evalúa el desempeño desde la postura directiva y gerencial. En base a estos resultados, la revista digital 'Gestión.org', menciona que:

(...) el liderazgo democrático es aquel que fomenta la participación de la comunidad, dejando que los empleados decidan más sobre sus funciones y tengan las suficientes competencias para tomar decisiones. Los trabajadores pueden opinar, no se limitan solo a recibir órdenes, y de hecho se alienta su participación.

También, este estilo de liderazgo es democrático porque “*es el estilo de dirección que permite la participación de los colaboradores en el análisis de los problemas y principales decisiones del equipo de trabajo*” (Hernández, 2006, p. 105), citado por (Villar y Nexar, 2016). Este estilo de liderazgo aplicado dentro de una institución educativa es sano, productivo, eficaz y confiable, ayudando a fortalecer la institucionalidad.

La categoría número 3, definida como ‘líder liberal’, arroja un resultado de 20%, donde los encuestados dan a conocer que en sus funciones el docente de la institución desde las funciones directivas es un ‘líder liberal’. La revista digital ‘Liderazgo.com’ menciona que:

(...) en este tipo de liderazgo, cada persona se convierte en un pequeño líder; conforme a esta postura realiza su propia toma de decisiones, lo que por ende lo hace responsable de sus propias acciones o consecuencias, pero también le acredita a él mismo el logro de los objetivos.

En este orden, también la revista digital ‘Empredemefx.com’ afirma que, el líder liberal es el que faculta el poder a las personas que le siguen, abandonando sus obligaciones. Entretanto sus simpatizantes se motivan, se guían y se controlan solos, y es así como el líder depende de sus seguidores para poder cumplir sus metas. El ‘líder liberal’ es también conocido como *laissez faire*, ya que esta figura es más pasiva y sus colaboradores son los que tiene el poder. Desde esta postura, el ‘líder liberal’, aunque posee características de fomentar la participación de sus dirigidos, también promueve con su pasividad la ausencia de liderazgo dentro de su organización (aula de clases) conllevando a un déficit en el mando de la misma.

Categoría	Frecuencia	Porcentaje %
Excelente	3	30%
Distinguido	4	40%
Bueno	2	20%
Regular	1	10%
Deficiente	0	0%
Total	10	100

Tabla N° 2. Distribución de frecuencia y porcentajes de la variable Desempeño Laboral

Fuente: Elaboración propia, 2019.

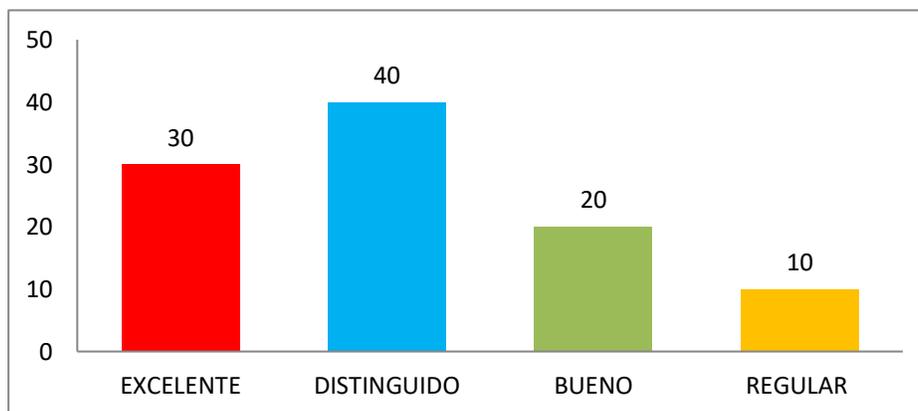


Gráfico N°2. Distribución de frecuencia y porcentajes de la variable Desempeño Laboral

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Los datos reflejan, en relación con la variable ‘desempeño docente’, y de acuerdo con el resultado de los 20 ítems, aplicados a 10 estudiantes, refiriendo al establecimiento de las categorías, los encuestados dicen que: 30% considera que la actuación docente es excelente; el 40% menciona que es distinguido; el 20% dice que es buena y el 10% regular.

En este aspecto, mientras la competencia es un patrón general de comportamiento, el desempeño es un conjunto de acciones concretas. El desempeño del docente se entiende como el cumplimiento de sus funciones; este se halla determinado por factores asociados al propio docente, al estudiante y al entorno. Asimismo, el desempeño se ejerce en diferentes o niveles: el contexto sociocultural, el entorno institucional, el ambiente de aula y sobre el propio docente, mediante una acción reflexiva (Montenegro, 2003), citado por (Zarate, 2011).

En este caso el valor obtenido de las categorías el más alto fue **‘distinguido’** con respecto a la variable **‘desempeño docente’**, dando a entender una aprobación y aceptación en las funciones ejercidas por el personal docente de la institución. En este caso Ruiz y García (2017, p. 2) mencionan que “el buen desempeño docente es el que prevalece en las descripciones de este concepto pues representa las acciones que se espera ejecuten los docentes como parte de su práctica de enseñanza”.

Categoría	Frecuencia	Porcentaje %
De acuerdo	4	40%
Neutral	4	40%
Desacuerdo	2	20%
Total	5	100

Tabla N°3. Distribución de frecuencia y porcentajes de la relación de variable, liderazgo y desempeño docente

Fuente: Elaboración propia, 2019.

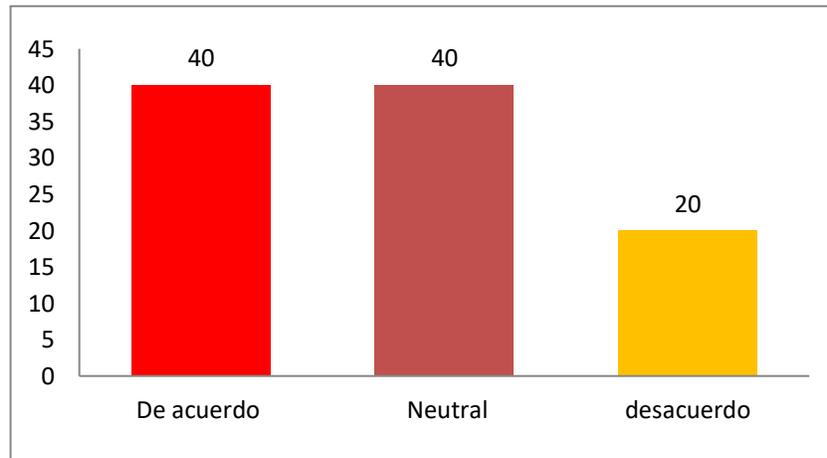


Gráfico N°3. Distribución de frecuencia y porcentajes de la relación de variable, liderazgo y desempeño docente

Fuente: Elaboración propia, 2019.

La información representada en la tabla N°3 muestra que, en cuanto a la relación de las variables ‘**liderazgo**’ y ‘**desempeño docente**’, vinculando la labor del educador desde su función, el 40% de los encuestados menciona que está ‘de acuerdo’ con la actuación de los profesores con respecto al desempeño como docente líder y su ejercicio de ejercer un liderazgo eficaz en su desempeño docente laboral.

El 40% se considera neutral, es decir, sin emitir ninguna opinión al respecto, y el 20% menciona que no está de acuerdo con los profesores con respecto al liderazgo eficaz en su desempeño laboral. Con respecto a los datos arrojados, en este sentido el sistema educativo necesita directores-líderes que armonicen adecuadamente los factores de calidad con los procesos de aprendizaje y sean movilizados del cambio pedagógico, pues las actitudes conservadoras ya son limitantes; quienes no se esfuerzan por cambiar su estructura mental de jefe a líder, jamás podrán optimizar sus logros de gestión y acción educativa (Zarate, 2011).

También desde esta perspectiva, como dicen Stoll y Temperley (2009) citado por Bolívar (2010), los líderes escolares sólo pueden influir en los resultados de los estudiantes si cuentan con autonomía suficiente para tomar decisiones importantes acerca del currículum y la selección y formación de maestros; además, sus principales áreas de responsabilidad deberán concentrarse en mejorar el aprendizaje de los alumnos.

Desde luego, analizando desde sus aciertos y desaciertos con una información clara y fiable sobre las condiciones del proceso educativo, sus componentes y los actores que en él participan y la hacen posible.

Estos resultados dan a conocer **una relación negativa**, ya que el 60% del total de encuestados considera la no aprobación con relación a la función de directores como líderes desde el desempeño de sus funciones.

CONCLUSIONES

Considerando los objetivos planteados, es posible enunciar que los fundamentos teóricos que se corresponden con el liderazgo directivo para el desempeño docente permitieron establecer el sustento bibliográfico que compagina con la acción del director de la institución estudiada. La indagación exhaustiva, concatenada con la selección sistémica de los elementos que tributan a los postulados referidos al liderazgo directivo, permitió delimitar los rasgos homologados con la gestión del director de la institución, lo que indica que el mismo desarrolla algunos de los tipos de liderazgos sugeridos caracterizando o definiendo su gestión.

En segundo lugar, fue posible mirar de cerca qué características asume el director en cuanto a su manera de liderar, reconociendo en ello los elementos que todo líder debe poseer para dirigir alguna organización, quedando en evidencia que el director sí posee actitudes de líder y que el desarrollo de esas habilidades se ha venido dando progresivamente, por lo que su gestión se

caracteriza por ser eficiente en aspectos tales como el trato hacia el personal a su cargo, el respeto y la consideración por sus homólogos, la tendencia a la resolución efectiva de conflictos.

Sin embargo, fue posible advertir que la gestión directiva también se encuentra caracterizada por la pasividad o flexibilidad excesiva hacia el personal docente, además de mostrar poco carácter al momento de establecer y hacer cumplir las normativas internas de la institución, situaciones que han provocado el descuido de las tareas prioritarias de todo docente, acortando los lapsos de tiempo necesarios para el intercambio discente-docente, generando un desempeño deficiente y en ocasiones poco productivo.

Finalmente, se logró determinar que el estilo de liderazgo que mayormente predomina en la gestión del director de la institución, se identifica mayormente con el ‘estilo democrático’, con una evidente tendencia al comportamiento respetuoso y amable hacia su personal, con una actitud participativa que genera ese mismo ambiente y con una inminente voluntad para fomentar las relaciones interpersonales, por último se verifico la correlación de las variables ‘liderazgo’ y ‘desempeño docente’, donde el nivel de desaprobación de correlación estuvo en 60%, siendo negativa la proporción correlacional.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aguirre, F. (2009). Desempeño docente y su relación con la motivación del alumno en la escuela de capacitación Adventista Salvadoreña. El Salvador. Universidad de Montemorelos. Recuperado de <http://dspace.biblioteca.um.edu.mx/xmlui/handle/20.500.11972/49>

Álvarez y Rojas (2017). *Responsabilidad Social en el Desempeño Laboral del Docente en el Contexto de la Educación Básica del Nivel Medio General*. Revista Científica. - Artículo Arbitrado - Registro nº:295-14548 - pp. BA2016000002 - Edición Especial - Febrero-Abril 2017 - pág. 317/335. SSN: 2542-2987. Recuperado de [file:///C:/Users/Jes%C3%BAs/Downloads/Revista Científica - Edición Especial -.pdf](file:///C:/Users/Jes%C3%BAs/Downloads/Revista%20Cientific%20-%20Edicion%20Especial%20-.pdf)

COMPÁS EMPRESARIAL N° 30

Vol. 10 – 1ER SEMESTRE 2020

ISSN: 2075-8960

Universidad Privada del Valle - Bolivia

<https://doi.org/10.52428/20758960.v10i30.123>

Arias, F. (2006). *El Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica*. 5ta Edición. Caracas. Venezuela: Editorial Epísteme.

Arias, F. (2012). *El Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica*. 6ta Edición. Caracas. Venezuela: Editorial Epísteme.

Bolívar A. (2010). *El Liderazgo Educativo Y Su Papel En La Mejora: Una Revisión Actual De Sus Posibilidades y Limitaciones*. Psicoperspectivas. Individuo y Sociedad, Vol. 9, No. 2 (2010). Recuperado de <https://www.psicoperspectivas.cl/index.php/psicoperspectivas/article/view/112/140>

Cerda, H. (1991). *Epistemología e Investigación Unidad Curricular: Metodología de la Investigación II*. Universidad Nacional Abierta. Departamento de Investigación y Postgrado. Recuperado de https://www.academia.edu/5217767/UNIVERSIDAD_NACIONAL_ABIERTA_DIRECCI%C3%93N_DE_INVESTIGACIONES_Y_POSTGRADO_MAESTR%C3%8DA_EN_EDUCACI%C3%93N_ABIERTA_Y_A_DISTANCIA_Epistemolog%C3%ADa_e_Investigaci%C3%B3n_Unidad_Curricular_Metodolog%C3%ADa_de_la_Investigaci%C3%B3n_II

Chacha, N. (2009) *Plan de mejoramiento del desempeño docente para la Unidad Educativa Santa María Mazzarello*. Universidad Politécnica Salesiana. Ecuador. Recuperado de <https://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/14209>

Cortijo, E. (2013). *Causas del bajo rendimiento académico universitario de los alumnos de tercer año de la facultad de Derecho y de Ciencias Políticas de la Universidad Nacional de Trujillo (Perú) en el año 2013*. Perú. Universidad Nacional de Trujillo. Recuperado de <http://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/4143/ECHEVARRIA%20CORTIJO%20YULIANA%20JANETH%28FILEminimizer%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Covarrubias y Mendoza (2013) *La Teoría De Autoeficacia Y El Desempeño Docente: El Caso De Chile*. Volumen 4 N° 2 (Abril-Junio, 2013), Pp. 107-123. Recuperado de <http://www.revistaestudioshemisfericosypolares.cl/articulos/048-Covarrubias%20Lira-Autoeficacia%20Desempeno%20Docente%20Chile.pdf>

COMPÁS EMPRESARIAL N° 30

Vol. 10 – 1ER SEMESTRE 2020

ISSN: 2075-8960

Universidad Privada del Valle - Bolivia

<https://doi.org/10.52428/20758960.v10i30.123>

Cuestionario de desempeño docente. Recuperado de

<https://www.unav.edu/documents/29026/558294/a2-satisfaccion-actividad-docente-profesor.pdf>

Edel Navarro, Rubén El rendimiento académico: concepto, investigación y desarrollo . REICE.

Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación [en línea]. 2003, 1(2),

0[fecha de Consulta 19 de Enero de 2020]. ISSN: Recuperado de

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=55110208>

Espinoza et al. (2014) El Desempeño Docente Y El Rendimiento Académico En El Curso De

Aritmética: Conjuntos, Lógica Proposicional Del Cuarto Grado De Secundaria De La

Institución Educativa Pamer De Zárate- San Juan De Lurigancho- Lima- 2014. Universidad

Nacional De Educación, Enrique Guzmán y Valle Alma Máter del Magisterio Nacional.

Recuperado de [http://repositorio.une.edu.pe/bitstream/handle/UNE/796/TL%20CS-](http://repositorio.une.edu.pe/bitstream/handle/UNE/796/TL%20CS-Ma%20E88%202014.pdf?sequence=1)

[Ma%20E88%202014.pdf?sequence=1](http://repositorio.une.edu.pe/bitstream/handle/UNE/796/TL%20CS-Ma%20E88%202014.pdf?sequence=1)

Ganga Contreras, Francisco, Villegas Villegas, Francisco, Pedraja Rejas, Liliana, Rodríguez

Ponce, Emilio (2016). Liderazgo Transformacional Y Su Incidencia En La Gestión Docente:

El Caso De Un Colegio En El Norte De Chile. Interciencia [en línea]. 2016, 41(9), 596-

604[fecha de Consulta 19 de enero de 2020]. ISSN: 0378-1844. Disponible en:

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=33946994003>

Ganga Contreras, Francisco, Villegas Villegas, Francisco, Pedraja Rejas, Liliana, Rodríguez

Ponce, Emilio (2016). Liderazgo Transformacional Y Su Incidencia En La Gestión Docente:

El Caso De Un Colegio En El Norte De Chile. Interciencia [en línea]. 2016, 41(9), 596-

604[fecha de Consulta 19 de enero de 2020]. ISSN: 0378-1844. Disponible en:

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=33946994003>

Guibovich, L. (2006). Antropología, Liderazgo y Cultura organizacional. Lima. Universidad

Villarreal. Recuperada 10 [https://liberoamerica.com/2018/07/17/la-falta-de-liderazgo-dentro-](https://liberoamerica.com/2018/07/17/la-falta-de-liderazgo-dentro-de-la-gestion-educativa-y-los-cte-en-mexico/)

[de-la-gestion-educativa-y-los-cte-en-mexico/](https://liberoamerica.com/2018/07/17/la-falta-de-liderazgo-dentro-de-la-gestion-educativa-y-los-cte-en-mexico/)

Guzmán, B. (2017). Desempeño laboral y dimensiones de personalidad en los trabajadores de la

municipalidad provincial del Santa, Chimbote – 2017. Chimbote, Perú.

COMPÁS EMPRESARIAL N° 30

Vol. 10 – 1ER SEMESTRE 2020

ISSN: 2075-8960

Universidad Privada del Valle - Bolivia

<https://doi.org/10.52428/20758960.v10i30.123>

Hellriegel, D., Jackson, S. y Slocum, J. (2005). *Administración, Un Enfoque Basado en Competencias*. (10ma. Edición) México: Thomson Editores, S.A.

Hernández, Fernández y Baptista. (2010). *Metodología de la Investigación*. México, Ciudad de México: Editorial Mc Graw Hill. Recuperado de https://www.esup.edu.pe/descargas/dep_investigacion/Metodologia%20de%20la%20investigacion%20ta%20Edici%C3%B3n.pdf

Huerta, J. y Rodríguez, G. (2006). *Desarrollo de Habilidades Directivas*. (1era. Edición) México: Pearson Educación.

Lewin (1939). Test de Liderazgo Kurt Lewin. Consulta en línea: <https://creartecoaching.com/test-de-liderazgo-kurt-lewin/>

Liderazgo.com. revista digital. Consulta en línea: <https://www.liderazgo.co/liderazgo-liberal/>

Maxwell, J. (1998). *Las 21 Leyes Irrefutables del Liderazgo*. Nashville, Tennessee: Editores Caribe-Betania. Consulta en línea: <https://mendillo.info/Desarrollo.Personal/Cualidades.de.un.lider.pdf>

Monroy (2013). *Liderazgo Directivo Como Elemento Estratégico En La Efectividad Del Desempeño Docente Caso De Estudio: Escuela Estatal “Rafael Saturno Guerra”*. Valencia – Estado Carabobo. Universidad De Carabobo Facultad De Ciencias De La Educación Direccion De Postgrado. Recuperado de <http://produccion-uc.bc.uc.edu.ve/documentos/trabajos/700035BB.pdf>

Pont, B., Nusche, D. & Moorman, H. (2008a). *Improving School Leadership, Volume 1: Practice and Policy*. París: OECD (publicado en español, en 2009, como *Mejorar el Liderazgo Escolar, Volumen 1: Política y Práctica*).

Ramos (2018). *Revista digital Iberoamérica. Liderazgo en la gestión educativa*. México. <https://liberoamerica.com/2018/07/17/la-falta-de-liderazgo-dentro-de-la-gestion-educativa-y-los-cte-en-mexico/>

Raxuleu, M. (2014) *Liderazgo Del Director Y Desempeño Pedagógico Docente*, (Estudio realizado con directores, docentes y estudiantes de tercero básico de Institutos de Educación

COMPÁS EMPRESARIAL N° 30

Vol. 10 – 1ER SEMESTRE 2020

ISSN: 2075-8960

Universidad Privada del Valle - Bolivia

<https://doi.org/10.52428/20758960.v10i30.123>

Básica del Distrito Escolar No. 07-06-03 del municipio de Santa Catarina. Ixtahuacán, Sololá, Guatemala, C. A.)". Universidad Rafael Landívar Facultad De Humanidades. Recuperado de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2014/05/09/Raxuleu-Manuel.pdf>

Revista digital. *Concepto de líder democrático*. Consulta en línea: <https://www.gestion.org/el-liderazgo-democratico/>

Rodríguez (2018). Las principales teorías del liderazgo. Recuperado:

<https://lamenteesmaravillosa.com/las-principales-teorias-del-liderazgo/>

Rojas, A., y Gaspar, F. (2006). Bases del Liderazgo en Educación: Líderes escolares, un tesoro para la educación. Santiago. Orealc/Unesco Chile.

Ruiz y García (2017). Aproximación al concepto de desempeño docente, una revisión conceptual sobre su delimitación. Congreso de investigación Educativa. Consulta en línea: <http://www.comie.org.mx/congreso/memoriaelectronica/v14/doc/2657.pdf>

Salazar, M. (2006). *El Liderazgo Transformacional ¿modelo para organizaciones educativas que aprenden?* UNI revista Vol. 1, N°3. Universidad de Viña del Mar, Chile.

Lewin (1939). Test de Liderazgo, Lewin. Consulta en línea: <https://creartecoaching.com/test-de-liderazgo-kurt-lewin/>

Toro, B. (2017) Gerencia educativa motivacional con base en la filosofía del pensamiento complejo. (Pag.1). Consulta en línea: <https://www.monografias.com/docs113/gerencia-educativa-motivacional-base-filosofia-del-pensamiento-complejo/gerencia-educativa-motivacional-base-filosofia-del-pensamiento-complejo.shtml>

Villar y Nexar (2016). El liderazgo directivo mejora los aprendizajes en las instituciones educativas nivel secundario en el distrito Tumbes 2015. Escuela de Postgrado Cesar Vallejo. Consulta en línea: <https://es.slideshare.net/nexarios/42-villar-astudillo-nexar-hernando-a052-00374000-ddoc>

Zarate (2011). Liderazgo directivo y el desempeño docente en instituciones educativas de primaria del distrito de Independencia, Lima. Universidad Mayor de San Marcos. Consulta en línea: <https://pdfs.semanticscholar.org/d9da/527a32df7644f3e6b25a2504df452460eee2.pdf>

COMPÁS EMPRESARIAL N° 30

Vol. 10 – 1ER SEMESTRE 2020

ISSN: 2075-8960

Universidad Privada del Valle - Bolivia

<https://doi.org/10.52428/20758960.v10i30.123>

Fuentes de financiamiento: Esta investigación fue financiada con fondos del autor.

Declaración de conflicto de intereses: El autor declara que no tiene ningún conflicto de interés.

Copyright (c) 2020 Andrés Toledo Chambilla



Este texto está protegido por una licencia [Creative Commons 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

Usted es libre para Compartir —copiar y redistribuir el material en cualquier medio o formato— y Adaptar el documento —remezclar, transformar y crear a partir del material— para cualquier propósito, incluso para fines comerciales, siempre que cumpla la condición de:

Atribución: Usted debe dar crédito a la obra original de manera adecuada, proporcionar un enlace a la licencia, e indicar si se han realizado cambios. Puede hacerlo en cualquier forma razonable, pero no de forma tal que sugiera que tiene el apoyo del licenciante o lo recibe por el uso que hace de la obra.

[Resumen de licencia](#) - [Texto completo de la licencia](#)