

Indicadores para Medir el Liderazgo de los Profesores en el Proceso de Formación de Profesionales en la Universidad de Ciego de Ávila

Indicators to Measure Professionals' Leadership of the Professors in the Process of Formation at Ciego de Ávila University

Fecha de recepción: 30 de enero de 2015

Fecha de Aceptación: 07 de abril de 2015

María Borroto P. & Mavelys Nogales P.

Universidad de Ciego de Ávila

Nota de Autor

María Borroto Pérez.

Doctora en Ciencias, Universidad de Ciego de Ávila, Cuba. mariaborroto@gmail.com.

Mavelys Nogales Petitón.

Maestra en Ciencias, Universidad de Ciego de Ávila, Cuba. marbely@agronomia.unica.cu

Resumen

La dirección se ha ido perfeccionando hasta nuestros días llegando a adquirir carácter científico. En los centros educativos se han identificado dos dimensiones de dirección, la de los directivos institucionales y la de los profesores, que expresa la influencia esencialmente educativa y de formación que, como dirigentes del proceso y en su relación directa con los estudiantes, ejercen en la formación de los educandos. El estilo de dirección ideal es aquel que permite situar al profesor como el líder del grupo estudiantil. El líder no nace, se hace, por cuanto es algo susceptible de ser aprendido, una condición que puede ser alcanzada. Sin

embargo en un diagnóstico realizado a estudiantes, profesores, jefes de departamentos y revisión de documentos se constató que en la UNICA hay insuficiencias en las cualidades de los profesores como líderes y no se trabaja bien para lograr que lo sean. Una de las causas que inciden en esto es la falta de indicadores que permitan medir el liderazgo, por lo que el objetivo del presente trabajo investigativo fue diseñarlos. Se definió el constructo liderazgo, cuatro variables, sus dimensiones e indicadores, todos sometidos a validación por expertos. Mediante entrevistas a jefes de departamentos docentes y a profesores se corroboró la viabilidad de los indicadores propuestos para medir el liderazgo de los profesores, encontrándose un balance favorable, aunque una tendencia que apuntó a menor certeza de los jefes de departamentos sobre la posibilidad real de medir algunos indicadores en el accionar profesoral.

Palabras Clave: Dirección, Educadores, Indicadores, Liderazgo, Profesores

Abstract

The direction has left making perfect to our days arriving to acquire scientific character. Two directing dimensions, the one belonging to the institutional executives and the one belonging to the professors, the fact that you express the essentially educational and formation influence have provided evidence of their identity in the educational centers than like leaders of the process and in your direct relation with the students; they exercise in the pupils' formation. The style of ideal address is that one that it allows to place the professor, like the leader of the student group. The leader is not born, a condition that can be attained is done, insofar as it is something susceptible of being learned. However in a diagnosis accomplished to students, professors, bosses of departments and revision of documents became verified than there are insufficiencies in the attributes of the professors like leaders in the one and only and it is not worked to do to achieve that they be it. One of the causes that have an effect on this is short of

indicators that they allow measuring leadership, for that the objective of the present investigating work was to design them. The construct defined leadership, four variables, his dimensions and indicators, wholes submitted to validation by experts itself. The viability of the proposed indicators to measure the professors' leadership was corroborated by means of interviews to bosses of teaching departments and to professors, finding a favorable balance, although a tendency that aimed towards minor certainty of the bosses of departments on the real possibility to measure some indicators in triggering professorial.

Keywords: Directing, Educators, Indicators, Leadership, Professors

La dirección se considera una función de la gestión y tiene la importancia esencial de coordinar los esfuerzos individuales en función del logro de los objetivos de una organización y tipo de actividad; surge desde que se conformaron las primeras colectividades humanas, para alcanzar metas que no se podían lograr individualmente. En sus inicios fue una actividad empírica y espontánea, ya en nuestros tiempos se ha ido desarrollando y perfeccionando hasta convertirse en una disciplina científica desde principios del siglo XX.

En lo fundamental la dirección constituye una actividad de tipo social, debido a que su acción va encaminada a la conducción de personas y grupos sociales hacia la consecución de determinados objetivos. Álvarez de Zayas (1997) la considera como un proceso de influencia consciente, sistemática y estable de los órganos de dirección sobre los colectivos humanos, orientando y guiando sus acciones con el fin de alcanzar determinados objetivos; basados en el conocimiento y aplicación de las leyes, principios, métodos y técnicas que regulan y que son propios del sistema sobre el cual se influye. Para que sea eficiente, no se debe desarrollar de forma espontánea, se hace necesario ejecutarla sobre bases científicas y con un carácter sistémico.

Carnota (1991) identifica dos dimensiones en el trabajo de dirección, la de los directivos institucionales y la de los profesores, que expresa la influencia esencialmente educativa y de formación que, como dirigentes del proceso y en su relación directa con los estudiantes, ejercen los profesores en la formación de los educandos.

La dirección del proceso formativo que el profesor ejerce puede y tiene que ser perfeccionada constantemente, pero comprendiendo cada día mejor su papel dirigente a la luz de las tendencias contemporáneas de las Ciencias de la Educación, y también de los enfoques de avanzada de la dirección científica aplicados a los procesos educativos de enseñanza y aprendizaje. Por ello, según González (2008) los docentes universitarios deben mejorar la capacidad de liderazgo y hacer que las instituciones de educación superior desarrollen los valores culturales necesarios para ser más efectivos en la formación de las generaciones.

El estilo de dirección ideal es aquel que permite situar al profesor que dirige un proceso docente educativo, como el líder del grupo estudiantil. El liderazgo, es una manifestación de la autoridad moral del que dirige con respecto a sus subordinados, que resulta de la capacidad personal para tenerla y del reconocimiento que el colectivo de estudiantes haga de esta.

La importancia del estudio del liderazgo para directores, maestros, padres, dirigentes de instituciones sociales, influye en el desarrollo y progreso de personas que lo ejercen, así como para aquellos que lo reciben. No es menos cierto que son muchos los investigadores y autores que estudian y definen el liderazgo. Los líderes articulan y definen lo que previamente había permanecido en el campo de lo indiferente, luego crean modelos e imágenes que focalizan la atención de los demás. Por todo esto un factor esencial del liderazgo es la capacidad de influencia y la de darle significado a las cosas que transmiten a los miembros del grupo.

En la Filial de Majagua, de la Universidad de Ciego de Ávila [UNICA], se han manifestado situaciones durante la dirección del proceso de formación de profesionales como:

los estudiantes no siempre se preparan de forma adecuada para asistir a las clases, a pesar de haber recibido las orientaciones de los profesores para ello, lo cual manifiesta falta de autoridad; la participación en actividades extradocentes es en ocasiones reducida, los estudiantes han expresado falta de motivación y ha requerido el empleo de métodos coercitivos, lo que puede deberse a insuficiencias en la ejemplaridad de los profesores como seres humanos, insuficiente dirección participativa y falta de autoridad tanto formal como moral ya que no cumplen las tareas que orienta el profesor de forma voluntaria y con sentido de satisfacción; en algunos controles a clases se ha evidenciado falta de intercambio y negociación de los profesores con los alumnos a la hora de orientar actividades, lo cual refleja dificultades en el poder de convencimiento de los profesores; en el control al trabajo de los tutores se ha puesto de manifiesto falta de conocimiento de los caracteres, debilidades, fortalezas y potencialidades de los estudiantes que tutoran, lo cual influye negativamente en la autopreparación, la autovaloración y el autocontrol como vías fundamentales del desarrollo personal de los estudiantes y muestra insuficiencias en el liderazgo de los tutores.

Mediante la búsqueda bibliográfica especializada se constató que a pesar de que el liderazgo es, según Peiró (2005), uno de los temas más estudiados dentro de la psicología social de las organizaciones, el esfuerzo por obtener una comprensión científica del liderazgo es un fenómeno relativamente reciente. Probablemente sea el liderazgo más que cualquier otro tópico en ciencias sociales, el tema del que más se ha escrito, pero sobre el que menos se conoce, a pesar de ser importante para el éxito de las organizaciones y de los procesos como el de formación de profesionales. No existe hasta el momento una definición específica y ampliamente aceptada respecto al liderazgo. Se constató la existencia de un alto número de indicadores de liderazgo en las organizaciones, pero dispersos y no contextualizados a los profesores en las instituciones educativas.

De ahí que el objetivo de la presente investigación haya sido el diseño de indicadores para medir, desarrollar y dar seguimiento al liderazgo en los profesores universitarios.

Materiales y métodos

El estudio se desarrolló entre los años 2010 a 2013 en la UNICA y su Filial en Majagua.

Las poblaciones y muestras fueron las siguientes. Para la encuesta aplicada durante la constatación del estado del problema la población estuvo formada por los estudiantes de las carreras de Contabilidad y Finanzas y Procesos Agroindustriales de la Filial de Majagua, de Agronomía, Turismo y Contabilidad y Finanzas de la Sede central de la UNICA. También los profesores de la Filial de Majagua, de las Facultades de Ciencias Agropecuarias y Ciencias Económicas, los coordinadores de Carreras de la Filial de Majagua y jefes de departamentos. La muestra la constituyeron todos los estudiantes de la Filial de Majagua, 210 estudiantes (85%) y 121 profesores (82%) de las Carreras de Agronomía y Contabilidad de la UNICA. Para la aplicación parcial del sistema de indicadores para evaluar el liderazgo de los profesores, se entrevistaron a todos los jefes de departamentos docentes de la Universidad de Ciego de Ávila y todos los profesores de la Filial de Majagua y del departamento de Ciencias Básicas y específicas. Se seleccionaron ocho expertos por su preparación profesional y experiencia en temas de dirección y liderazgo. Dos son doctores en ciencias y seis master; cinco Psicólogos y tres especialistas en Dirección; todos con más de diez años de experiencia profesional.

Los métodos y técnicas empíricas empleadas fueron: encuestas a estudiantes y profesores para diagnosticar la percepción del liderazgo, entrevista a cinco jefes de Departamentos para identificar el seguimiento que se da al liderazgo de los profesores y para valorar la pertinencia y viabilidad de los indicadores para evaluar el liderazgo de los

profesores. Para los datos recogidos se determinó la fiabilidad a través del Alfa de Cronbach, obteniendo un valor alto de 0.963.

Revisión de 63 planes de trabajo individuales y documentos de evaluación a profesores, 32 actas de reuniones de departamentos para identificar elementos que indican el seguimiento a las habilidades del liderazgo en los profesores y 47 documentos de controles a clases, todos los planes de trabajo metodológicos; encuesta a expertos para validar las variables, dimensiones e indicadores del liderazgo; guía para talleres de socialización para evaluar la viabilidad de las variables, dimensiones e indicadores del liderazgo de los profesores y procedimiento para medir la validez propuesto por Barraza (2007).

La variable independiente fue “indicadores para medir el liderazgo”, conceptualizada como el conjunto de criterios de medida referidos a las variables autoridad moral, ejemplaridad, comunicación y trabajo en equipo y sus dimensiones, que permiten diagnosticar, dar seguimiento y diseñar acciones para preparar a los profesores como líderes del proceso de formación de profesionales.

La variable dependiente fue la preparación pertinente y viable de los profesores como líderes, conceptualizada como el proceso y resultado factible y acertado de las instituciones educativas mediante el cual se modelan cualidades y conductas para mejorar la capacidad personal de liderazgo, a partir de indicadores medibles sobre los valores culturales necesarios para que los profesores sean más efectivos en la formación de las generaciones, con el reconocimiento de los estudiantes.

Para el procesamiento estadístico se empleó paquete SPSS. Se aplicó la estadística descriptiva para la moda, media y el análisis porcentual, la prueba U de Mann-Whitney para la comparación de medias de dos muestras pequeñas independientes como alternativa a la prueba t para diferenciar medias cuando no se cumple el supuesto de normalidad.

Resultados

Percepción inicial del liderazgo de los profesores en la filial de majagua y la Universidad de Ciego de Ávila por parte de profesores y estudiantes, así como las acciones diseñadas para perfeccionarlo.

Las encuestas a estudiantes y profesores, entrevistas a jefes de departamentos docentes, revisión de documentos de planes de trabajo individuales, reuniones de departamentos y controles a clases reportaron los resultados que se expresan a continuación.

No existen diferencias significativas entre los criterios de estudiantes y profesores en cuanto a los indicadores de empatía, objetividad, autoconocimiento, poder de convencimiento, sensibilidad, receptividad, responsabilidad, decisión, humildad, flexibilidad, ejemplaridad, autoridad moral, comunicación y trabajo en equipo.

De acuerdo con los valores de las modas, en la mayoría de los indicadores de liderazgo la opción de respuesta que más se repitió, tanto entre los profesores como entre los estudiantes, fue la de *probablemente sí*, lo que resulta favorable en general. No obstante, haciendo un análisis de los porcentajes de respuesta que manifestaron indecisión o respuesta de *probablemente no*, para cada una de las preguntas realizadas, se encontró lo que se expone a continuación.

La cuarta parte de los entrevistados no están seguros de que los profesores tengan capacidad para ponerse en el lugar de los estudiantes cuando analizan una situación dada, actúen con los estudiantes a partir de la pregunta ¿cómo reaccionaría yo, si estuviera en su lugar?, traten de corregir aquellos hábitos y actitudes que provocan reacciones negativas en sus estudiantes, se caractericen por el cumplimiento en tiempo y forma de las funciones como profesor, digan siempre la verdad (sean honestos), su palabra, criterio y orientaciones encuentren rápida respuesta en los estudiantes y cuando hacen preguntas, profundicen en los planteamientos

para conocer los puntos de vista del grupo (lo que favorece la capacidad de análisis y solución de los problemas).

Alrededor de la tercera parte de los entrevistados están indecisos si los profesores toman medidas adecuadas para corregir a “los malos” y estimular a “los buenos” independientemente de las relaciones personales que tengan con ellos, conocen las opiniones sobre los efectos que tienen en los estudiantes sus hábitos y actitudes, asumen con valentía la responsabilidad que se derive de sus decisiones, admiten que no lo conocen todo y reconocen la necesidad de consultar y tener en cuenta a los demás (44,6%), cambian y negocian sus puntos de vista, de acuerdo con los criterios de los otros, sin que esto genere conflictos, actúan en el grupo sin considerar el provecho personal, no abusan de su poder ni de su autoridad (37%), proyectan seguridad y confianza cuando se dirigen al grupo durante el análisis de cualquier situación, logran que los estudiantes cumplan las tareas de forma voluntaria y con satisfacción, tienen la habilidad de expresar tus ideas sin atropellar las de otros miembros del grupo y solicitan a los estudiantes sus opiniones cuando se van a tomar decisiones importantes en las asignaturas o con el grupo (42.9%).

Los indicadores mejor evaluados por estudiantes y profesores se refieren a la capacidad que tienen los profesores para estar pendientes siempre de los estudiantes que presentan dificultades para apoyarlos (sensibilidad humana), ser tolerantes al cambio cuando analizan determinada situación en el aula y aceptar las opiniones de los demás, sin que esto genere conflictos (flexibilidad), ser dignos de imitar en sus relaciones y cualidades humanas (ejemplaridad) y propiciar el compromiso de los estudiantes hacia un esfuerzo común (trabajo en equipo). El resto de los indicadores fueron evaluados desfavorablemente sólo para una quinta parte del grupo.

En la revisión de documentos se detectó que en los controles a clases no se recogen aspectos que reflejen que se han producido insuficiencias con el liderazgo del profesor durante su

desarrollo. En la revisión de los planes de trabajo individuales se observó que no aparece ninguna acción planificada de manera explícita a los profesores que responda a su preparación como líder del proceso de formación. Tampoco en las evaluaciones individuales de los profesores se refleja de manera concreta que presentó insuficiencias en su autoridad moral, capacidad para lograr una buena comunicación en el grupo, ejemplaridad personal y profesional y capacidad de trabajo en equipo. En los planes de trabajo metodológicos de los Departamentos y Disciplinas no se detectaron problemas, líneas, objetivos o acciones relacionadas con el liderazgo de los profesores en el Proceso Docente Educativo. Revisando las actas de las reuniones de los Departamentos Docentes se comprobó que no se recogen elementos que señalen insuficiencias en el liderazgo de los profesores ni acciones correctivas para ello.

Fundamentación teórica y diseño del conjunto de indicadores para medir el liderazgo de los profesores

A partir de una profunda revisión de la bibliografía relacionada con el liderazgo en el proceso de dirección de procesos en general y de formación en particular, y dos consultas a expertos, se propusieron las siguientes definiciones.

El liderazgo del profesor es el resultado de influir, motivar y preparar a los estudiantes para contribuir a la efectividad y éxito de su proceso de formación, del cual es sujeto y objeto, a partir de las actitudes y comportamientos del profesor, con lo cual gana la confianza y el respeto de los estudiantes. En esta definición está presente que el profesor no es líder si no logra una influencia efectiva sobre los estudiantes para que estos se preparen de forma motivada y esto no se logra si no hay correspondencia de palabra y acción. Como resultado el profesor gana la confianza y respeto de ellos. No se trata de que logre que el estudiante

cumpla sus orientaciones por ordeno y mando, por su posición de “director” del proceso de formación, sino por la ejemplaridad que emana de su comportamiento.

Se propusieron aquellas variables que, a criterio de los investigadores, medían de forma integral el liderazgo de los profesores. Ellos se definen seguidamente, con su correspondiente comentario.

La Autoridad moral es la percepción que tienen los estudiantes de un profesor debido a su preparación profesional y ejemplaridad, llegando a considerarse un “status”, lo cual determina su capacidad de influencia en el cumplimiento de las tareas que orienta dicho profesor. Se parte que la autoridad la perciben los estudiantes, no es asignada por un directivo. Tiene como elementos esenciales la preparación del profesor como profesional y su ejemplaridad, pero no se hace real su autoridad moral si no se logra como resultado que los estudiantes cumplan las tareas orientadas.

La Comunicación educativa es el resultado del intercambio con los estudiantes por medio de palabras o mensajes en el que demuestra asertividad, poder de convencimiento, saber escuchar, preguntar y resumir, todo lo cual provoca el compromiso afectivo y la movilización del comportamiento. Esta variable es de resultado, o sea, es consecuencia de los intercambios educativos que se establecen entre los profesores y estudiantes, no sólo en clases, sino en todas las actividades en que participen, donde se logre un entendimiento satisfactorio.

También concibe que como producto de dicha comunicación se logre la educación de los estudiantes, tanto en lo afectivo como conductual.

La Ejemplaridad es la percepción que tienen los estudiantes sobre las cualidades humanas y preparación profesional del profesor, que los motiva a seguirlos y a incorporar esos patrones de conducta al plano personal. Esta variable fue la más reconocida por los directivos entrevistados, como componente del liderazgo. Aquí se precisa que los estudiantes deben percibir esas cualidades humanas, esos valores y la preparación como profesional que tengan

los profesores pero, sobre todo, que los consideren ideales de conducta para cambiar favorablemente y parecerse a ellos.

El Trabajo en equipo es la actitud manifiesta del profesor, como facilitador y mediador de conflictos, durante la colaboración del grupo de estudiantes para el cumplimiento de una tarea común, donde cada uno identifica su rol, fomentando la necesidad de compartir y aportar a dicha tarea como un todo, para su cumplimiento y el desarrollo grupal. Lograr que el grupo de estudiantes sea un verdadero equipo, con roles individuales pero con objetivos comunes, en función de tareas colectivas, requiere de un trabajo de facilitación y una mediación efectiva. También esta definición contempla que producto de esta labor del profesor con el grupo se logra no sólo cumplir las tareas, sino que de manera individual y colectiva haya un crecimiento humano.

Cada variable se diseñó operacionalmente y se fijaron sus dimensiones.

La Autoridad moral se medirá como el grado en que los estudiantes reconocen su satisfacción por ser orientados y dirigidos por el profesor para cumplir las tareas que él les asigna, por ello se delimitaron dos dimensiones, el reconocimiento y seguimiento

La comunicación educativa se evaluará como el grado en que los estudiantes reconocen que el profesor incentiva la comunicación efectiva entre los miembros del grupo (con asertividad, poder de convencimiento, sabe escuchar, preguntar y resumir). Se precisaron dos dimensiones: la calidad con que se emiten los mensajes y el manejo que se da a los mensajes

La ejemplaridad se determinará como el grado en que los estudiantes lo reconocen como modelo a seguir debido a las cualidades humanas y profesionales que demuestra. Debido a esto se precisaron dos dimensiones, las cualidades humanas y su comportamiento profesional.

El trabajo en equipo se comprobará por el grado en el cual el profesor incentiva y valora el compromiso, la confianza y la colaboración entre los miembros del grupo para llegar a metas comunes y mejorar continuamente la dinámica que se da entre las personas que lo conforman.

Sus dimensiones la conformaron la toma de decisiones, la evaluación del desempeño, el estilo de dirección y su visión de futuro.

Una vez definidas las variables y sus dimensiones, se procedió a la búsqueda de los indicadores que permitirán evaluar el estado de cada una de dichas variables.

Los indicadores de la Autoridad moral fueron: los estudiantes manifiestan de forma espontánea su aceptación por ser dirigidos por sus profesores, los estudiantes consideran como meritoria su pertenencia al colectivo cuando el profesor lo dirige, el profesor puede sustituir a la autoridad formal en la orientación de tareas, los estudiantes cumplen las tareas que orientan sus profesores de forma voluntaria y con sentido de satisfacción, la palabra, el criterio y las orientaciones del profesor encuentran fácil y rápida respuesta en los estudiantes.

Los criterios de la comunicación educativa fueron: habla y escribe en forma clara y comprensible, tiene en cuenta el lenguaje verbal y el corporal (gestos y posturas), es agradable y da muestras de buen humor, es capaz de colocarse en la posición de otro, experimentando sus sentimientos, prejuicios y valores (posee empatía), oye a los demás, tomando conciencia de los sentimientos que acompañan esas ideas para no herir susceptibilidades personales (sabe escuchar), chequea las posibles dudas y hace síntesis de los aportes propios y los de cada uno de los miembros del grupo (sabe resumir), profundiza en los planteamientos, para conocer bien los puntos de vistas del grupo, lo que favorece la capacidad de análisis y solución de problemas (sabe preguntar), tiene la habilidad de expresar las ideas y necesidades propias, sin atropellar las de los otros miembros del grupo (Es asertivo), tiene facilidad para convencer e influir en los estudiantes (Poder de convencimiento), cuando alguien le sugiere algo acerca de su trabajo o cuando se equivoca, lo reconoce, analiza el por qué y se pone en función de ofrecer soluciones (Espíritu crítico).

Los indicadores de ejemplaridad son: su comportamiento se corresponde con su discurso, que está fundado en valores positivos y creencias claras, demuestra interés por los demás, se

preocupa y ocupa de las necesidades de sus estudiantes (Es sensible), admite que no lo conoce todo, reconoce la necesidad de consultar y por tanto tiene una actitud de permanente aprendizaje (Es humilde), es íntegro (porque actúa sin considerar el provecho personal, es honesto, o sea, dice siempre la verdad, no abusa del poder ni de la autoridad se mantiene firme en las decisiones que son del interés para el grupo), realiza análisis con imparcialidad, de forma desapasionada (Es objetivo y justo), posee una actitud positiva ante los retos, con iniciativa hacia la mejora, al logro y no resistente al cambio (Es proactivo), puede adoptar actitudes opuestas, – ejercer liderazgo y dejarse liderar – opinar y aceptar opiniones de los demás, cambiar y negociar los puntos de vista que nutran las innovaciones, así como para asumir nuevas normas, reglas y hábitos, sin que esto genere conflictos (Es flexible), posee profesionalismo (porque demuestra competencia profesional, muestra persistencia frente a problemas y desafíos y mantiene la calma en situaciones de tensión), disfruta lo que hace y transmite a los que lo rodean ilusión e interés, se ocupa de la *calidad* de las tareas que desarrolla, es capaz de establecer prioridades en la vida personal y profesional de manera armoniosa, es capaz de motivar a los estudiantes en la ciencia que imparte.

Para medir su capacidad para el trabajo en equipo se propusieron los siguientes: reúne información relevante antes de tomar una decisión, involucra al grupo en los análisis y al momento de tomar decisiones que los afectan y actúa en concordancia. Para tomar decisiones antepone los intereses del equipo a los personales, procura soluciones adecuadas para todos y evitar la censura a los otros por los errores cometidos, las normas y los criterios de evaluación son explícitos y claros, es abierto a la crítica, la recibe como sugerencia para el proceso de mejora y no como desvalorización personal y posteriormente da información de retorno o feedback para dar conocimiento a los cambios operados a partir de ella, analiza regularmente el desempeño, empleando métodos de supervisión coherentes y proporciona retroalimentación a los miembros del grupo, muestra conocimientos diversos relacionados con el grupo,

propicia la colaboración de todos para lograr los objetivos del proceso de formación, es colectivista, porque trabaja por el bienestar del colectivo y satisfacer los intereses de los subordinados, subordina el comportamiento individual al colectivo lo cual reduce los conflictos y estimula una atmósfera agradable, involucra a todos en la solución de los problemas (dirección participativa), fomenta la reflexión y discusión en el grupo, teniendo en cuenta las opiniones de los demás, busca respuestas rápidas y de calidad cuando existan estados de opinión, organiza su propio trabajo y el de los miembros para la realización de las tareas, sabe con exactitud cuáles son las metas en cada actividad que desarrolla y hacia dónde se dirige, fija niveles de esfuerzo o cumplimiento y estimula a los miembros para su rendimiento, tiene una idea exacta de sus puntos débiles y sus puntos fuertes y se ocupa que cada cual conozca sus fortalezas y debilidades para adecuarlos a situaciones y exigencias específicas y cambiantes, corre riesgos porque no le teme a equivocarse, cree en las capacidades de los subordinados para hacer posible el funcionamiento del grupo y propicia el autodidactismo, la autovaloración y el autocontrol como vías fundamentales del desarrollo personal e institucional.

Corroboración de la propuesta por expertos.

Luego de haber realizado las propuestas de definiciones del constructo liderazgo, sus variables, dimensiones, indicadores y niveles de medición, se construyeron tres tablas para su validación por expertos, de acuerdo con los tres criterios siguientes (Barraza, 2007:5-8)

Representatividad: Indica el grado en que las variables, tal y como están descritas, miden el liderazgo y son las mejores de todas las posibles en el contexto donde han de ejercerse.

Calidad Técnica: Es el grado en que, en el lenguaje utilizado en la expresión de “liderazgo”, no existen sesgos gramaticales que puedan inducir a error o confusión en la opinión sobre la misma.

Coherencia: Para cada variable expresa la relación, tal y como está descrita, con su definición teórica, definición operacional, dimensiones, ítems y nivel de medición de cada ítem para dicha variable.

A partir de los criterios de los expertos sobre cada uno de los elementos propuestos, se realizaron ajustes, cambios y se sometieron a un segundo análisis. Si los valores medios eran menores que 1,6 no hay validez, si está entre 1,6 y 2 la validez es débil, si se encuentra entre 2,1 y 2,5 es aceptable y mayor que 2,6 será fuerte. (Barraza, 2007: 8).

Los resultados obtenidos en el proceso de validación por expertos se exponen a continuación.

Tabla 1

Criterio de representatividad del liderazgo y sus variables

| Variables | Media | Validez |
|------------------------|--------------|----------------|
| Liderazgo | 2.875 | fuerte |
| Autoridad moral | 2.76 | fuerte |
| Comunicación educativa | 2.49 | aceptable |
| Ejemplaridad | 2.875 | fuerte |
| Trabajo en equipo | 2.875 | fuerte |

Tabla 2.

Criterio Calidad técnica del liderazgo y sus variables

| Variables | media | validez |
|------------------------|--------------|----------------|
| Liderazgo | 2.875 | fuerte |
| Autoridad moral | 2.625 | fuerte |
| Comunicación educativa | 2.37 | aceptable |
| Ejemplaridad | 2.625 | fuerte |
| Trabajo en equipo | 2.76 | fuerte |

Tabla 3.

Criterio de coherencia de la autoridad moral y su definición teórica, definición operacional, dimensiones y nivel de medición de los ítems

| Variable | media | validez |
|--|--------------|----------------|
| Coherencia entre Autoridad moral y su definición (si la definición representa la variable) | 2.76 | fuerte |
| Coherencia entre Autoridad moral y definición operacional (si la manera de medir la autoridad moral se corresponde con la definición) | 2.76 | fuerte |
| Coherencia entre Autoridad moral y las dimensiones (si esos son los niveles de profundidad de la autoridad moral) | 2.625 | fuerte |
| Coherencia entre Autoridad moral e ítems para medirla (si esos ítems permiten medir la autoridad moral) | 2.625 | fuerte |
| Coherencia entre los ítems y los niveles de medición (si estos niveles de medición a utilizar son adecuados) | 2.76 | fuerte |

Tabla 4.

Criterio de coherencia de la comunicación educativa y su definición teórica, definición operacional, dimensiones y nivel de medición de los ítems

| Variables | media | validez |
|--|--------------|----------------|
| Coherencia entre comunicación educativa y su definición (si la definición representa la variable). | 2.49 | aceptable |
| Coherencia entre comunicación educativa y definición operacional (si la manera de medir la comunicación educativa se corresponde con la definición) | 2.625 | fuerte |
| Coherencia entre comunicación educativa y dimensiones (si esos son los niveles de profundidad de la comunicación educativa) | 2.76 | fuerte |
| Coherencia entre comunicación educativa e ítems para medirla (si esos ítems permiten medir la comunicación educativa) | 2.875 | fuerte |
| Coherencia entre los ítems y los niveles de medición (si estos niveles de medición a utilizar son adecuados) | 2.76 | fuerte |

Tabla 5.

Criterio de coherencia de la ejemplaridad del profesor y su definición teórica, definición operacional, dimensiones y nivel de medición de los ítems

| Variables | media | validez |
|--|--------------|----------------|
| Coherencia entre Ejemplaridad y su definición (si la definición representa la variable). | 2.875 | fuerte |
| Coherencia entre Ejemplaridad y definición operacional (si la manera de medir la ejemplaridad se corresponde con la definición) | 2.875 | fuerte |
| Coherencia entre Ejemplaridad y dimensiones (si esos son los niveles de profundidad de la ejemplaridad) | 2.875 | fuerte |
| Coherencia entre Ejemplaridad e criterios o ‘ítems para medirla (si esos ítems permiten medir la ejemplaridad) | 2.76 | fuerte |
| Coherencia entre los ítems y los niveles de medición (si estos niveles de medición a utilizar son adecuados) | 2.76 | fuerte |

Tabla 6.

Criterio de coherencia del trabajo en equipo del profesor y su definición teórica, definición operacional, dimensiones y nivel de medición de los ítems

| Variables | media | validez |
|--|--------------|----------------|
| Coherencia entre Trabajo en equipo y su definición (si la definición representa la variable). | 2.875 | fuerte |
| Coherencia entre Trabajo en equipo y definición operacional (si la manera de medir el trabajo en equipo se corresponde con la definición) | 2.76 | fuerte |
| Coherencia entre Trabajo en equipo y dimensiones (si esos son los niveles de profundidad del trabajo en equipo) | 2.76 | fuerte |
| Coherencia entre Trabajo en equipo y criterios o ítems para medirla (si esos ítems permiten medir el trabajo en equipo) | 2.525 | aceptable |
| Coherencia entre los ítems y los niveles de medición (si estos niveles de medición a utilizar son adecuados) | 2.76 | fuerte |

Encontrar las variables que caracterizan el liderazgo de los profesores y los ítems con los que pueden medirse, fueron dos aspectos importantes de la presente investigación, debido a lo cual se exponen en las tablas de 7 a 10 los resultados de la validación.

Tabla 7.

Criterio de coherencia de la autoridad moral y los ítems empleados para medirla

| Ítems para medir la autoridad moral del profesor | media | validez |
|---|--------------|----------------|
| 1.Los estudiantes manifiestan de forma espontánea su aceptación por ser dirigidos por sus profesores. | 2.875 | fuerte |
| 2.Los estudiantes consideran como meritoria su pertenencia al colectivo cuando el profesor lo dirige | 2.875 | fuerte |
| 3.El profesor puede sustituir a la autoridad formal en la orientación de tareas. | 1.875 | débil |
| 4.Los estudiantes cumplen las tareas que orientan sus profesores de forma voluntaria y con sentido de satisfacción. | 2.525 | aceptable |
| 5.La palabra, el criterio y las orientaciones del profesor encuentran fácil y rápida respuesta en los estudiantes. | 2.76 | fuerte |

Tabla 8.

Criterio de coherencia de la comunicación educativa y los ítems empleados para medirla

| Ítems para medir la comunicación educativa del profesor | media | validez |
|---|--------------|----------------|
| 1. Habla y escribe en forma clara y comprensible | 2.525 | aceptable |
| 2. Tiene en cuenta el lenguaje verbal y el corporal (gestos y posturas). | 2.875 | fuerte |
| 3. Es agradable y da muestras de buen humor. | 2.76 | fuerte |
| 4. Es capaz de colocarse en la posición de otro, experimentando sus sentimientos, prejuicios y valores (posee empatía) | 2.76 | fuerte |
| 5. Oye a los demás, tomando conciencia de los sentimientos que acompañan esas ideas para no herir susceptibilidades personales (sabe escuchar). | 2.76 | fuerte |
| 6. Chequea las posibles dudas y hace síntesis de los aportes propios y los de cada uno de los miembros del grupo (sabe resumir). | 2.76 | fuerte |
| 7. Profundiza en los planteamientos, para conocer bien los puntos de vistas del grupo, lo que favorece la capacidad de análisis y solución de problemas (sabe preguntar). | 2.76 | fuerte |

| | | |
|--|-------|-----------|
| 8. Tiene la habilidad de expresar las ideas y necesidades propias, sin atropellar las de los otros miembros del grupo (Es asertivo) | 2.875 | fuerte |
| 9. Tiene facilidad para convencer e influir en los estudiantes (Poder de convencimiento) | 2.525 | aceptable |
| 10. Cuando alguien le sugiere algo acerca de su trabajo o cuando se equivoca, lo reconoce, analiza el por qué y se pone en función de ofrecer soluciones (Espíritu crítico). | 2.875 | fuerte |

Tabla 9.

Criterio de coherencia de la ejemplaridad y los ítems empleados para medirla

| Ítems para medir la ejemplaridad del profesor | media | validez |
|--|--------------|----------------|
| 1. Su comportamiento se corresponde con su discurso, que está fundado en valores positivos y creencias claras. | 2.875 | fuerte |
| 2. Demuestra interés por los demás, se preocupa y ocupa de las necesidades de sus estudiantes (Es sensible) | 2.76 | fuerte |
| 3. Admite que no lo conoce todo, reconoce la necesidad de consultar y por tanto tiene una actitud de permanente aprendizaje (Es humilde) | 2.76 | fuerte |
| 4. Es íntegro porque: <ul style="list-style-type: none"> • actúa sin considerar el provecho personal, • es honesto (dice siempre la verdad) • no abusa del poder ni de la autoridad • se mantiene firme en las decisiones que son del interés para el grupo. | 2.76 | fuerte |
| 5. Realiza análisis con imparcialidad, de forma desapasionada (Es Objetivo y justo) | 2.875 | fuerte |
| 6. Posee una actitud positiva ante los retos, con iniciativa hacia la mejora, al logro y no resistente al cambio (Es proactivo). | 2.76 | fuerte |
| 7. Puede adoptar actitudes opuestas, – ejercer liderazgo y dejarse liderar – opinar y aceptar opiniones de los demás, cambiar y negociar los puntos de vista que nutran las innovaciones, así como para asumir nuevas normas, reglas y hábitos, sin que esto genere conflictos (Es flexible). | 2.76 | fuerte |
| 8. Posee <i>profesionalismo</i> porque: <ul style="list-style-type: none"> • demuestra competencia profesional, • muestra persistencia frente a problemas y desafíos • mantiene la calma en situaciones de tensión. | 2.76 | fuerte |
| 9. Disfruta lo que hace y transmite a los que lo rodean ilusión e interés. | 2.76 | fuerte |
| 10. Se ocupa de la <i>calidad</i> de las tareas que desarrolla. | 2.875 | fuerte |
| 11. Es capaz de establecer prioridades en la vida personal y profesional de manera | 2.37 | aceptable |

| | | |
|---|-------|--------|
| armoniosa | | |
| 12. Es capaz de motivar a los estudiantes en la ciencia que imparte | 2.625 | fuerte |

Tabla 10.

Criterio de coherencia del trabajo en equipos y los ítems empleados para medirla

| Ítems para medir la capacidad del profesor para que el grupo de estudiantes trabaje como un equipo | media | validez |
|---|--------------|----------------|
| 1. Reúne información relevante antes de tomar una decisión. | 2.76 | fuerte |
| 2. Involucra al grupo en los análisis y al momento de tomar decisiones que los afectan y actúa en concordancia. | 2.875 | fuerte |
| 3. Para tomar decisiones antepone los intereses del equipo a los personales. | 2.76 | fuerte |
| 4. Procura soluciones adecuadas para todos y evitar la censura a los otros por los errores cometidos | 2.875 | fuerte |
| 5. Las normas y los criterios de evaluación son explícitos y claros | 3.0 | fuerte |
| 6. Es abierto a la crítica, la recibe como sugerencia para el proceso de mejora y no como desvalorización personal y posteriormente da información de retorno o feedback para dar conocimiento a los cambios operados a partir de ella. | 2.875 | fuerte |
| 7. Analiza regularmente el desempeño, empleando métodos de supervisión coherentes y proporciona retroalimentación a los miembros del grupo. | 2.875 | fuerte |
| 8. Muestra conocimientos diversos relacionados con el grupo | 2.76 | fuerte |
| 9. Propicia la colaboración de todos para lograr los objetivos del proceso de formación. | 2.875 | fuerte |
| 10. Es colectivista, porque trabaja por el bienestar del colectivo y satisfacer los intereses de los subordinados | 2.875 | fuerte |
| 11. Subordina el comportamiento individual al colectivo lo cual reduce los conflictos y estimula una atmósfera agradable. | 2.625 | fuerte |
| 12. Involucra a todos en la solución de los problemas (dirección participativa) | 2.875 | fuerte |
| 13. Fomenta la reflexión y discusión en el grupo, teniendo en cuenta las opiniones de los demás | 2.76 | fuerte |
| 14. Busca respuestas rápidas y de calidad cuando existan estados de opinión | 2.625 | fuerte |
| 15. Organiza su propio trabajo y el de los miembros para la realización de las tareas | 2.625 | fuerte |
| 16. Sabe con exactitud cuáles son las metas en cada actividad que desarrolla y | 2.875 | fuerte |

| | | |
|--|-------|--------|
| hacia dónde se dirige. | | |
| 17. Fija niveles de esfuerzo o cumplimiento y estimula a los miembros para su rendimiento. | 2.625 | fuerte |
| 18. Tiene una idea exacta de sus puntos débiles y sus puntos fuertes y se ocupa que cada cual conozca sus fortalezas y debilidades para adecuarlos a situaciones y exigencias específicas y cambiantes | 2.76 | fuerte |
| 19. Corre riesgos porque no le teme a equivocarse. | 2.76 | fuerte |
| 20. Cree en las capacidades de los subordinados para hacer posible el funcionamiento del grupo. | 2.625 | fuerte |
| 21. Propicia el autodidactismo, la autovaloración y el autocontrol como vías fundamentales del desarrollo personal e institucional. | 2.625 | fuerte |

Resultados de taller de socialización con profesores de la UNICA y la filial de Majagua y encuesta a jefes de departamentos docentes de la UNICA

La búsqueda de aprobación en torno a la legitimidad de la investigación se realizó a través de talleres de socialización con profesores y directivos y entrevistas a jefes de departamentos. Estos talleres fueron convocados con el objetivo de valorar, corroborar y enriquecer la propuesta de la investigación en torno a las variables que permiten medir el liderazgo de los profesores y los indicadores correspondientes a cada una de ellas.

El primero de ellos se desarrolló con los profesores del departamento de Ciencias Básicas y Específicas y los jefes de disciplinas de este departamento de la Universidad de Ciego de Ávila y el segundo con los profesores de la Filial de Majagua, lo cual dio la posibilidad de obtener criterios tanto de profesores como de los directivos que los evalúan y dirigen el trabajo metodológico de toda la Facultad y el grado de objetividad y pertinencia del tema en condiciones de universalización.

La metodología empleada para cada taller se desarrolló considerando la interpretación de los participantes y se delimitaron dos momentos: primero se distribuyó previamente a cada uno de los participantes un documento donde aparecen las variables e indicadores propuestos para

evaluar el liderazgo de los profesores, para su lectura, interpretación individual y evaluación a partir de la escala de 0, 1, 2 y 3 de acuerdo con los siguientes criterios:

0 – estás seguro que el indicador no puede medirse en el comportamiento del profesor

1 - el indicador probablemente no puede medirse en el comportamiento del profesor (no estás seguro que no)

2- el indicador probablemente si puede medirse en el comportamiento del profesor (estás casi seguro que sí)

3- estás seguro que el indicador si puede medirse en el comportamiento del profesor.

En el segundo momento se realizó un debate reflexivo y crítico sobre sus criterios acerca de la posibilidad real de medir las variables e indicadores en la práctica docente de los profesores, en busca de puntos de consenso y divergencias en forma de taller, recogiendo los criterios individuales y analizando con el colectivo de profesores los indicadores que obtuvieron un porcentaje de “2” y “3” menores del 80%. Para todos los indicadores que resultaron evaluados con menos de 1,6 como promedio se recogen los criterios y sugerencias de cómo podría medirse en las conductas de los profesores.

En la tabla 11 se exponen los resultados de los análisis estadísticos a partir de los datos de los talleres de socialización y entrevista a los jefes de departamentos que permiten comparar los valores entre ambos grupos, utilizando la Prueba U de Mann-Whitney para encontrar si las diferencias entre los grupos son significativas estadísticamente para el 5%. Sólo se expone los indicadores que encontraron diferencias entre ambos grupos. El número que aparece al lado de cada indicador se corresponde con los de las tablas 7 a la 10

Tabla 11

Rangos promedios para los indicadores con diferencias significativas del 5% para profesores y jefes de Departamentos según la Prueba U de Mann-Whitney

| Indicadores | Rangos promedios | | Sig. asintót. |
|---------------------------------|------------------|-----------------|---------------|
| | profesores | Jefes de Dptos. | |
| Autoridad Moral 2 | 20.46 | 13.29 | * |
| Autoridad Moral 4 | 20.83 | 12.58 | * |
| Comunicación Educativa 3 | 21.41 | 11.46 | * |
| Comunicación Educativa 5 | 20.93 | 12.38 | * |
| Comunicación Educativa 6 | 21.02 | 12.21 | * |
| Ejemplaridad 1 | 20.91 | 12.42 | * |
| Ejemplaridad 2 | 20.20 | 13.79 | * |
| Ejemplaridad 4.3 | 19.43 | 11.63 | * |
| Ejemplaridad 6 | 21.70 | 10.92 | * |
| Ejemplaridad8.2 | 19.63 | 11.29 | * |
| Ejemplaridad 9 | 20.80 | 12.63 | * |
| Ejemplaridad10 | 19.98 | 14.21 | * |
| Trabajo en equipo 1 | 20.33 | 13.54 | * |
| Trabajo en equipo 3 | 21.78 | 10.75 | * |
| Trabajo en equipo 4 | 20.70 | 12.83 | * |
| Trabajo en equipo 7 | 20.52 | 13.17 | * |
| Trabajo en equipo 11 | 20.57 | 13.08 | * |
| Trabajo en equipo 14 | 21.41 | 11.46 | * |
| Trabajo en equipo 15 | 20.33 | 13.54 | * |
| Trabajo en equipo 21 | 22.35 | 9.67 | * |

Discusión

Las insuficiencias detectadas en el liderazgo de los profesores pueden haber estado influenciadas por el hecho de que sus jefes no han dedicado acciones para perfeccionar esta labor, ya que no se constataron evidencias de que se esté trabajando en este sentido y con esta orientación. Sin embargo la literatura científica reconoce que el perfeccionamiento del proceso de dirección y del liderazgo no puede ser de forma espontánea, se hace necesario

ejecutarlo sobre bases científicas y con un carácter sistémico, indica Álvarez de Zayaz (1997), tiene que ser perfeccionado constantemente, expresa González (2008), sobre todo cuando se trata de labor de dirección en la formación de las nuevas generaciones para obtener un mejoramiento continuo y sostenido tal como lo afirma Ruiz (2004).

No obstante para trabajar en la formación de profesores líderes se necesitaban indicadores que permitan identificar dónde se presentaban las dificultades individuales y colectivas y desarrollar acciones para tratar de perfeccionarlas. Al someter las propuestas de variables e indicadores a expertos se obtuvieron resultados de aceptación, tal como se discute seguidamente.

Los valores obtenidos en la evaluación de la definición y el lenguaje utilizado tanto para el constructo “liderazgo del profesor” como para las variables propuestas poseen validez. De igual forma las cuatro variables propuestas, tal y como están descritas, caracterizan dicho liderazgo y son posibles de medir en el contexto donde han de ejercerse, o sea, las universidades. Esto indica que no existen sesgos gramaticales que puedan inducir a error o confusión en la opinión sobre la misma. Las oportunas sugerencias realizadas por los expertos posibilitaron cambios en la redacción de las mismas para elevar las precisiones gramaticales, donde la variable Comunicación educativa recibió la mayor cantidad de sugerencias.

En cuanto a la coherencia entre su definición teórica, definición operacional, dimensiones y nivel de medición de cada ítem las variables autoridad moral, comunicación educativa, Ejemplaridad y Trabajo en equipo obtuvieron una validez fuerte. Sólo la definición teórica de comunicación fue evaluada de aceptable, lo cual se debió, fundamentalmente a la variabilidad en las sugerencias hechas por los expertos sobre los elementos que hay que considerar en dicha definición para que represente adecuadamente esta cualidad del liderazgo. Para la coherencia de los ítems del trabajo en equipo se encontró validez aceptable; sin embargo

todos los indicadores obtuvieron una validez fuerte, lo cual indica que en realidad hay aceptación en cada uno de los elementos referidos.

Se encontró validez fuerte para tres de los indicadores de autoridad, aceptable para uno y débil en el otro caso. El ítem “El profesor puede sustituir a la autoridad formal en la orientación de tareas” fue menos considerado por los expertos como medida de la autoridad moral de los profesores porque lo creyeron difícil de evaluar y no porque no pertenezca a la variable, según sus comentarios.

Todos los ítems propuestos para medir la comunicación educativa fueron validados como fuertes o aceptables. Hablar y escribir de forma clara y comprensible y tener poder de convencimiento fueron los apreciados como aceptables. Sin embargo los autores de la presente investigación consideran que la calidad del habla y la escritura influyen necesariamente en la comprensión de los mensajes que debe dar el líder, así como la facilidad que tenga de persuadir al colectivo que lo sigue de cuáles serán las posturas correctas en el desarrollo de determinadas acciones. Becerra (2005) señala que la capacidad para influir sobre otras personas en las organizaciones significa la capacidad de hacer que ocurran las cosas o lograr las metas a pesar de la resistencia de otros y con la táctica de persuasión racional el líder presenta argumentos con pruebas objetivas para convencer al seguidor de que el comportamiento que dará cumplimiento a los objetivos. Ruiz (2004) indica que un aspecto fundamental del liderazgo es la capacidad para comunicar ideas y entusiasmo, para convencer e influir en los estudiantes logrando en la acción educativa el compromiso y participación efectiva de estos.

De acuerdo con el criterio de los expertos todos los indicadores que permiten medir la ejemplaridad de un profesor tienen validez y sólo es medido como aceptable el que expresa “Es capaz de establecer prioridades en la vida personal y profesional de manera armoniosa”.

Los indicadores que miden la capacidad de los profesores para hacer que los estudiantes trabajen como un equipo obtuvieron validez fuerte y “Las normas y los criterios de evaluación son explícitos y claros” obtuvo la máxima puntuación.

De acuerdo con los resultados de los talleres de socialización con los profesores, todos los indicadores obtuvieron medias por encima de 2,0, cinco entre 2 y 2,6 (validez aceptable) y cuarenta y tres valores superiores a 2,6 (validez fuerte), lo que habla a favor de que los profesores consideran acertados y viables los indicadores propuestos para medir su liderazgo. Estos resultados se corresponden con los niveles de tres dados a las modas.

En el caso de los jefes de departamentos ningún indicador obtuvo valores menores a 1,6 ocho entre 1,6 y 2 (validez débil), 38 entre 2 y 2,6 (validez aceptable) y dos valores superiores a 2,6 (validez fuerte). En general el 83,3% de los indicadores obtuvieron una validez entre aceptable y fuerte, lo que habla a favor de la validez que los jefes de departamentos dan a los indicadores propuestos para medir su liderazgo. Estos resultados se corresponden con los encontrados para las modas donde 24 indicadores tuvieron los valores máximos de la moda (definitivamente sí) y 26 modas de dos (probablemente sí), para un 98%.

Los resultados ratifican lo expuesto anteriormente, ya que todos los profesores consideran que los indicadores diseñados para calificar su autoridad moral y su comunicación educativa, son viables para medir en su accionar. Todos los profesores consideran que el 88.2 % de los indicadores diseñados para calificar su ejemplaridad, son viables y más del 80% creen que los indicadores diseñados para calificar su capacidad para trabajar en equipo lo son también. Todos los indicadores propuestos fueron evaluados entre “sí” y “probablemente sí” para más del 70% de los profesores.

De acuerdo con los resultados existe mayor dispersión de criterios entre los jefes de departamentos que entre los profesores a la hora de calificar la viabilidad de los indicadores

para ser medidos en el accionar. No obstante en el 83,3% de los indicadores lo son para más del 70% de los jefes.

Si se compara la percepción de los jefes de departamentos con la de los profesores a la hora de calificar los indicadores, se observó una tendencia a menores valores para los primeros.

Los resultados de los análisis estadísticos utilizando la Prueba U de Mann-Whitney a partir de los datos de los talleres de socialización y entrevista a los jefes de departamentos permitieron comparar los valores entre ambos grupos y se encontraron diferencias significativas entre las respuestas de profesores y jefes de departamentos para dos indicadores de Autoridad Moral, con menores rangos para los Jefes, quienes al parecer consideran más difícil medir si: “Los estudiantes consideran como meritoria su pertenencia al colectivo cuando el profesor lo dirige” y “Los estudiantes cumplen las tareas que orienta el profesor de forma voluntaria y con sentido de satisfacción”

Se encontraron diferencias significativas entre profesores y Jefes para tres indicadores de comunicación educativa, con menores rangos para los segundos, quienes al parecer consideran más difícil medir si el profesor: “es agradable y da muestras de buen humor”, “chequea las posibles dudas y sintetiza los aportes propios y los de cada uno de los miembros del grupo (sabe resumir)” y “profundiza en los planteamientos, para conocer bien los puntos de vistas del grupo, lo que favorece la capacidad de análisis y solución de problemas (sabe preguntar).

Por otro lado se hallaron diferencias significativas entre profesores y Jefes para seis indicadores de ejemplaridad, con menores rangos para los Jefes, quienes al parecer consideran más difícil medir si el profesor: “su comportamiento se corresponde con su discurso, que está fundado en valores positivos y creencias claras”, “demuestra interés por los demás, se preocupa y ocupa de las necesidades de sus estudiantes (Es sensible)”, “se mantiene firme en las decisiones que son del interés para el grupo”, “muestra persistencia frente a problemas y

desafíos”, “disfruta lo que hace y transmite a los que lo rodean ilusión e interés” y “se ocupa de la *calidad* de las tareas que desarrolla”.

Por último se apreciaron diferencias significativas entre profesores y Jefes para siete indicadores de trabajo en equipo, con menores rangos para los Jefes, quienes al parecer consideran más difícil medir si el profesor: “reúne información relevante antes de tomar una decisión”, “para tomar decisiones antepone los intereses del equipo a los personales”, “procura soluciones adecuadas para todos y evita la censura a los otros por los errores cometidos”, “analiza regularmente el desempeño del equipo, empleando métodos de supervisión coherentes y proporciona retroalimentación a sus miembros”, “subordina el comportamiento individual al colectivo lo cual reduce los conflictos y estimula una atmósfera agradable”, “busca respuestas rápidas y de calidad cuando existen estados de opinión”, “organiza su propio trabajo y el de los miembros del equipo para la realización de las tareas” y “propicia la autopreparación, la autovaloración y el autocontrol como vías fundamentales del desarrollo personal de los estudiantes”

Los jefes de departamento son más objetivos a la hora de aplicar algunos indicadores o de calificar la capacidad del profesor y no consideran algunos como medibles, en lo que puede estar influyendo que solo lo enmarcan en el contexto de la clase y no en la vida del profesor y su relación dentro y fuera del departamento. No han concebido la manera de reflejarlos en el plan de desarrollo individual del profesor o de cómo aplicarlos en los controles a clases.

Conclusiones

La definición del constructo liderazgo es muy diversa e incluye un amplio espectro de teorías, definiciones, evaluaciones, descripciones, prescripciones y filosofías, debido a lo cual su estudio se ha abordado desde diferentes disciplinas y perspectivas. No obstante no se han

alcanzado acuerdos universales de los indicadores que caractericen a un líder y menos aún de indicadores para medir liderazgo en los profesores.

En entrevistas a jefes de departamentos docentes, revisiones de planes metodológicos y planes de trabajo individuales, controles a clases y actas de reuniones de departamentos no se encontraron evidencias de trabajo individual ni colectivo en función del liderazgo de los profesores. No obstante los criterios de estudiantes y profesores sobre el liderazgo expresados en encuestas fueron favorables.

Se definió el constructo “liderazgo de los profesores”, cuatro variables que lo caracterizan “autoridad moral, comunicación educativa, ejemplaridad y capacidad para trabajo en equipo” y 48 indicadores para medirlos, los cuales fueron validados por expertos, que los valoraron como pertinentes y viables.

En talleres de socialización y entrevistas a jefes de departamentos docentes de la Universidad se corroboró la viabilidad de los indicadores propuestos para medir el liderazgo de los profesores, encontrándose un balance favorable, aunque una tendencia que apuntó a menor certeza de los jefes de departamentos sobre la posibilidad real de medir algunos indicadores en el accionar profesoral.

Referencias

- Álvarez de Zayas, C. (1997). *Hacia una escuela de excelencia*. (43 p) La Habana, Cuba. Editorial Academia.
- Barraza Macías. A. (2007). *La consulta a expertos como estrategia para la recolección de evidencias de validez basadas en el contenido*. En Apuntes sobre Metodología de la Investigación. INED No. 7. Universidad Pedagógica de Durango. 10 p

Becerra, M. (2005). *Dirección y liderazgo*. En LIDERAZGO en línea en <http://www.gestiopolis.com/Canales4/ger/direcyli.htm2>. Revisado el 25 de octubre de 2012

Carnota, O. (1991). *Técnicas para dirigir cuando el tiempo no alcanza*. La Habana. Cuba Editorial. ENPES

González, N. (2008) *Liderazgo trascendental del docente y la calidad motivacional del estudiante universitario*. Gestipolis.com. en línea en: <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/evaluar-potenciar-liderazgo-organizacion.htm>. Revisado 25 de nov. 2011

Peiró, J. (2005) *Psicología de la organización 2. Parte 1. Tema XXIII. Liderazgo en la organización* (157 – 185). Editorial Félix Varela. La Habana

Ruiz, J. (2004) *Estilo de dirección y liderazgo en los procesos educativos*. *Dirección y Gestión Educativa*. (pp. 88 – 104) Medellín, Colombia. Editorial ESUMER.