RESUMEN – TRABAJO DE GRADO

AUTORES	Lilibeth Pedroza Madariaga Yamid Sneider Sanchez Martinez
FACULTAD	**Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas**
PLAN DE ESTUDIOS	**Tecnología en Gestión Comercial y Financiera**
DIRECTOR	Gladys Castañeda Vergel
CODIRECTOR (si aplica)	No aplica
TÍTULO DE LA TESIS	Analisis de la Influencia del Lliderazgo En El Comportamiento Organizacional de los Docentes de la Tecnología en Gestión Comercial y Financiera de la Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña (UFPSO)
TITULO EN INGLES	Analysis of the influence of leadership on the organizational behavior of teachers of the technology in commercial and financial management of the Francisco de Paula Santander University Ocaña (UFPSO)

RESUMEN
(70 palabras)

La investigación analiza la influencia del liderazgo en el comportamiento organizacional de los docentes del programa Tecnología en Gestión Comercial y Financiera de la Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña. Se identifican los estilos de liderazgo predominantes y su incidencia en la motivación, comunicación y trabajo en equipo. Finalmente, se propone un plan de acción con estrategias orientadas al fortalecimiento de las habilidades de liderazgo y al mejoramiento del clima institucional colaborativo.

RESUMEN EN INGLES

This research analyzes the influence of leadership on the organizational behavior of faculty members in the Business and Financial Management Technology program at the Francisco de Paula Santander University in Ocaña. It identifies the predominant leadership styles and their impact on motivation, communication, and teamwork. Finally, it proposes an action plan with strategies aimed at strengthening leadership skills and improving the collaborative institutional climate.

PALABRAS CLAVES	Liderazgo Docente, Comportamiento Organizacional, Motivación, Comunicación, Trabajo en equipo, Clima Institucional y Estrategias de Liderazgo.
PALABRAS CLAVES EN INGLES	Teacher leadership, organizational behavior, motivation, communication, teamwork, institutional climate, and leadership strategies.

CARACTERÍSTICAS

PÁGINAS: 111	PLANOS:	ILUSTRACIONES: 22	CD-ROM:

Análisis de la influencia del liderazgo en el comportamiento organizacional de los docentes del programa Tecnología en Gestión Comercial y Financiera de la Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña (UFPSO)

Lilibeth Pedroza Madariaga

Yamid Sneider Sánchez Martínez

Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas, Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña

Tecnología en Gestión Comercial y Financiera

Mgtr. Gladys Castañeda Vergel

09 de junio de 2026

Índice

Capítulo 1. Análisis de la influencia del liderazgo en el comportamiento organizacional de los docentes del programa Tecnología en Gestión Comercial y Financiera de la Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña (UFPSO) 12

1.1 Planteamiento del problema 12

1.2 Formulación del problema 15

1.3 Objetivos 15

1.3.1 General 15

1.3.2 Específicos 16

1.4 Justificación 16

1.5 Delimitaciones 19

1.5.1 Delimitación operativa 19

1.5.2 Delimitación conceptual 19

1.5.3 Delimitación geográfica 20

1.5.4 Delimitación temporal 20

Capítulo 2. Marco referencial 21

2.1 Marco histórico 21

2.1.1 Antecedentes históricos del liderazgo en el comportamiento organizacional de los docentes a nivel internacional 21

2.1.2 Antecedentes históricos del liderazgo en el comportamiento organizacional de los docentes a nivel nacional 23

2.1.3 Antecedentes históricos del liderazgo en el comportamiento organizacional de los docentes a nivel local 25

2.2 Marco contextual 26
2.3 Marco conceptual 27
2.4 Marco teórico 32
2.4.1 Teorías del liderazgo enfocadas a las organizaciones 32
2.4.2 Liderazgo pedagógico en la cultura educativa 33
2.4.3 Los comportamientos del liderazgo en gestión organizacional 34
2.4.4 El comportamiento organizacional en los docentes universitarios 37
2.4.5 Teoría de los estilos de liderazgo 38
2.5 Marco legal 40
2.5.1 Constitución Política de Colombia de 1991 40
2.5.2 Ley 30 de 1992 41
2.5.3 Ley 115 de 1994 41
2.5.4 Ley 749 de 2002 42
2.5.5 Ley 1188 de 2008 43
2.5.6 Decreto 1330 de 2019 44
Capítulo 3. Diseño metodológico 45
3.1 Tipo de investigación 45
3.2 Población y muestra 46
3.2.1 Población 46
3.2.2 Muestra 46
3.3 Diseño de instrumentos de recolección de información y técnicas de análisis de datos 47
3.4 Análisis de la información 48
Capítulo 4. Resultados 49
4.1 Características de liderazgo presentes en los docentes de la Tecnología en Gestión

Comercial y Financiera 49
4.1.1 Resultados de la encuesta sobre las características sociodemográficas como líder docente 49
4.1.2 Resultados de la encuesta sobre las características del liderazgo docente 58
4.1.3 Diagnóstico situacional de los estilos de dirección predominantes en el programa académico según las características del liderazgo docente 73
4.2 Influencia del liderazgo ejercido por los docentes en el comportamiento organizacional . 78
4.2.1 Resultados de la encuesta sobre la dimensión de motivación en los docentes..... 79
4.2.2 Resultados de la encuesta sobre la dimensión de comunicación en los docentes 81
4.2.3 Resultados de la encuesta sobre la dimensión de trabajo en equipo en los docentes... 84
4.2.4 Análisis de la influencia del liderazgo ejercido por los docentes en las dimensiones del comportamiento organizacional 87
4.3 Estrategias enfocadas al fomento de habilidades de liderazgo en los docentes de la Tecnología en Gestión Comercial y Financiera 91
4.3.1 Presentación de estrategias propuestas para el liderazgo docente 92
4.3.2 Plan de acción que favorezca el clima institucional colaborativo 93
4.3.3 Análisis del aporte de las estrategias al liderazgo docente 96
Capítulo 5. Conclusiones 97
Capítulo 6. Recomendaciones 99
Referencias 100
Apéndices 108

Lista de tablas

Tabla 1. Género al que pertenecen los docentes 50

Tabla 2. Rango de edad de los docentes 51

Tabla 3. Tipo de contratación laboral de los docentes 52

Tabla 4. Tiempo de antigüedad en la universidad 53

Tabla 5. Nivel de formación académica de los docentes 55

Tabla 6. Enfoque principal de la materia dictada por el docente 56

Tabla 7. Capacidad para orientar a los estudiantes en los procesos académicos 58

Tabla 8. Promoción de la participación activa de los estudiantes en el aula de clases 60

Tabla 9. Toma de decisiones académicas de manera organizada y responsable 61

Tabla 10. Fomento de un ambiente de respeto y confianza en el aula de clases 63

Tabla 11. Motivación a los estudiantes al desarrollo de un pensamiento crítico y autonomía 64

Tabla 12. Propuesta de mejoras a las actividades de gestión del programa académico 66

Tabla 13. Demostración de actividades para dirigir y coordinar actividades académicas 67

Tabla 14. Actitud proactiva frente a las necesidades del programa académico 69

Tabla 15. Promoción de la innovación en los procesos de enseñanza aprendizaje 70

Tabla 16. Manejo de diferentes estilos de liderazgo en el desarrollo de la labor docente 72

Tabla 17. Integración de resultados del diagnóstico situación de los estilos de liderazgo y características de los docentes 75

Tabla 18. Dimensión 1: La motivación el liderazgo docente 79

Tabla 19. Dimensión 2: La comunicación el liderazgo docente 82

Tabla 20. Dimensión 3: Trabajo en equipo del liderazgo docente 85

Tabla 21. Influencia del liderazgo ejercido por los docentes en las dimensiones del comportamiento organizacional 88

Tabla 22. Plan de acción 94

Lista de figuras

Figura 1 Modelo de liderazgo en el comportamiento organizacional 36

Figura 2 Estilos de liderazgo según teoría..... 39

Figura 3 Género al que pertenecen los docentes 50

Figura 4 Rango de edad de los docentes..... 51

Figura 5 Tipo de contratación laboral de los docentes 52

Figura 6 Tiempo de antigüedad en la universidad..... 54

Figura 7 Nivel de formación académica de los docentes 55

Figura 8 Enfoque principal de la materia dictada por el docente 57

Figura 9 Capacidad para orientar a los estudiantes en los procesos académicos 59

Figura 10 Promoción de la participación activa de los estudiantes en el aula de clases 60

Figura 11 Toma de decisiones académicas de manera organizada y responsable..... 62

Figura 12 Fomento de un ambiente de respeto y confianza en el aula de clases..... 63

Figura 13 Motivación a los estudiantes al desarrollo de un pensamiento crítico y autonomía 65

Figura 14 Propuesta de mejoras a las actividades de gestión del programa académico..... 66

Figura 15 Demostración de actividades para dirigir y coordinar actividades académicas 68

Figura 16 Actitud proactiva frente a las necesidades del programa académico 69

Figura 17 Promoción de la innovación en los procesos de enseñanza aprendizaje..... 71

Figura 18 Manejo de diferentes estilos de liderazgo en el desarrollo de la labor docente 72

Figura 19 Esquema sintetizar de las características del liderazgo docente 77

Figura 20 Dimensión 1: La motivación el liderazgo docente..... 80

Figura 21 Dimensión 2: La comunicación el liderazgo docente 83

Figura 22 Dimensión 3: Trabajo en equipo del liderazgo docente..... 86

Lista de apéndices

Apéndice A. Encuesta diseñada como instrumento de recolección de información.....108

Apéndice B. Registro de respuestas de los docentes.....110

Resumen

La presente investigación tuvo como propósito analizar la influencia del liderazgo docente sobre el comportamiento organizacional dentro del contexto académico del programa Tecnología en Gestión Comercial y Financiera (TGCF). Para su desarrollo se plantearon tres objetivos específicos: reconocer los estilos de dirección predominantes en los docentes mediante un diagnóstico situacional, determinar la incidencia de su liderazgo en las dimensiones del comportamiento organizacional y proponer estrategias para su fortalecimiento.

En cuanto a la metodología empleada, el estudio se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, de tipo descriptiva y utilizando como técnica de recolección de información la encuesta aplicada a una población conformada por 23 docentes perteneciente al programa académico.

Los resultados evidenciaron que los docentes presentan características asociadas a estilos de liderazgo participativo y transformacional, destacando aspectos como la orientación académica, la comunicación efectiva, la motivación y la promoción de ambientes de confianza. Igualmente, existe una influencia positiva del liderazgo docente sobre las dimensiones del comportamiento organizacional, especialmente en la motivación y el trabajo en equipo, lo que favorece el compromiso, la cooperación y las relaciones interpersonales dentro del entorno académico. Finalmente se diseñó un plan de acción que integra las estrategias de fortalecimiento de las habilidades de liderazgo y clima institucional.

Considerando tales hallazgos, se concluye que el liderazgo docente constituye un elemento fundamental para el fortalecimiento del comportamiento organizacional y para el desarrollo de ambientes académicos que favorezcan el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Introducción

Actualmente, las instituciones educativas enfrentan diversos desafíos asociados a la necesidad de fortalecer las dinámicas organizacionales y las relaciones entre los diferentes actores que intervienen en los procesos académicos. En este contexto, el liderazgo ejercido por los docentes adquiere relevancia debido a que sus prácticas y estilos de dirección pueden impactar aspectos como la motivación, la comunicación, el trabajo colaborativo y el compromiso institucional. Por ello, comprender la influencia que tiene el liderazgo sobre el comportamiento organizacional permite identificar factores que favorecen el fortalecimiento de ambientes académicos más participativos y eficientes.

Bajo esta perspectiva, la presente investigación surge con la finalidad de analizar la influencia del liderazgo ejercido por los docentes de la Tecnología en Gestión Comercial y Financiera de la Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña (UFPSO) en el comportamiento organizacional dentro del entorno académico. Para ello, se llevó a cabo una caracterización de los estilos de dirección predominante en esta población, para posteriormente conocer las implicaciones de esto en las dimensiones del comportamiento organizacional y proponer estrategias orientadas al fortalecimiento de habilidades de liderazgo docente.

En esta medida, la investigación buscó aportar elementos que permitan fortalecer las prácticas de liderazgo docente y contribuir al mejoramiento de las dinámicas organizacionales, favoreciendo ambientes institucionales basados en la cooperación, participación y mejora continua.

Capítulo 1. Análisis de la influencia del liderazgo en el comportamiento organizacional de los docentes del programa Tecnología en Gestión Comercial y Financiera de la Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña (UFPSO)

1.1 Planteamiento del problema

En el campo de las ciencias administrativas y sociales, el liderazgo y el comportamiento organizacional se consideran dos pilares interdependientes y claves en el funcionamiento adecuado de cualquier empresa. En primer lugar, el liderazgo es entendido como la capacidad de influir, motivar y orientar a los miembros de una organización hacia el cumplimiento de las metas comunes, por lo tanto, se relaciona con los valores compartidos, la toma de decisiones y los procesos de cambio. Mientras tanto, el comportamiento organizacional, es donde se refleja esta influencia ejercida por los líderes, a través de las actitudes de compromiso, cooperación, innovación o, en contraste en resistencias y conflictos internos (Serrano & Portalanza, 2014).

No obstante, según argumentan Franco y Alvarado, (2020) relación entre liderazgo y comportamiento organizacional adquiere una mayor relevancia en el ámbito educativo, dado a que integra actores sociales como los docentes que no solo se les exige procesos pedagógicos oportunos, sino que también deben fomentar desde su rol una cultura institucional basada en la empatía. Por tal razón, dentro de su entorno la ausencia de un direccionamiento claro y coherente con su labor, puede generar efectos negativos como la desmotivación, la falta de comunicación efectiva y la escasa identificación de los objetivos organizacionales. En otras palabras, esta situación repercute en un bajo compromiso por sus actividades, desconfianza en sí mismo y una

menor disposición hacia la innovación pedagógica, lo que estanca notablemente su desarrollo profesional y personal.

Por otro lado, el desconocer la influencia del liderazgo en el comportamiento organizacional, provoca riesgos en las instituciones ya que operan sin una visión clara de cómo las acciones de sus líderes impactan la cultura, el compromiso y las relaciones internas. Frente a este panorama, los docentes pueden adoptar actitudes pasivas o indiferentes, originando con ello, conflictos ocultos que disminuyen el sentido de pertenencia hacia los proyectos académicos e incluso por su vocación como profesor, lo cual genera bajos niveles de eficacia, obstáculos en su labor y una desconexión creciente entre su profesión y las metas organizacionales (Fuentes, et al., 2023).

Ahora bien, en Colombia el estudio de Contreras, (2019) reconoce la incidencia del liderazgo en elementos propios del comportamiento organizacional que van desde el bienestar laboral hasta el rendimiento institucional, pues en estos se integra la manera en que las personas actúan en la empresa, lo cual depende fuertemente del estilo de liderazgo adoptando por lo dirigentes. Por lo tanto, estos dos constructos en el contexto empresarial, tienden a convertirse en ejes estratégicos que al no ser explorados repercuten en el desarrollo humano, las conductas proactivas y el clima laboral.

Entre tanto, en Ocaña Mosquera, et al., (2022) plantea cómo las características personales, motivacionales y profesionales de los docentes universitarios inciden en su desempeño institucional y en su capacidad de adaptación a las demandas académicas. Bajo esta

idea, el liderazgo en la localidad puede ser visto como factor que interfiere en las necesidades del profesional que se dedica a la docencia, sus aspiraciones y retos, aspecto que suelen ser relevantes para la formación de actitudes equilibradas en estos profesionales, quienes en las instituciones de educación superior juegan un papel instructores y, por tanto, los que perciben su estilo de dirección son los estudiantes. Pese a la relevancia de esta temática, no se ha realizado un análisis sobre la influencia del liderazgo en el comportamiento organizacional de los docentes, pero específicamente en aquellos que forman parte del programa Tecnología en Gestión Comercial y Financiera de la Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña (UFPSO).

De este modo, son pocos los estudios locales que revelen las características de liderazgo presentes esta población y ante esto, se reconoce un vacío significativo en los estilos de direccionamiento predominantes, así como la falta de un diagnóstico situacional que permite contextualizar las posibles repercusiones en el ambiente laboral, impidiendo identifica aquellos estilos de direccionamiento que fortalece o limitan el compromiso del grupo docente. Adicionalmente, la falta de claridad frente a la incidencia del liderazgo en las dimensiones de motivación, comunicación y trabajo en equipo, provoca que no se implementen las acciones efectivas orientadas a su fortalecimiento. Todo esto, limita la obtención de información requerida para la formulación de estrategias que promuevan el desarrollo de habilidades de liderazgo entre los profesores, manteniendo el desarrollo de prácticas desarticuladas, climas laborales pocos colaborativos y gestión académica que no logra potenciar plenamente el talento humano.

Por lo anterior, es indispensable comprender de manera integral la relación del liderazgo en el comportamiento organizacional en el contexto del docente de la carrera TGCF, para generar resultados valiosos en la toma de decisiones gerenciales y conocer su verdadero impacto en los líderes pedagógicos de la universidad, aportando bases sólidas para el diseño de estrategia que mejoran su gestión educativa.

1.2 Formulación del problema

¿Cuál es la influencia del liderazgo en el comportamiento organizacional de los docentes del programa Tecnología en Gestión Comercial y Financiera de la Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña (UFPSO)?

1.3 Objetivos

1.3.1 General

Analizar la influencia del liderazgo en el comportamiento organizacional de los docentes del programa Tecnología en Gestión Comercial y Financiera de la Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña (UFPSO), para el reconocimiento de la dirección pedagógica presente en la dinámica educativa.

1.3.2 Específicos

Identificar las características de liderazgo presentes en los docentes de la Tecnología en Gestión Comercial y Financiera, mediante un diagnóstico situacional en el que se reconozcan los estilos de dirección predominantes en el programa académico.

Determinar la influencia del liderazgo ejercido por los docentes en el comportamiento organizacional, considerando las dimensiones de motivación, comunicación y trabajo en equipo como factores relacionados en su gestión.

Proponer estrategias enfocadas al fomento de habilidades de liderazgo en los docentes de la Tecnología en Gestión Comercial y Financiera, a través de un plan de acción que favorezca el clima institucional colaborativo.

1.4 Justificación

El liderazgo participativo, transformacional y comprometido, ha sido considerado como uno de los estilos de dirección más influyentes para fomentar el buen comportamiento organizacional y moldear las conductas positivas dentro de las empresas. De modo que, cuando los líderes inspiran visión, promueven la motivación intrínseca, estimulan la creatividad y atienden las necesidades individuales de sus colaboradores, se fortalecen las redes de confianza, la identificación con los objetivos institucionales y la disposición al empeño laboral. Así mismo, este tipo de liderazgo a nivel educativo es catalizador de las metas compartidas, lo que favorece

la proactividad, colaboración y resiliencia frente al cambio de los docentes, quienes logran transformar la cultura organización de una forma sostenible (Cruz, 2020).

De esta manera, el liderazgo cobra importancia en el mejoramiento del comportamiento organizacional dado a que sirve de puente entre la visión institucional y las conductas cotidianas del personal docente y, por lo tanto, ejerce un tipo de influencia mediante las prácticas colaborativas que desarrollan en el marco de la pedagogía, sobre todo en aspectos relacionados con la apropiación de las metas, claridad en los roles, la delegación efectiva, la comunicación fluida y la cohesión de los equipos. Así, un liderazgo bien ejercido promueve un clima organizacional saludable, incentiva la participación activa de los miembros y genera sentido de pertenencia reflejado en los resultados educativos (Ballesteros, 2021).

Según Rozo, et al., (2019) el liderazgo resulta oportuno en el entorno del docente porque potencia la eficacia organizacional y la calidad de su labor para formar futuros profesionales, es decir, genera múltiples beneficios, entre lo que se puede mencionar la pertinencia y disposición de seguir fomentando la educación a partir del desarrollo de sus propias habilidades y destrezas, además, de promover la autonomía en la acción y la motivación dentro de la práctica educativa. En conjunto, estos componentes consolidan una cultura organizacional positiva, donde los docentes se sienten valorados, apoyados y comprometidos con el desarrollo continuo de la comunidad universitaria.

Considerando lo expuesto, la presente investigación es pertinente porque busca comprender la influencia del liderazgo como un factor determinante en el comportamiento

organizacional de los docentes del programa Tecnología en Gestión Comercial y Financiera de la Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña (UFPSO), a partir de la identificación de las acciones y conductas que definen su forma de dirigir y orientar los procesos académicos, esto posibilita la oportunidad de hacer un diagnóstico en que se reconocen los estilos de liderazgo y analizar cómo estos inciden en la dinámica institucional, con el que se puede destacar las fortalezas y debilidad en el ejercicio del liderazgo docente, orientando las decisiones hacia un desarrollo profesional.

Igualmente, al determinar la influencia del liderazgo en dimensiones como la motivación, la comunicación y el trabajo en equipo se obtiene información valiosa que sirve de base analítica para interpretar las interacciones internas del docente dentro del programa académico ofertado en la UFPSO y su impacto en el clima organizacional en la facultad de Ciencias Administrativas y Económicas donde se integra la TGCF. Finalmente, la propuesta de estrategias orientada al fomento de habilidades de los líderes docentes, contribuirá a su desarrollo profesional, promoviendo una gestión más colaborativa.

En últimas instancias, la investigación aporta un conocimiento teórico sobre el liderazgo relacionado con el comportamiento generado en el escenario de la educación superior local, así como también brindar información que se convierte en una herramienta para analizar las prácticas de direccionamiento, conllevando a que se consolide un ambiente organizacional basado en la confianza, innovación y compromiso institucional.

1.5 Delimitaciones

1.5.1 Delimitación operativa

La presente investigación tuvo un alcance descriptivo y propositivo, dado a que se enfocó a identificar las características de liderazgo presentes en los docentes de la Tecnología en Gestión Comercial y Financiera, determinar su influencia en el comportamiento organizacional y diseñar estrategias orientadas al fortalecimiento de las habilidades de dirección. Sin embargo, en su desarrollo se presentaron obstáculos operacionales relacionados con la disponibilidad de los docentes del programa académico para participar en el diagnóstico, ya sea por su tiempo o poca disposición objetiva para entregar la información. Ante estas limitaciones, se plantearon acciones de contingencia: el uso de instrumentos de recolección claros y adaptados al contexto institucional, con el fin de generar confianza en la población; su aplicación dentro de la jornada académica, garantizando la validez y la pertinencia de los resultados.

1.5.2 Delimitación conceptual

En el marco conceptual del trabajo se tuvieron presentes los conceptos de los siguientes términos claves en la investigación, esto son: Liderazgo, comportamiento organizacional, estilos de liderazgo, habilidades de liderazgo, motivación laboral, comunicación organizacional, trabajo en equipo, clima organizacional, gestión educativa y desarrollo profesional docente.

1.5.3 Delimitación geográfica

Este análisis investigativo se realizó en el municipio de Ocaña, Norte de Santander, específicamente en la Universidad Francisco de Paula Santander, en la sede ubicada en El Algodonal, vía Acolsure, siendo aquí donde se encuentran los docentes del programa de Tecnología en Gestión Comercial y Financiera.

1.5.4 Delimitación temporal

Se estimó realizar la investigación en un periodo de ocho (8) semanas, contadas a partir de la aprobación del cronograma de actividades por parte de los jurados en la etapa del anteproyecto. Durante este tiempo, se llevó a cabo la ejecución de las tareas requeridas para cumplir con los objetivos planteados: diagnóstico situacional, análisis de los resultados y formulación de estrategia de fortalecimiento del liderazgo docente.

Capítulo 2. Marco referencial

2.1 Marco histórico

2.1.1 Antecedentes históricos del liderazgo en el comportamiento organizacional de los docentes a nivel internacional

En el ámbito internacional, se han desarrollado diversas investigaciones alrededor del comportamiento del líder y su influencia en los resultados de los colaboradores dentro de las instituciones educativas. Estos estudios han permitido establecer, que un liderazgo que combina claramente las funciones laborales con el apoyo emocional tiende a mejorar tanto la satisfacción interna como la percepción del clima organizacional entre los docentes. En esta medida, se relacionan a continuación aquellos hallazgos investigativos que precisan sobre esta temática:

Inicialmente, el estudio de Ordoñez y Deysi (2020) sobre el liderazgo directivo y desempeño docente, examina el papel de los líderes que ejercen la dirección de las instituciones de Ecuador y su impacto en el rendimiento de los profesores, considerando este cómo factor clave para enfrentar los cambios y exigencias del sistema educativa actual. En este trabajo, los autores hacen una revisión documental que les permite afirmar que el liderazgo directivo no solo dirige las actividades internas de la institución, sino que tiene una influencia directa en la motivación, la comunicación y participación de los docentes, lo que se termina reflejándose en una mejor gestión de labores de formación y en el logro de estándares de calidad educativa. Así, el estudio concluye afirmando que especialmente el liderazgo transformacional está

estrechamente vinculado con el comportamiento organizacional de los docentes, ya que su accionar proactivo se orienta hacia el fortalecimiento del servicio educativo.

De otro lado, la investigación desarrollada por Zeballos (2024) en Perú, trata el liderazgo en el clima organizacional de los docentes pertenecientes a la institución educativa de Moquegua. En esta se aplicó una muestra correspondiente a 34 docentes bajo la cuantificación de los datos y el diseño no experimental, a partir de un cuestionario que evalúa el nivel de liderazgo predominante en esta población. De tal manera, que los resultados indicaron una gran relación entre estas dos variables, considerando que los lideres educativos manejan un estilo participativo que influye positivamente en la creación de un ambiente laboral más adecuado dentro de su práctica educativa. Por lo tanto, este estudio pone en manifiesto la importancia del liderazgo para limitar o potenciar aspectos del comportamiento organizacional en el contexto educativo.

En el caso de Figueroa (2024) aborda la relación entre el liderazgo ejercido por los directivos y su influencia en el comportamiento organizacional dentro de una universidad en Meta, Ecuador. La investigación parte de la premisa de que la efectividad del liderazgo institucional tiene su efecto en la dinámica de los equipos. En esta investigación se aplica una metodología mixta, en que se combina la encuesta y la entrevista para conocer las distintas percepciones en la conducta de los docentes, identificando que un líder democrático genera a su vez conductas positivas y mayor eficacia en el cumplimiento de las fuentes. De esta manera los resultados obtenidos, subrayan la relevancia de que los líderes educativos además de gestionar tareas administrativas, también fomentan un ambiente de trabajo que estimula la colaboración, el compromiso y el desarrollo profesional.

Por último, Ramírez et al. (2025) analizan cómo los diferentes estilos de liderazgo influyen en el clima organizacional percibido por el personal docente en una universidad pública. Mediante el diseño no experimental y mixto, los autores aplicaron el cuestionario denominado "test del liderazgo de Blake y Mouton" con el que hayan líderes que dirigen bajo la autoridad institucional y, por tanto, más del 70% de la población docente percibe el clima laboral como un elemento en donde no existe una confianza importante, es escasa la cooperación y limita motivación por la pedagogía. Evidenciando en este estudio, que la ausencia de estilos participativos o transformacionales puede deteriorar el clima institucional y propone como parte de la solución la implementación de talleres de fortalecimiento de competencias de liderazgo para generar ambientes laborales más positivos.

2.1.2 Antecedentes históricos del liderazgo en el comportamiento organizacional de los docentes a nivel nacional

En Colombia, Acuña y Bolívar (2019) hacen una investigación cuyo objetivo fue relacionar los estilos de liderazgo docentes con el modelo de gestión educativa. En esta se aplica una metodología cuantitativa no experimental y diseño transversal, por lo que los investigadores aplican un cuestionario a un grupo de docentes, a los directivos y coordinadores y psicorientadores para medir los estilos de liderazgo y las prácticas de los modelos de gestión implementados por la institución de educación superior. Los resultados mostraron una correlación existente entre los estilos de liderazgo y la calidad del sistema académico. Además, este estudio refleja que a nivel institucional se mejora el clima laboral a partir de las relaciones

establecidas y más interés por cumplir con las metas establecidas, lo cual se evidencia en el aula de clases y la forma de abordar los contenidos programáticos.

Mientras tanto, Fonseca (2020) centra su investigación en el análisis de liderazgo directivo para conocer el impacto que este tiene en el desempeño de las instituciones de educación superior del departamento del Magdalena. Para ello, estableció la idea de que el estilo de liderazgo potencia el rendimiento de los docentes dentro de la ejecución de sus actividades y que esto a su vez, influye en los indicadores educativos históricamente bajos a nivel nacional. Entre tanto, el estudio parte de la problemática de calidad educativa en el Magdalena, donde pese a las inversiones y programas para mejorar los aprendizajes persisten bajos resultados en pruebas estandarizadas. En este contexto, los autores afirman que el liderazgo tiene su rol en esta temática, dado que la combinación de enfoques transformacional y distribuido, genera mejor motivación en el cuerpo docente y esto se traduce en cumplimiento de objetivos institucionales que se reflejan en el aprendizaje del estudiante y el desempeño en general.

En el caso de Pachón y Pautt (2024) realizan un estudio más general denominado "liderazgo en el aula y la eficacia docente" esto partiendo de la idea de que es una variable que influye en el rendimiento tanto de los estudiantes como de los mismos docentes. Los autores analizan los estilos de liderazgo ejercidos por el profesor cuando imparte los contenidos programáticos, pero también en las dinámicas relacionales y conductuales que configuran el ambiente organizacional educativo. Mediante el enfoque cuantitativo y la aplicación del instrumento, se evidenció que la mayoría de los docentes que aplican un liderazgo transformacional y transaccional en sus prácticas pedagógicas son más participativos, promueven

la comunicación y comportamiento organización estructurado, además del compromiso, la responsabilidad y la motivación dentro entorno académico. En contraste, aquellos con liderazgo pasivo- evitador, refleja escenarios menos dinámicos y cohesionados a las necesidades de los estudiantes, demostrando que los estilos de liderazgo moldean el comportamiento dentro del aula universitaria.

Por último, García (2020) abordó como distintos estilos de liderazgo (autocrático, transaccional y transformacional) inciden en la motivación laboral de los miembros de una organización universitaria del país, determinando que la forma de liderazgo está directamente relacionada con las actitudes, comportamientos y disposición al trabajo de los colaboradores. Aunque el estudio se centró en el personal de una biblioteca universitaria, sus hallazgos son aplicables al campo educativo en general, pues demuestra que cuando el liderazgo ejercido por los directivos tiende hacia estilos más transformadores, favorece la satisfacción y proactividad de los integrantes de la empresa, lo cual se traduce en comportamiento más comprometidos y colaborativos. Además, este análisis muestra la relación existente entre el ejercicio del liderazgo y las conductas organizacionales dentro de contextos educativos universitarios.

2.1.3 Antecedentes históricos del liderazgo en el comportamiento organizacional de los docentes a nivel local

A nivel local, Rincón, et al. (2026) analizan el comportamiento organizacional y su relación con el desempeño laboral de los docentes de la UPFSO. Con este estudio, se identifica la intervención de la comunicación, las relaciones interpersonales, el ambiente de trabajo y la

percepción organización, en el desempeño y las actitudes de los colaboradores universitarios. Los resultados evidenciaron que el clima organizacional constituye un elemento determinante en la manera en que los docentes desarrollan sus funciones y se vinculan con los procesos institucionales, demostrando que las dinámicas organizacionales son clave en el comportamiento como el compromiso, la motivación y la eficacia laboral. En este sentido, la investigación permite inferir que las prácticas de dirección y gestión institucional inciden en la conducta empresarial del personal académico, aportando un referente en Ocaña para comprender cómo las condiciones organizacionales dentro de la UFPSO pueden influir en el comportamiento docente.

2.2 Marco contextual

La presente investigación se desarrolla en la Universidad Francisco de Paula Santander, seccional Ocaña, institución pública de educación superior enfocada a la formación integral de profesionales, la generación de conocimiento y el aporte al desarrollo regional, cuya gestión académica y administrativa se encuentra guiada por el PDI (2020), en donde se establecen los lineamientos para consolidar una universidad con altos estándares de calidad, innovación y responsabilidad. Dicho plan destaca, el fortalecimiento de la labor del docente en los campos de la investigación y extensión mediante procesos continuos que faciliten el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

En este contexto, el PDI (2020), resalta la importancia del desarrollo docente, el bienestar universitario y el mejoramiento del clima organizacional como factores claves para garantizar la calidad educativa, aspectos relacionados con las prácticas de liderazgo al interior de la

institución. Estas dinámicas influyen en la manera en que los docentes interactúan, asumen compromisos y desarrollan sus funciones académicas, configurando comportamientos organizacionales que impactan el cumplimiento de las metas académicas y desempeño institucional.

Por lo anterior, analizar la influencia del liderazgo en el comportamiento organizacional de los docentes del programa Tecnología en Gestión Comercial y Financiera resulta pertinente para comprender cómo las prácticas de liderazgo contribuyen al logro de los propósitos institucionales establecidos en el Plan de Desarrollo Institucional de la UFPSO.

2.3 Marco conceptual

En este apartado se definen los conceptos claves de la investigación, entre los que se encuentra el liderazgo, comportamiento organizacional, motivación laboral, etc., con el fin de construir un marco conceptual sólido, académico y coherente:

El liderazgo es un modelo de dirección que comprende la adopción de una conducta mediante la cual una persona influye en otros para orientar sus acciones hacia el logro de objetivos comunes dentro de una organización. Esto implica, ejercer cierto nivel de autoridad, pero a su vez, motivar, comunicar y generar responsabilidad en los miembros del equipo. A nivel empresarial, el liderazgo suele reflejarse en la toma de decisiones, el clima laboral y las relaciones interpersonales. En el contexto educativo, influye directamente en la dinámica institucional y en la forma en que los docentes desarrollan sus funciones académicas. Por tal

motivo, se considera importante en el trabajo colaborativo y cumplimiento de metas institucionales (Gonzales & Naranjo, 2014).

Hacer referencia al comportamiento organizacional, es mencionar el estudio de actitudes, conductas y dinámicas que desarrollan las personas dentro de cualquier organización, así como la manera en que estas influyen en el funcionamiento y desempeño institucional. En esta medida, este concepto analiza cómo factores individuales, grupales y estructurales inciden en la motivación, la comunicación, el compromiso, el trabajo en equipo y ambiente. De manera que, integra relaciones, cultura y entorno laboral, además de la interacción entre los grupos, la forma en la que se asumen las responsabilidades, la participación en procesos internos y la respuesta a las directrices de la organización (Molina, et al., 2016).

En cuanto a los estilos de liderazgo, se dice que son las diferentes formas en que un líder ejerce su influencia, dirige a su equipo y decide frente a los procedimientos de una organización. Estos estilos determinan la manera en que se definen las relaciones laborales, son distribuidas las responsabilidades y se gestionan las acciones de carácter institucional (Jiménez & Villanueva, 2018). Entre los estilos de liderazgo más reconocidos se encuentran:

El liderazgo autocrático: Caracterizado por una toma de decisiones centralizada y poca participación del equipo. Es inflexible e impone algún tipo de castigo cuando no se cumplen las tareas efectivamente, en este caso el líder se basa en su poder para obligar a los subordinados.

El liderazgo democrático o participativo: Promueve la colaboración y la inclusión de los miembros en la toma de decisiones, se establece un líder con compromiso personal que no aparta las necesidades organizacionales de su rol. Con este estilo de liderazgo, se incrementa la productividad, el compromiso y la satisfacción laboral, por lo tanto, estimula el trato respetuoso y una guía oportuna hacia las metas a alcanzar.

El liderazgo transformacional y transaccional: El primero, se enfoca en inspirar, motivar y generar cambios positivos en la empresa. El segundo, mientras tanto, se basa en el cumplimiento de metas a través de recompensas y sanciones.

El liderazgo laissez-faire: Se destaca por ser un estilo apático a la hora de tomar decisiones, es decir, que al líder no le interesa tener un control sobre las actividades que realizan sus subordinados. Por lo tanto, solo deja hacer las labores sin asumir un compromiso real hacia la organización, no resuelve conflictos ni dirige las metas planificadas (Jiménez & Villanueva, 2018).

Las habilidades de liderazgo, son el conjunto de capacidades personales y profesionales que permiten al líder influir, enfocar y motivar a otros para lograr las metas organizacionales. Estas habilidades pueden ser de comunicación efectiva, decisiones asertivas, la resolución de conflictos, la inteligencia emocional, la capacidad de trabajo en equipo y la planificación estratégica. En el caso del docente, estas habilidades posibilitan la construcción de ambientes colaborativos, el fortalecimiento del compromiso institucional y la adecuada gestión de procesos académicos (Bracho, 2023).

Por su lado, la motivación laboral se define como el grupo de factores internos y externos que impulsan a una persona a desempeñar sus funciones a partir del compromiso, interés y disposición dentro de una organización. Este aspecto, se suele asociar con el grado de satisfacción, reconocimiento, sentido de pertenencia y expectativas de crecimiento que el trabajador percibe en su entorno laboral (Peña, 2017).

La comunicación organizacional, es el intercambio de información, ideas y directrices entre los miembros de una empresa, facilitando la coordinación de tareas y el alcance de objetivos. Comprende tanto la comunicación formal (reuniones, circulares, informes) como la informal, (interacciones cotidianas), y puede ejecutarse de forma vertical y horizontal dentro de la estructura organizacional. La comunicación efectiva, favorece la claridad en las funciones y la participación de los colaboradores (Contreras & Rendón, 2020).

Ahora bien, el trabajo en equipo es la capacidad que posee un grupo de personas para colaborar de manera coordinada y cooperativa en las tareas asignadas y dar cumplimiento a las metas establecidas en la organización, por lo tanto, implica comunicación efectiva, confianza compromiso compartido y responsabilidad colectiva. Cabe mencionar, que en muchos casos esto dependerá del liderazgo empleado, ya que un líder de equipos fomenta la participación y colaboración integral que motiva a los demás a desarrollar correctamente las labores (Ruiz, et al,. 2023).

El clima organizacional, se refiere a la percepción que tienen los colaboradores de una empresa sobre el ambiente laboral en el que desarrollan sus actividades. Este factor,

generalmente se encuentra condicionado al estilo de liderazgo impartido, la comunicación interna, las relaciones interpersonales, el reconocimiento y las condiciones de trabajo. Entre tanto, suele influir en la motivación, el compromiso y el desempeño de los equipos de trabajo (García, et al., 2020).

En lo que tiene que ver con la gestión educativa, se refiere al conjunto de procesos administrativos, académicos y estratégicos orientados a asegurar el adecuado funcionamiento y desarrollo de una institución educativa. Así, este tipo de gestión comprende la planificación, organización, dirección y evaluación de los recursos humanos, financieros y pedagógicos con la finalidad de garantizar la calidad educativa. En este proceso, el liderazgo directivo cumple un papel fundamental, debido a que influye en el fortalecimiento del ambiente organizacional, el comportamiento de los docentes y el logro de las metas académicas institucionales (Molano, 2016).

Finalmente, el desarrollo profesional docente se refiere al proceso continuo de formación, actualización y mejoramiento de competencias pedagógicas, disciplinares y organizacionales que permiten al profesor fortalecer su desempeño y adaptarse a las exigencias del entorno educativo. Esto incluye actividades como capacitación, evaluación, reflexión sobre la práctica académica y participación en proyectos institucionales. Este desarrollo profesional que experimenta el docente se encuentra influenciado por el liderazgo institucional, las oportunidades de crecimiento y el clima laboral (López, 2020).

2.4 Marco teórico

2.4.1 Teorías del liderazgo enfocadas a las organizaciones

El liderazgo ha sido objeto de estudio desde diversas perspectivas teóricas que buscan explicar cómo las prácticas de dirección influyen en el desempeño, conducta y efectividad de las personas que integran las organizaciones. Frente a esto, Solarte (2021) realiza un análisis de las diferentes teorías del liderazgo que han evolucionado en función de las necesidades del entorno competitivo, partiendo desde teorías centradas en los rasgos del líder hasta modelos más dinámicos que consideran la interacción entre líderes, seguidores y contexto organizacional.

Las teóricas clásicas del liderazgo inicialmente resaltaron la relevancia de las características personales del líder, como Great Man en la teoría de rasgos, sosteniendo que ciertas cualidades se encuentran innatas en la persona que lidera procesos, como la confianza en sí mismo, la determinación o inteligencia emocional. Posteriormente, las teorías conductuales desplazaron este enfoque hacia los comportamientos observables, dado a que se consideró al líder como aquel que actúa para desarrollar las tareas y crear relaciones humanas, elementos que son determinantes en el rendimiento de los equipos de trabajo (Solarte, 2021).

A partir de nuevos estudios en el liderazgo, surgieron las teorías situacionales y contingencias, que proponen que no existe un estilo de liderazgo universal óptimo, sino que su efectividad depende en gran medida de la situación y las características del contexto. Esta aproximación indica que los líderes deben adaptar su tipo de liderazgo a los requerimientos de

cada circunstancia organizacional. Recientemente, aparecen la teorías transformacionales y transaccionales, que analizan el liderazgo en entornos complejos, ya que el líder transaccional se basa en el intercambio de información, la relación con sus colaboradores, las recompensas y sanciones dadas; y el liderazgo transformacional busca inspirar, motivar y desarrollar a los demás hacia las metas (Solarte, 2021).

Considerando las teorías expuestas, estas constituyen un marco conceptual clave que ayuda a explicar cómo los líderes pueden influir positivamente en los comportamientos de las personas dentro de las empresas. Así, en el ámbito educativo, como la presente investigación, comprender estas perspectivas teóricas permite analizar de manera más profunda cómo las prácticas de liderazgo de los directivos y docentes influyen en su motivación, compromiso y desempeño institucional.

2.4.2 Liderazgo pedagógico en la cultura educativa

El liderazgo pedagógico es según la investigación de García y Vélez (2024) la capacidad que poseen los directores y docentes para orientar, fortalecer y transformar los procesos de enseñanza y aprendizaje dentro de una institución educativa, priorizando el mejoramiento de calidad educativa, así como el desarrollo integral de la comunidad académica. A diferencia de otros enfoques centrados exclusivamente en la gestión administrativa, el liderazgo pedagógico establece la práctica educacional como el eje principal para aplicar metodologías innovadoras y brindar acompañamiento al desempeño docente, fomentando una cultura institucional orientada al aprendizaje continuo.

Dentro de la cultura educativa, el liderazgo pedagógico cumple un papel fundamental en la construcción de valores compartidos, normas de convivencia, sentido de pertenencia y compromiso profesional. Este estilo de liderazgo, promueve el trabajo colaborativo entre docentes, la reflexión sobre sus acciones como educadores y la toma de decisiones basadas en el mejoramiento académico. A su vez, influye en el clima organizacional, ya que genera ambiente de confianzas participativos y comunicación asertiva, variables que fortalecen el comportamiento institucional positivo (Ramirez, 2024).

En el entorno educativo universitario, el liderazgo pedagógico además de recaer sobre los directivos académicos, también se manifiesta en los propios docentes, quienes ejercen liderazgo en el aula y en los espacios de coordinación académica. Por tal motivo, este planteamiento resulta fundamental para comprender el ejercicio del liderazgo orientado a la pedagogía, puesto que puede reflejarse en las actitudes, la motivación y el comportamiento de los equipos conformados por los profesores, lo cual termina impactando directamente sobre los objetivos y la calidad educativa (Zamora, et al., 2025).

2.4.3 Los comportamientos del liderazgo en gestión organizacional

La gestión organizacional se conforma por el conjunto de capacidades, conductas y acciones que se reflejan en el liderazgo empresarial e influye en los equipos de trabajo, especialmente en la motivación y coordinación de los esfuerzos colectivos para mejorar el desempeño laboral. Desde este punto de vista, los comportamientos del liderazgo se reflejan en

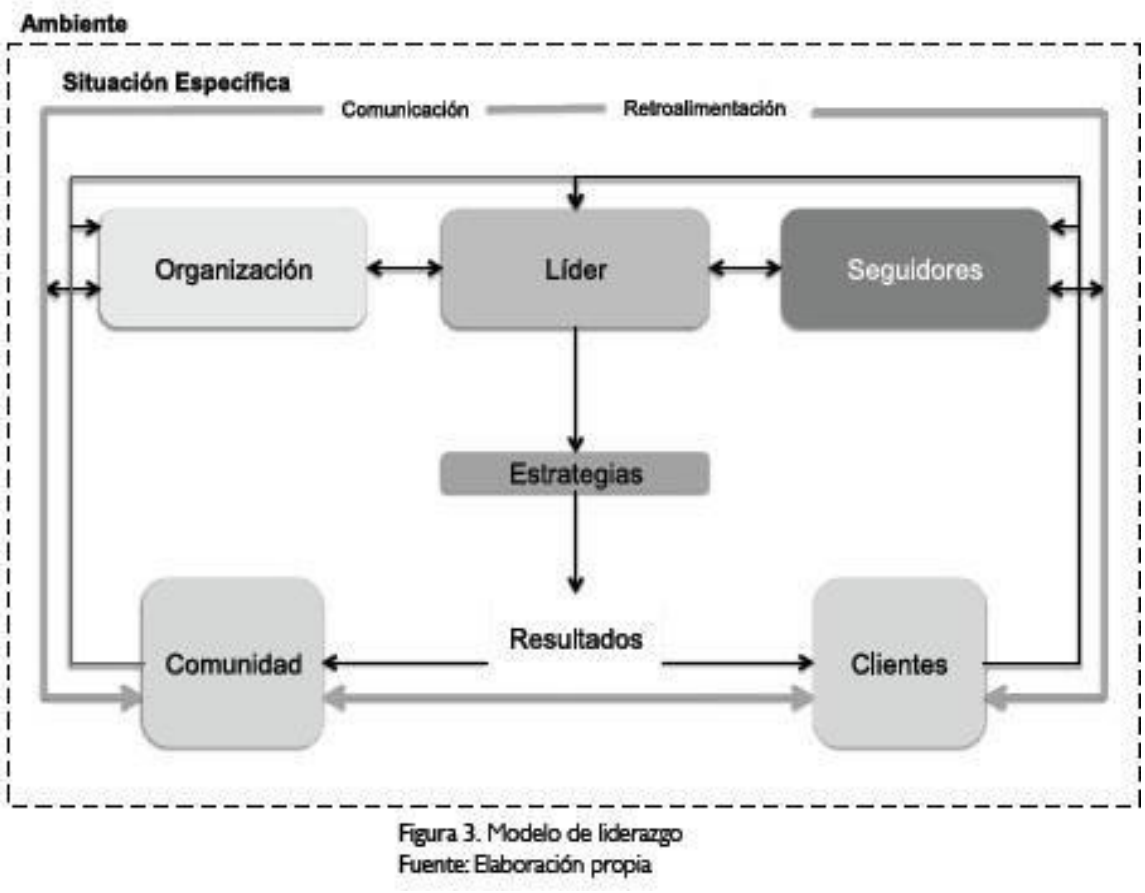
la forma como los líderes toman decisiones, comunican la visión institucional, promueven la participación y gestionan los recursos humanos (Vega, 2014).

Para Vásquez y Delgado (2020) el comportamiento de liderazgo en la gestión educativa, adquiere una relevancia especial debido a su incidencia en los procedimientos académicos y en el desempeño del personal docente. Los líderes educativos que fomentan prácticas participativas, el desarrollo profesional y el trabajo colaborativo contribuyen a consolidar ambientes organizaciones más sanos y orientados al aprendizaje institucional. En este escenario, el liderazgo efectivo se suele caracterizar por la capacidad de guiar el cambio, impulsar la innovación pedagógica y fortalecer el clima laboral de la institución. Así mismo, el autor destaca la importancia de elementos como la comunicación, la habilidad para resolver conflictos y la cohesión de los equipos para mejorar los niveles de productividad

Sin embargo, para reflejar el papel del líder en el comportamiento organizacional, García (2015) formula un modelo de liderazgo derivado de las teorías organizacionales, el cual busca integrar los distintos enfoques teóricos del liderazgo en el funcionamiento de las empresas:

Figura 1

Modelo de liderazgo en el comportamiento organizacional



Nota. La figura muestra el modelo de liderazgo en el comportamiento organizacional diseñado por (García, 2015).

Partiendo de lo anterior, García (2015) plantea un modelo construido a partir de la revisión de las diferentes teorías organizacionales, entre las que se encuentran la teoría administrativa, teoría de sistemas, teoría de las relaciones humanas y teoría de contingencia. A través de las cuales, identifica múltiples elementos que intervienen en el proceso de liderazgo, como lo son: el ambiente organizacional (entorno y cambios); situación específica (contexto externo al que se enfrenta el líder); el líder (persona con capacidades de gestión); los seguidores

(personas sobre las que el líder tiene influencia); la estrategia (acciones enfocadas a los resultados); la comunicación y clientes (definición de la participación de las persona); y finalmente, los resultados organizacionales (proceso de rendimientos esperados por el líder y su equipo). Estos elementos interrelacionados, reconocen que el liderazgo no depende únicamente de las características del líder, sino de la interacción entre factores del contexto organizacional y social que influyen en la toma de decisiones.

2.4.4 El comportamiento organizacional en los docentes universitarios

El comportamiento organizacional en los docentes universitarios se refiere al conjunto de actitudes, conductas e interacciones que desarrollan los profesores dentro de las instituciones de educación superior y que influyen en el cumplimiento de los objetivos académicos, laborales y administrativos. Este comportamiento está determinado por factores que van desde la cultura institucional, el estilo de liderazgo de los directivos, la motivación laboral, la comunicación y el clima de trabajo. Por lo tanto, en el contexto universitario los docentes además de desarrollar sus funciones de enseñanza, deben realizar procesos de investigación, extensión y participación académica, pues a través de estas acciones se determina su comportamiento e impacto en la calidad educativa (Suarez & Medina, 2018).

Igualmente, el comportamiento organizacional de los docentes se manifiesta en aspectos como el trabajo en equipo, la disposición al cambio, la participación en procesos de innovación pedagógica y el compromiso con el desarrollo institucional. Cuando en las universidades el liderazgo es efectivo y acompañado de una comunicación clara, los docentes desarrollan a su vez

actitudes positivas hacia su labor, fortaleciendo su desempeño profesional y contribuyendo a los logros educativos. Bajo este orden de ideas, el análisis del comportamiento organizacional en los docentes universitarios permite comprender cómo las dinámicas de liderazgo y gestión influyen en su motivación, desempeño y desarrollo profesional (Carmona, et al., 2021).

En síntesis, el comportamiento organizacional en los docentes universitarios también está relacionado con la manera en que estos perciben las políticas institucionales, las oportunidades de desarrollo profesional y las dinámicas de liderazgo dentro de las organizaciones de educación superior. De manera que, cuando los docentes se sienten valorados, escuchados y apoyados por los líderes académicos, tienden a mostrar mayores niveles de compromiso, responsabilidad y sentido de pertenencia hacia las empresas. Por el contrario, la ausencia de prácticas de liderazgo claras o de estrategias de gestión puede generar desmotivación, conflictos interpersonales o baja participación en los procesos internos. Así, la conducta profesoral conlleva a la construcción de ambientes educativos colaborativos y orientados al mejoramiento continuo de la calidad académica (Zargar, et al., 2025).

2.4.5 Teoría de los estilos de liderazgo

Dentro del estudio del liderazgo organizacional, aparece uno de los enfoques más representativos que integra todos los estilos de dirección que puede manejar un líder, el cual se ha venido entendiendo como aquellas conductas, estrategias y formas de interacción que adopta una persona para influir en el comportamiento de sus colaboradores y orientar el cumplimiento de las metas institucionales (Ojeda, 2017). En esta medida, se plantea que los estilos de liderazgo

más recocido son: autocrático, democrático, laissez-faire, transformacional, transaccional y situacionales. Los cuales son definidos de la siguiente manera:

Figura 2

Estilos de liderazgo según teoría



Nota. La figura muestra los estilos de liderazgo, definidos desde la teoría, (Ojeda, 2017).

De acuerdo con la figura, los diferentes estilos de liderazgo constituyen la base teórica para comprender la manera en que los líderes influyen en la dinámica interna de las empresas, entre estas las instituciones de educación superior. Cada estilo definido, presenta características particulares en relación con la toma de decisiones, la comunicación, el nivel de participación y la motivación del equipo, lo cual repercute directamente en el comportamiento organizacional (Ojeda, 2017).

2.5 Marco legal

2.5.1 Constitución Política de Colombia de 1991

Esta es la normativa que establece los principios, derechos y deberes que regulan la organización del Estado y la convivencia social del país. En materia educativa, reconoce la educación como un derecho que poseen las personas y un servicio público que tiene una función social, orientado al acceso al conocimiento, la ciencia, el aprendizaje y cultura. Así mismo, es sus artículos 67, 68 y 69 se definen los lineamientos sobre la responsabilidad del Estado, la sociedad y la familia en los procesos educativos, la libertad de enseñanza y la autonomía universitaria, factores que guían el funcionamiento de las instituciones de educación superior y el desarrollo de las actividades académicas (Asamblea Nacional Constituyente, Constitución Política de Colombia, 1991).

Siendo así, la Constitución Política de Colombia proporciona a la investigación el marco jurídico que sustenta el funcionamiento de las instituciones educativas y el ejercicio de la labor docente en la Universidad Francisco de Paula Santander. Entre tanto, los principios relacionados con la autonomía universitaria y la calidad educativa, guardan relación con el liderazgo y el comportamiento organizacional de los docentes de la institución, ya que son elementos determinantes en la gestión académica, el ambiente laboral y el desarrollo de las prácticas pedagógicas.

2.5.2 Ley 30 de 1992

La presente ley regula el servicio público de la educación superior en Colombia y establece objetivos relacionados al sistema universitario del país. Entre tanto define las funciones de las instituciones educación superior, entre ellas la docencia, la investigación y la extensión, así mismo, aborda la necesidad de formar a los profesionales integralmente, bajo lineamientos para la gestión académica y administrativa de las instituciones, resaltando la importancia del rol del docente y la adecuada organización de los procesos educativos para garantizar la educación de calidad (Congreso de la República de Colombia, 1992, Ley 30, Artículo 1).

En relación con el presente estudio, esta ley constituye la base principal para comprender el papel que desempeñan los docentes dentro de las instituciones de educación superior y la manera en que su liderazgo y comportamiento organizacional influyen en los procesos formativos, ya que promueve el fortalecimiento de las prácticas docentes y respalda la importancia de analizar los estilos de direccionamiento pedagógico como factor que incide directamente en el desempeño institucional.

2.5.3 Ley 115 de 1994

Establece las normas que regulan el sistema educativo colombiano en sus diferentes niveles y modalidades de educación. Entre tanto, esta ley define la educación como un proceso de formación permanente, personal, cultural y sociales que se fundamenta en una concepción integral de los ciudadanos. Así mismo, determina los fines de la educación, la organización

educativa y las responsabilidades del estado frente al cumplimiento de los principios que orientan la calidad, la gestión y la formación de los educadores. Dentro de su contenido, también se resaltan aspectos relacionados con la función de docente como orientador del proceso formativo y su rol en la construcción de ambientes educativos adecuados para el aprendizaje (Congreso de la República de Colombia, 1994, Ley 115).

Esta normativa guarda estrecha relación con el estudio del liderazgo y el comportamiento organizacional en los docentes, en la medida que se fundamenta en el papel del profesorado en la gestión educativa y en el desarrollo de los procesos formativos dentro de las instituciones. De tal manera, que el liderazgo que ejercen los docentes, así como las dinámicas organizacionales que se generan en el entorno educativo, inciden en la calidad de la misma, el trabajo en equipo y en el clima institucional.

2.5.4 Ley 749 de 2002

Esta Ley establece la organización de la formación técnica profesional y tecnológica en Colombia, permitiendo la estructuración de programas académicos por ciclos propedéuticos que permiten la continuidad en la educación superior. Siendo así, esta normativa define las características de los programas profesionales y tecnológicos y los lineamientos para su articulación dentro del sistema educativo. Además, promueve la formación integral enfocada al desarrollo de competencias, habilidades y conocimientos que respondan a las necesidades del sector productivo y social (Congreso de la República de Colombia, 2002, Ley 749).

En relación con la presente investigación, esta ley se asocia con el estudio del liderazgo y el comportamiento organizacional en los docentes, ya que regula el funcionamiento de programas de formación tecnológica como el programa de Tecnología en Gestión Comercial y Financiera. Bajo este contexto, el liderazgo ejercido por los docentes influye en la dinámica organizacional, el proceso de enseñanza-aprendizaje y la gestión académica dentro del programa, aspectos que inciden en el desempeño institucional y en la formación de profesionales con competencias acordes a las exigencias del entorno laboral.

2.5.5 Ley 1188 de 2008

Establece las condiciones que deben cumplir los programas académicos de educación superior para obtener y mantener el registro calificado, requisito indispensable para su funcionamiento en el país. Esta normativa define criterios relacionados con la calidad académica, la organización institucional, los procesos de aprendizaje, la cualificación del equipo docente, la investigación, la infraestructura y los mecanismos de evaluación y mejoramiento continuo. De esta forma, la ley busca garantizar que las instituciones de educación superior ofrezcan programas que cumplan con estándares mínimos de calidad y pertinencia (Congreso de la República de Colombia, 2008, Ley 1188).

Frente a la investigación, esta ley se refiere a la importancia de cumplir en entorno de la educación superior con las condiciones de calidad, siendo una de estas el estilo de liderazgo adecuado que se refleja en el ambiente laboral y en el desempeño del profesorado dentro de las instituciones educativas. Por lo tanto, el liderazgo ejercido por los docentes de la Tecnología en

Gestión Comercial y Financiera, se convierte en un factor relevantes para dar cumplimiento a estos lineamientos, pues su capacidad de trabajo en equipo, comunicación y compromiso se refleja en el desarrollo de los procesos académicos, el clima organizacional y la calidad de formación.

2.5.6 Decreto 1330 de 2019

Reglamenta el sistema de aseguramiento de la calidad de la educación superior en Colombia, estableciendo los requerimientos que deben cumplir las instituciones y los programas académicos para obtener y mantener el registro calificado. En otras palabras, el decreto define criterios relacionados con el proyecto educativo institucional, los resultados de aprendizaje, la organización académica, la cualificación de los docentes, los procesos de investigación y los mecanismos de evaluación y mejoramiento continuo. Igualmente, promueve una formación centrada en el estudiante y orientada al desarrollo de competencias que respondan a las necesidades del entorno (Presidencia de la República de Colombia, 2019, Decreto 1330).

Por lo anterior, el decreto se vincula con el análisis del liderazgo y el comportamiento organizacional de los docentes, a partir de que se han de seguir estrategias que contribuyan a la calidad educativa definida en el mismo, pues eso depende en gran medida de la gestión académica y del desempeño del profesorado dentro de las instituciones, lo que a su vez, se interrelaciona con el tipo de liderazgo que el docente ejerce en su proceso formativo, así como la interacción dentro del programa de Tecnología en Gestión Comercial y Financiera, dado a que esto influye en el desarrollo de las prácticas pedagógicas y el clima laboral.

Capítulo 3. Diseño metodológico

3.1 Tipo de investigación

El estudio se enmarca dentro de una investigación de tipo descriptiva bajo un enfoque cuantitativo, puesto que esta se orienta según Guevara, et al. (2020) a “identificar, medir y describir características o fenómenos dentro de una población a través de la recolección y análisis de datos numéricos, considerando la aplicación de encuestas para la comprensión de la problemática analizada” (p. 165).

Por lo tanto, este tipo de investigación fue oportuna para el presente estudio, porque tuvo el propósito de caracterizar y analizar el liderazgo en los docentes del programa académico Tecnología en Gestión Comercial y Financiera y conocer su implicación en el comportamiento organizacional dentro del contexto institucional. Buscando así, describir las características, percepciones y prácticas asociadas a su estilo de direccionamiento y su incidencia en factores organizacionales como la motivación, la comunicación y el trabajo en equipo. Todo esto, mediante la recolección de datos cuantificables, aplicación de un instrumento estructurado y procedimientos estadísticos.

Además, teniendo la finalidad de identificar patrones y relaciones entre las variables objetivos de análisis, tales como el liderazgo docente, la motivación laboral, la comunicación organizacional y el trabajo en equipo.

3.2 Población y muestra

3.2.1 Población

La población objetivo de estudio estuvo conformada por los docentes vinculados al programa Tecnología en Gestión Comercial y Financiera de la Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña, quienes participan en los procesos de formación académica de esta carrera.

De acuerdo con la información proporcionada en el plan de estudios (Comunicación personal, 16 de febrero de 2026), la población está integrada por 23 docentes que desarrollan actividades académicas en dicho programa tecnológico.

3.2.2 Muestra

Debido a que el número de docentes es reducido y accesible, se optó por trabajar con la totalidad de la población, por lo que no se realizó un proceso para hallar la muestra. En este caso, se aplicó un muestreo censal, que, según Sampieri, et al. (2010) es fundamental cuando es posible estudiar la totalidad de los elementos que integran la población, permitiendo obtener información más completa y representativa del fenómeno analizado.

Siendo así, se decidió incluir a todos los docentes del programa académico de Tecnología en Gestión Comercial y Financiera en el proceso de recolección de información y participación voluntaria en la investigación.

3.3 Diseño de instrumentos de recolección de información y técnicas de análisis de datos

Para la recolección de la información se diseñó un cuestionario con estructura tipo encuesta, elaborado con base en los objetivos de la investigación y fundamentada en las teorías relacionadas con el liderazgo y el comportamiento organizacional en contextos educativos.

De esta manera, el instrumento se organizó a partir de la escala Likert como opción de respuesta, la cual permite medir el grado de acuerdo o desacuerdo de los docentes frente a una serie de afirmaciones. La escala utilizada corresponde a las siguientes categorías: 1= Totalmente en desacuerdo, 2=En desacuerdo, 3=Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4=De acuerdo y 5= Totalmente de acuerdo. Cabe mencionar, que el cuestionario está conformado por 22 ítems, establecidos en dos secciones principales que responden a los dos primeros objetivos específicos de la investigación y se convierten en el insumo para proponer estrategias (ver apéndice A).

La primera sección se orienta a identificar las características de liderazgo presente en los docentes, con el propósito de reconocer los estilos de liderazgo predominantes dentro del programa académico de Tecnología en Gestión Comercial y Financiera. Esta sección incluye ítems relacionados con aspectos como la orientación académica, la toma de decisiones, la capacidad de liderazgo, la innovación pedagógica y la promoción de ambientes de aprendizaje participativo.

La segunda sección, está enfocada en analizar la influencia del liderazgo docente en el comportamiento organizacional, considerando tres dimensiones relevantes: motivación,

comunicación y trabajo en equipo. Estas dimensiones fueron seleccionadas debido a su importancia en el ámbito empresarial y educativo, ya que influyen directamente en la dinámica de interacción entre los miembros de la institución y en el desarrollo de los procesos académicos. Así, esta segunda parte de la encuesta, busca identificar cómo el liderazgo ejercido por los docentes se relaciona con la generación de ambientes motivadores, la efectividad de los procesos comunicativos y la promoción del trabajo colaborativo dentro del programa académico.

3.4 Análisis de la información

Una vez recolectada la información mediante la aplicación del cuestionario a los docentes del programa de Tecnología en Gestión Comercial y Financiera, los datos fueron organizados, tabulados y analizados utilizando herramientas estadísticas descriptivas. Inicialmente se realizó el conteo de las respuestas obtenidas en la escala Likert, asignando valores numéricos a cada ítem por categoría definida, a través de Google forms (ver Apéndice B). Posteriormente, se procedió a la tabulación de los datos en Excel, lo que permitió calcular frecuencias y porcentajes para cada una de las afirmaciones de la encuesta. Estos resultados fueron presentados en tablas y gráficos estadísticos, facilitando la interpretación de la información obtenida.

A partir de estos resultados analizados cuantitativamente, se realizó una interpretación que sirvió de base para la formulación de estrategias orientadas al fortalecimiento del liderazgo y la mejora de las dinámicas organizacionales dentro del programa académico.

Capítulo 4. Resultados

4.1 Características de liderazgo presentes en los docentes de la Tecnología en Gestión Comercial y Financiera

Para el desarrollo del primer objetivo, se presentan los resultados obtenidos de la primera parte de la encuesta, relacionados con los estilos de dirección predominantes en los docentes del programa académico de Tecnología en Gestión Comercial y Financiera de la UFPSO. Cabe mencionar que para realizar el diagnóstico se tuvieron en cuenta en primer lugar las características sociodemográficas de la población y de otro lado, las asociadas a su tipo de liderazgo, esto facilitó comprender el contexto organizacional y académico del programa.

4.1.1 Resultados de la encuesta sobre las características sociodemográficas como líder docente

En primer lugar, se presentan los resultados correspondientes a las características sociodemográficas de los docentes participantes en la investigación, teniendo en cuenta aspectos como la edad, tipo de vinculación, antigüedad laboral, nivel de formación académica y área de desempeño. Esta información permitió caracterizar la población objetivo de estudio e identificar elementos relevantes para el análisis de los estilos de liderazgo presente en el programa académico.

Tabla 1

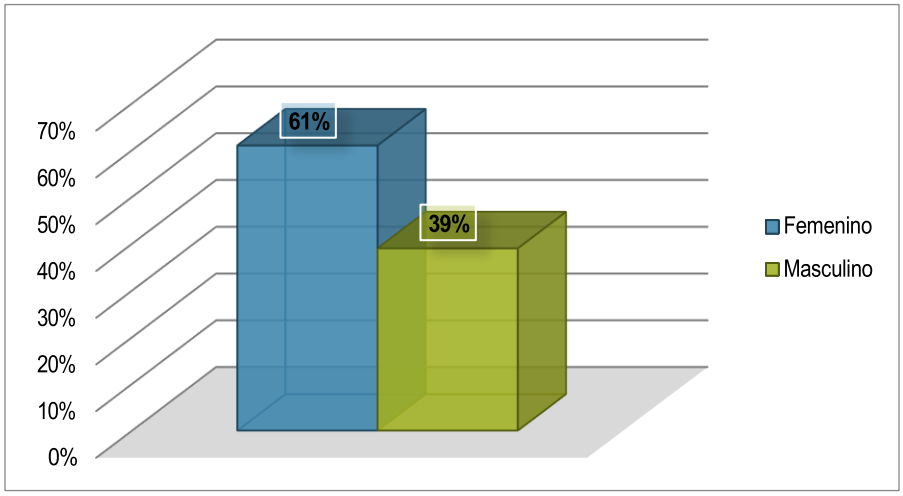
Género al que pertenecen los docentes

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Femenino	14	61%
Masculino	9	39%
Total	**23**	**100%**

Nota. La tabla muestra los resultados de la encuesta relacionados con el género de los docentes.

Figura 3

Género al que pertenecen los docentes



Nota. La figura muestra los resultados de la encuesta relacionados con el género de los docentes.

Como se puede observar, el 61% de los docentes encuestados pertenecen al género femenino, mientras que el 39% corresponde al género masculino, evidenciando una mayor participación de mujeres dentro del programa académico de la Tecnología en Gestión Comercial y Financiera. Así, este resultado permite deducir que predomina la población femenina en liderazgo docente, lo cual influye en las dinámicas de interacción y en las características de su direccionamiento.

Tabla 2

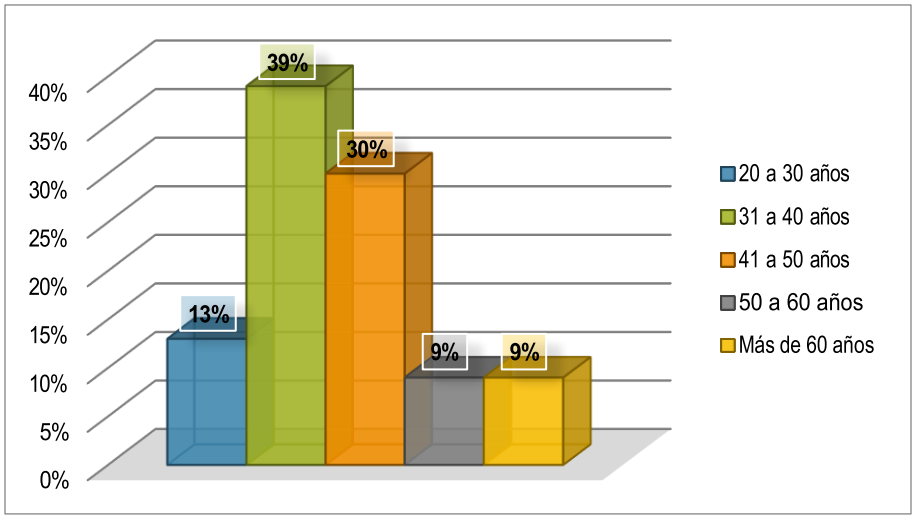
Rango de edad de los docentes

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
20 a 30 años	3	13%
31 a 40 años	9	39%
41 a 50 años	7	30%
50 a 60 años	2	9%
Más de 60 años	2	9%
Total	**23**	**100%**

Nota. La tabla muestra los resultados de la encuesta relacionados con la edad de los docentes.

Figura 4

Rango de edad de los docentes



Nota. La figura muestra los resultados de la encuesta relacionados con la edad de los docentes.

Frente a la edad, la encuesta indica que el 39% de los docentes poseen entre los 31 y 40 años, seguido por el 30% que se encuentra entre los 41 y 50 años, mientras que el 13% corresponde al rango de 20 a 30 años y el 9% respectivamente a los grupos entre 50 y 60 años y mayores de 60 años. Por ende, esto muestra que los docentes del programa están en una etapa de

consolidación profesional, siendo este un aspecto que influye en las percepciones y prácticas de liderazgo, así como en los comportamientos organizacionales que se desarrollan dentro del contexto universitario.

Tabla 3

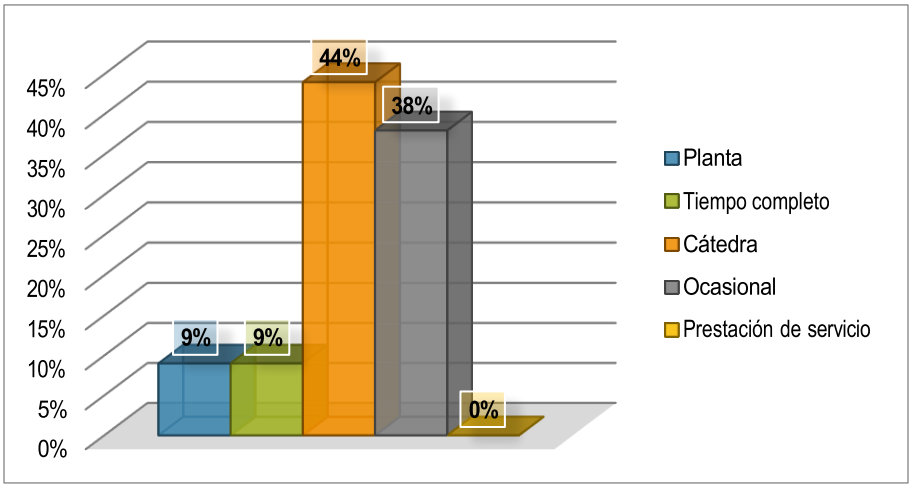
Tipo de contratación laboral de los docentes

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Planta	2	9%
Tiempo completo	2	9%
Cátedra	10	44%
Ocasional	9	38%
Prestación de servicio	0	0%
Total	**23**	**100%**

Nota. La tabla muestra los resultados de la encuesta relacionados con el tipo de contratación laboral de los docentes

Figura 5

Tipo de contratación laboral de los docentes



Nota. La figura muestra los resultados de la encuesta relacionados con el tipo de contratación laboral de los docentes

De acuerdo al tipo de vinculación laboral de los docentes, se conoce que el 44% pertenece a la modalidad de cátedra, aunque el 38% de docentes son ocasionales mientras que el 9% representa aquellos docentes de planta y de tiempo completo y no se registraron respuestas de docente bajo la contratación por prestación de servicios. De esta manera, se deduce que la contratación temporal es características de los docentes del programa, aspecto que condiciona su vinculación a la universidad y en consecuencia impacto sobre factores como el compromiso institucional, la integración y participación dentro del entorno educativo.

Tabla 4

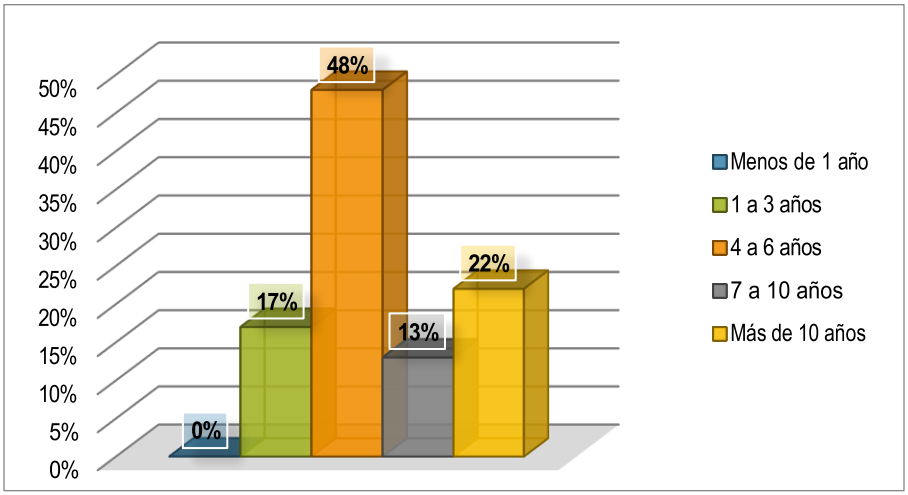
Tiempo de antigüedad en la universidad

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Menos de 1 año	0	0%
1 a 3 años	4	17%
4 a 6 años	11	48%
7 a 10 años	3	13%
Más de 10 años	5	22%
Total	**23**	**100%**

Nota. La tabla muestra los resultados de la encuesta relacionados con el tiempo de antigüedad en la universidad.

Figura 6

Tiempo de antigüedad en la universidad



Nota. La figura muestra los resultados de la encuesta relacionados con el tiempo de antigüedad en la universidad.

Sobre la antigüedad laboral de los docentes, la encuesta muestra que el 48% cuenta con una experiencia entre 4 y 6 años en la institución, seguido por el 22% con más de 10 años, el 17% entre 1 a 3 años y 13% entre 7 a 10 años, mientras que no se registran profesores con menos de un año de vinculación. Estos resultados, evidencian que los docentes cuentan con una permanencia intermedia y amplia trayectoria institucional, lo que puede influir en la construcción de relaciones laborales, la adaptación a las dinámicas organizaciones y la percepción del liderazgo dentro del programa académico.

Tabla 5

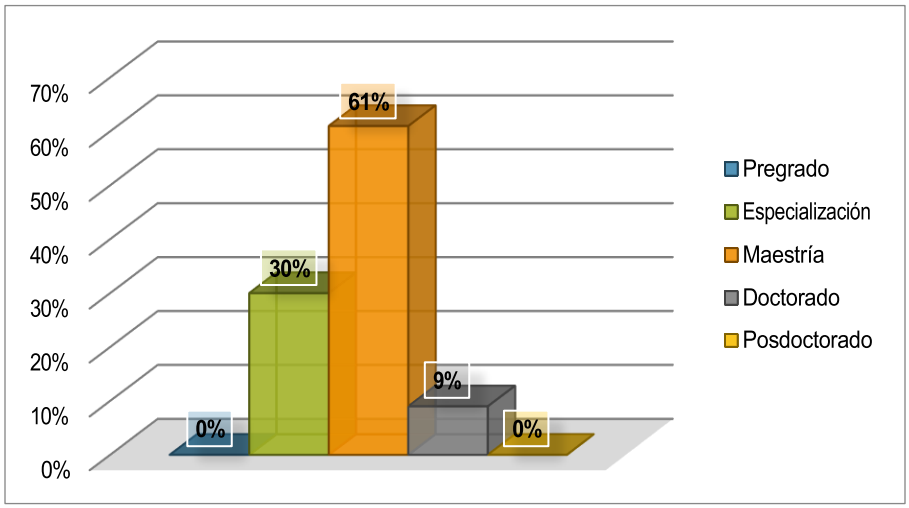
Nivel de formación académica de los docentes

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Pregrado	0	0%
Especialización	7	30%
Maestría	14	61%
Doctorado	2	9%
Posdoctorado	0	0%
Total	**23**	**100%**

Nota. La tabla muestra los resultados de la encuesta relacionados con el nivel de formación académica de los docentes.

Figura 7

Nivel de formación académica de los docentes



Nota. La figura muestra los resultados de la encuesta relacionados con el nivel de formación académica de los docentes.

Con respecto al nivel de formación académica, el 61% de los docentes poseen estudios de maestría, seguido por el 30% que cuenta con especialización y el 9% con doctorado, mientras

que ninguno es solo profesional, pues todos poseen algún título de posgrado además de su pregrado, pero no han alcanzado el grado de posdoctorado. Estos resultados reflejan un alto nivel de cualificación académica dentro del programa, aspecto que puede influir en las prácticas de liderazgo y en el comportamiento organizacional, así mismo favorece mayores competencias profesionales y participación en procesos institucionales.

Tabla 6

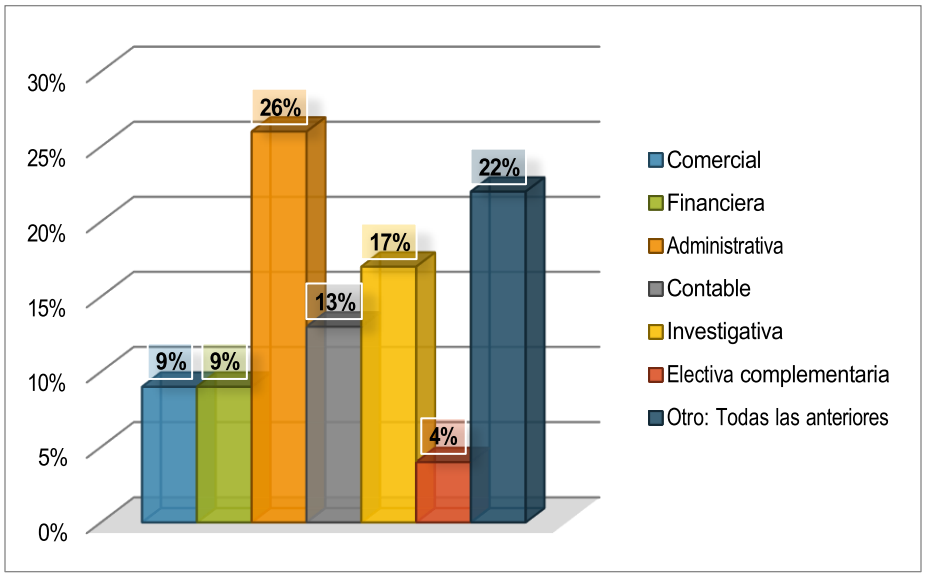
Enfoque principal de la materia dictada por el docente

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Comercial	2	9%
Financiera	2	9%
Administrativa	6	26%
Contable	3	13%
Investigativa	4	17%
Electiva complementaria	1	4%
Otro: Todas las anteriores	5	22%
Total	**23**	**100%**

Nota. La tabla muestra los resultados de la encuesta relacionados con el enfoque principal de la materia dictada por el docente.

Figura 8

Enfoque principal de la materia dictada por el docente



Nota. La figura muestra los resultados de la encuesta relacionados con el enfoque principal de la materia dictada por el docente.

Finalmente, en relación al área de desempeño se puede observar que el 26% de los docentes realizan funciones administrativas, mientras que el 22% indicó su participación en todas las áreas mencionadas. Aunque el 17% se desempeña únicamente en el área de investigación y el 13% en el campo contable. Por su lado, el 9% respectivamente se integra en las áreas comercial y financiera, pero el 4% solo se enfoca en campos del conocimiento consideradas electivas complementarias. Siendo así, se evidencia una diversidad de funciones y ejes de acción dentro del programa académico, lo que dinamiza las formas de interacción entre los docentes.

4.1.2 Resultados de la encuesta sobre las características del liderazgo docente

En este punto, se presentan los resultados relacionados con las características de liderazgo identificadas en los docentes del programa académico, considerando aspectos que van desde la motivación, comunicación, el trabajo colaborativo, la toma de decisiones hasta la orientación académica. Estos resultados, permitieron reconocer los estilos de liderazgo predominante y analizar su influencia en el comportamiento organizacional dentro del entorno educativo:

Tabla 7

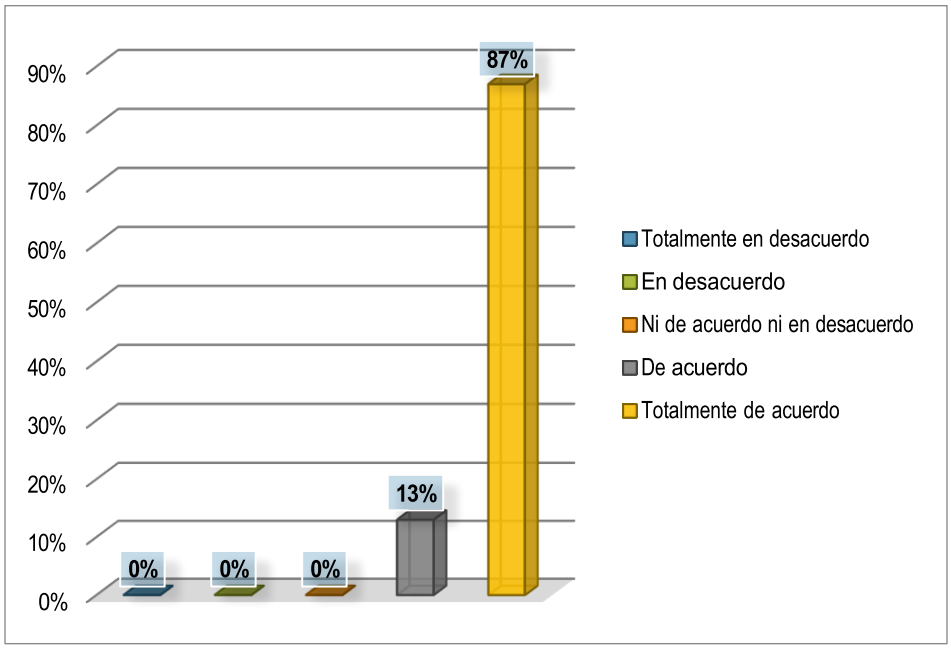
Capacidad para orientar a los estudiantes en los procesos académicos

Ítem	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
Capacidad para orientar a los estudiantes en los procesos académicos	0%	0%	0%	13%	87%	100%

Nota. La tabla muestra los resultados de la encuesta relacionados con la capacidad para orientar a los estudiantes en los procesos académicos

Figura 9

Capacidad para orientar a los estudiantes en los procesos académicos



Nota. La figura muestra los resultados de la encuesta relacionados con la capacidad para orientar a los estudiantes en los procesos académicos

Acerca de la capacidad para orientar a los estudiantes en los procesos académicos, el 87% de los docentes manifestó estar totalmente de acuerdo y el 13% de acuerdo, es decir, que según su posición poseen esta característica de liderazgo. Por lo tanto, se deduce que el enfoque académico se ha fortalecido dentro del ejercicio docente, contribuyendo a los procesos de acompañamiento, comunicación y apoyo que pueden influir positivamente en las relaciones desarrolladas en su rol.

Tabla 8

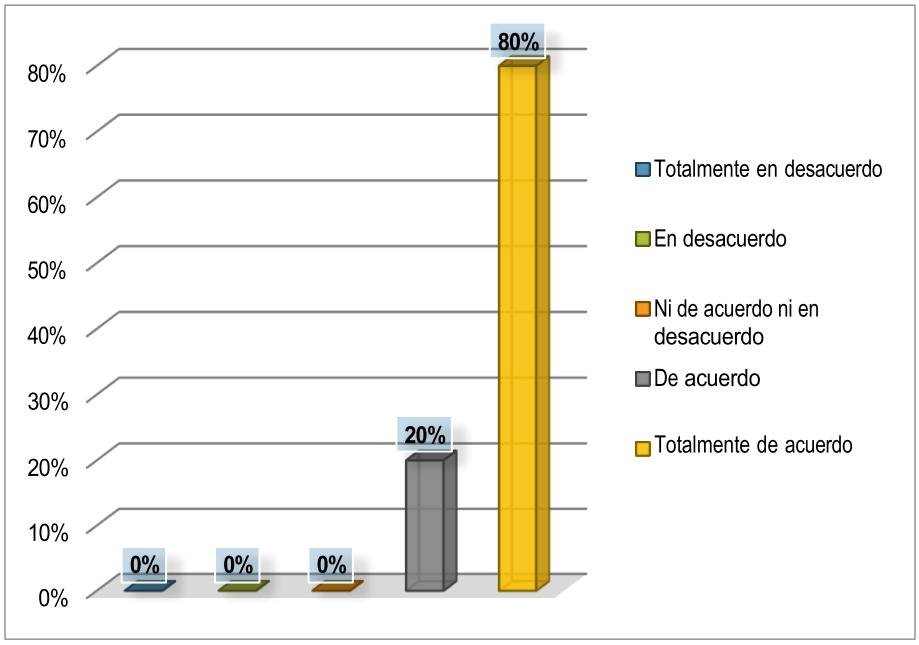
Promoción de la participación activa de los estudiantes en el aula de clases

Ítem	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
Promoción de la participación activa de los estudiantes en el aula de clases	0%	0%	0%	20%	80%	100%

Nota. La tabla muestra los resultados de la encuesta relacionados con la promoción de la participación activa de los estudiantes en el aula de clases.

Figura 10

Promoción de la participación activa de los estudiantes en el aula de clases



Nota. La figura muestra los resultados de la encuesta relacionados con la promoción de la participación activa de los estudiantes en el aula de clases.

En este caso, el 80% de los docentes estuvieron de acuerdo en decir que promueven la participación activa de los estudiantes en el aula de clase y el 20% coincidió con esto, lo que refleja como profesores fomentan espacios de interacción en las clases, fortaleciendo así los ambientes académicos dinámicos y un comportamiento organizacional basado en la comunicación y el trabajo colaborativo.

Tabla 9

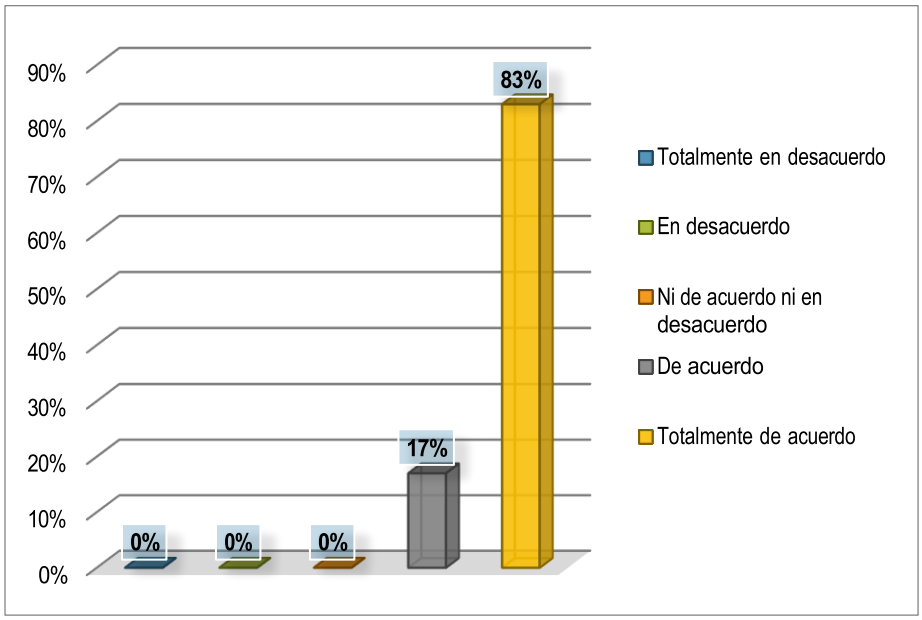
Toma de decisiones académicas de manera organizada y responsable

Ítem	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
Toma de decisiones académicas de manera organizada y responsable	0%	0%	0%	17%	83%	100%

Nota. La tabla muestra los resultados de la encuesta relacionados con la toma de decisiones académicas de manera organizada y responsable.

Figura 11

Toma de decisiones académicas de manera organizada y responsable



Nota. La figura muestra los resultados de la encuesta relacionados con la toma de decisiones académicas de manera organizada y responsable.

En cuanto a la toma de decisiones académicas el 83% de los docentes indicó estar totalmente de acuerdo y el 17% de acuerdo con que este proceso se hace de manera organizada y responsables, lo que significa que estos elementos del liderazgo se encuentran presentes en su ejercicio como profesores, lo que beneficia la gestión académica al ser más estructurada y bajo comportamientos orientados al cumplimiento de los objetivos del programa.

Tabla 10

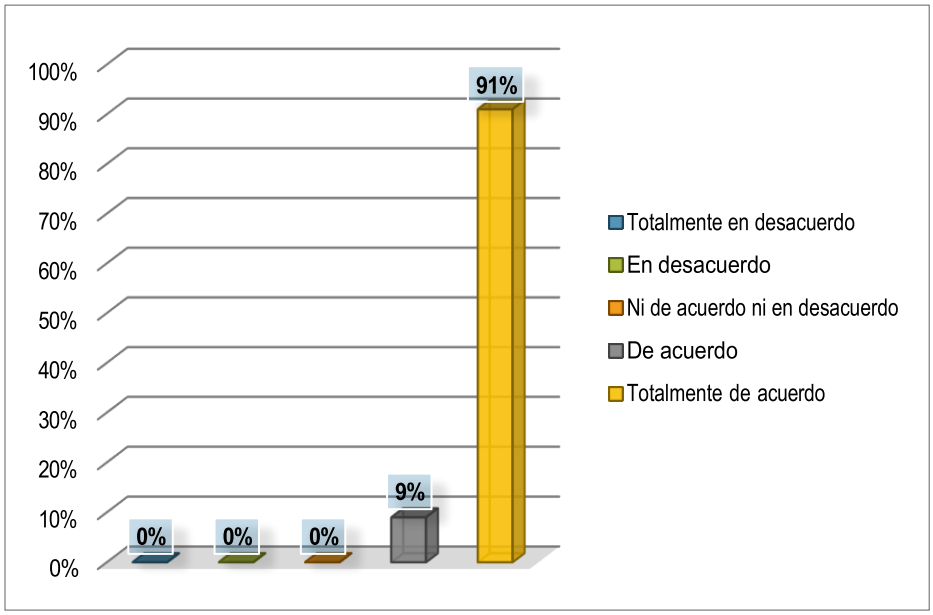
Fomento de un ambiente de respeto y confianza en el aula de clases

Ítem	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
Fomento de un ambiente de respeto y confianza en el aula de clases	0%	0%	0%	9%	91%	100%

Nota. La tabla muestra los resultados de la encuesta relacionados con el fomento de un ambiente de respeto y confianza en el aula de clases.

Figura 12

Fomento de un ambiente de respeto y confianza en el aula de clases



Nota. La figura muestra los resultados de la encuesta relacionados con el fomento de un ambiente de respeto y confianza en el aula de clases.

En este punto, el 91% de los docentes manifestó que durante sus clases se fomenta un ambiente de respeto y confianza y con eso estuvo de acuerdo el 9% de la población de profesores encuestados, lo que demuestra que estos valores fortalecen su práctica como líder del aula, favoreciendo las relaciones interpersonales, la convivencia y el trabajo armónico dentro del entorno académico.

Tabla 11

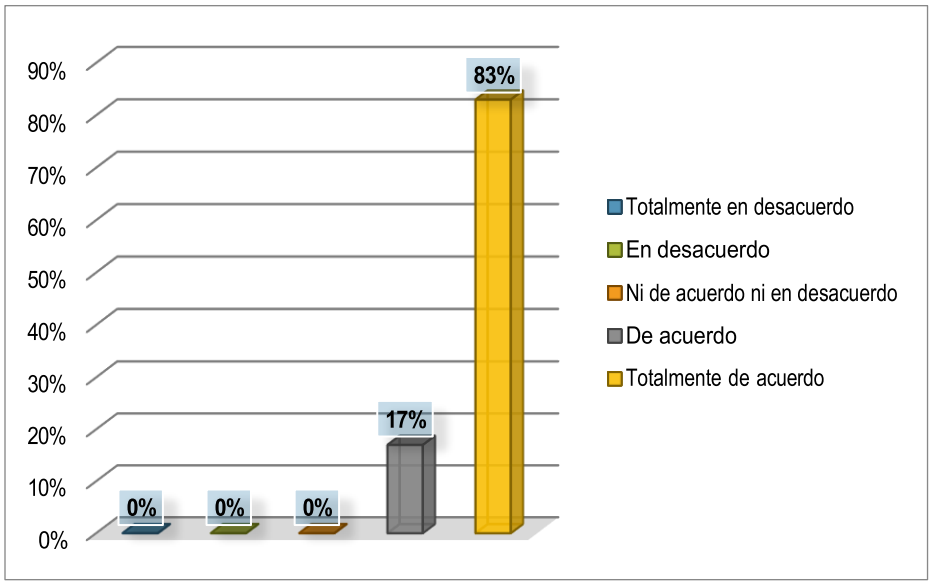
Motivación a los estudiantes al desarrollo de un pensamiento crítico y autonomía

Ítem	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
Motivación a los estudiantes al desarrollo de un pensamiento crítico y autonomía	0%	0%	0%	17%	83%	100%

Nota. La tabla muestra los resultados de la encuesta relacionados con la motivación a los estudiantes al desarrollo de un pensamiento crítico y autonomía.

Figura 13

Motivación a los estudiantes al desarrollo de un pensamiento crítico y autonomía



Nota. La figura muestra los resultados de la encuesta relacionados con la motivación a los estudiantes al desarrollo de un pensamiento crítico y autonomía.

Frente a la motivación generada por los docentes, el 83% confirma que efectivamente se estimula a la población estudiantil para el desarrollo del pensamiento crítico y la autonomía en el aula de clases. Tales resultados, indican que los docentes promueven procesos formativos orientados al análisis, la reflexión y la independencia en el aprendizaje, aspectos que contribuyen notablemente a las dinámicas académicas y a una formación en ambientes motivadores.

Tabla 12

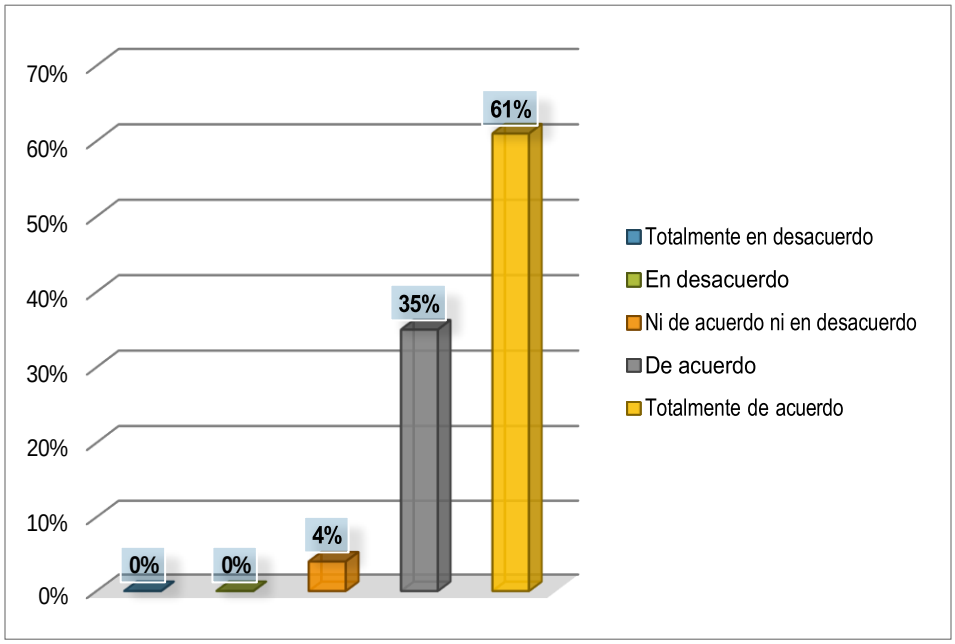
Propuesta de mejoras a las actividades de gestión del programa académico

Ítem	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
Propuesta de mejoras a las actividades de gestión del programa académico	0%	0%	4%	35%	61%	100%

Nota. La tabla muestra los resultados de la encuesta relacionados con la propuesta de mejoras a las actividades de gestión del programa académico.

Figura 14

Propuesta de mejoras a las actividades de gestión del programa académico



Nota. La figura muestra los resultados de la encuesta relacionados con la propuesta de mejoras a las actividades de gestión del programa académico.

En el marco de proponer mejoras en las actividades de gestión del programa académico, se conoce que el 61% de los docentes suele hacerlo y el 35% está de acuerdo con que es así y el 4% duda de eso o no tiene una noción básica de cuales sean este proceso o como contribuir a los mismo desde su rol docente. Por lo tanto, esto indica que la mayoría de los profesores tiene una disposición hacia el fortalecimiento institucional y prácticas de liderazgo que favorecen el compromiso y la participación en el desarrollo organizacional del programa académico.

Tabla 13

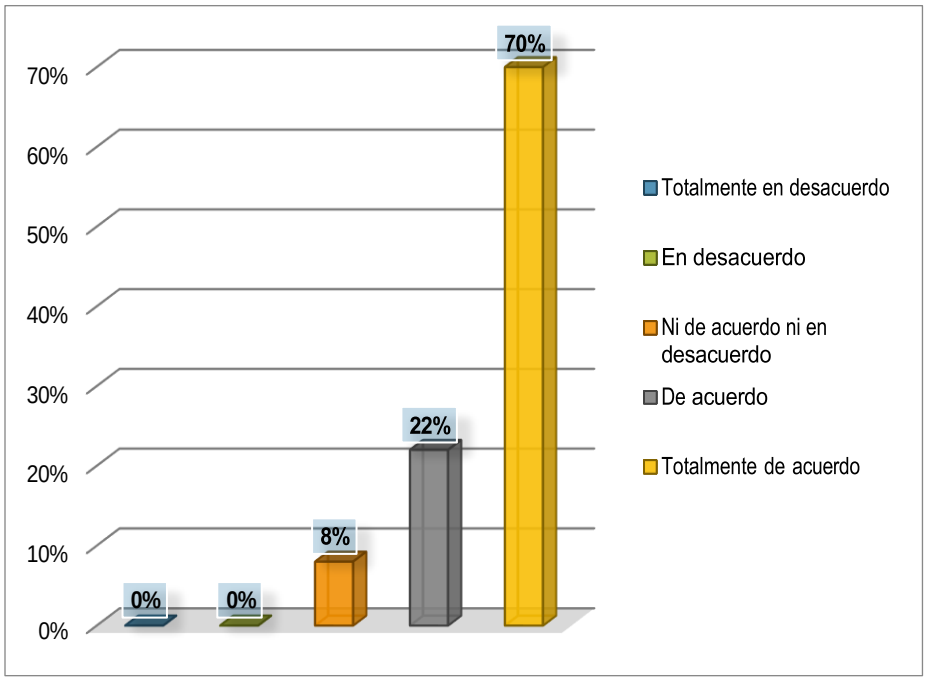
Demostración de actividades para dirigir y coordinar actividades académicas

Ítem	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
Demostración de actividades para dirigir y coordinar actividades académicas	0%	0%	8%	22%	70%	100%

Nota. La tabla muestra los resultados de la encuesta relacionados con la demostración de actividades para dirigir y coordinar actividades académicas.

Figura 15

Demostración de actividades para dirigir y coordinar actividades académicas



Nota. La figura muestra los resultados de la encuesta relacionados con la demostración de actividades para dirigir y coordinar actividades académicas.

Para el 70% de los docentes encuestados se realizan las actividades que direccionan y coordinan las labores académicas, pues manifestaron estar de acuerdo con esta afirmación y el 22% concuerda con ello, solo el 8% se encuentra inseguro de su respuesta. De esta manera, los docentes de la TGCF poseen habilidades para orientar y organizar procesos académicos y con ello contribuyen al crecimiento del programa académico.

Tabla 14

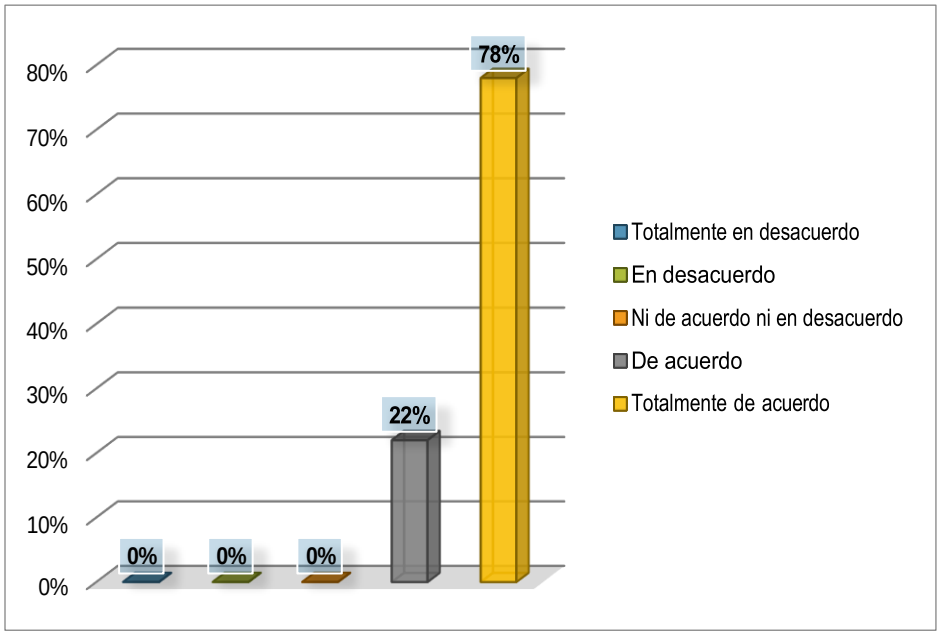
Actitud proactiva frente a las necesidades del programa académico

Ítem	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
Actitud proactiva frente a las necesidades del programa académico	0%	0%	0%	22%	78%	100%

Nota. La tabla muestra los resultados de la encuesta relacionados con la actitud proactiva frente a las necesidades del programa académico.

Figura 16

Actitud proactiva frente a las necesidades del programa académico



Nota. La figura muestra los resultados de la encuesta relacionados con la actitud proactiva frente a las necesidades del programa académico.

A cerca de la actitud proactiva frente a las necesidades del programa académico, el 78% de los docentes considera que poseen dicho comportamiento y el 22% está de acuerdo con esta afirmación, evidencia que existe una disposición favorable hacia la identificación y atención de los requerimientos institucionales, aspecto que aporte al fortalecimiento del compromiso por la mejora continua del programa académico.

Tabla 15

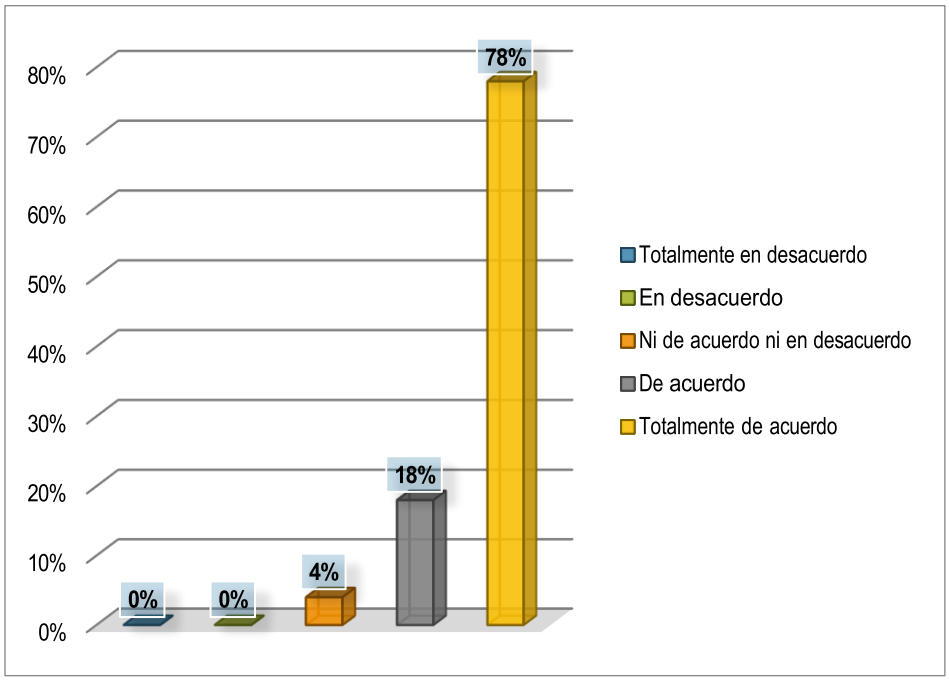
Promoción de la innovación en los procesos de enseñanza aprendizaje

Ítem	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
Promoción de la innovación en los procesos de enseñanza aprendizaje	0%	0%	4%	18%	78%	100%

Nota. La tabla muestra los resultados de la encuesta relacionados con la promoción de la innovación en los procesos de enseñanza aprendizaje.

Figura 17

Promoción de la innovación en los procesos de enseñanza aprendizaje



Nota. La figura muestra los resultados de la encuesta relacionados con la promoción de la innovación en los procesos de enseñanza aprendizaje.

En relación con la promoción de la innovación en los procesos de aprendizaje, el 78% de los docentes manifestó estar totalmente de acuerdo con que se realizan esta función, a estos se le sumaron el 18% del profesorado, aunque por su parte el 4% ni está de acuerdo ni en desacuerdo con esta afirmación. En esta medida, dichos resultados, reflejan una tendencia hacia la implementación de prácticas que favorecen nuevas estrategias pedagógicas y mejoran las dinámicas dentro del programa académico.

Tabla 16

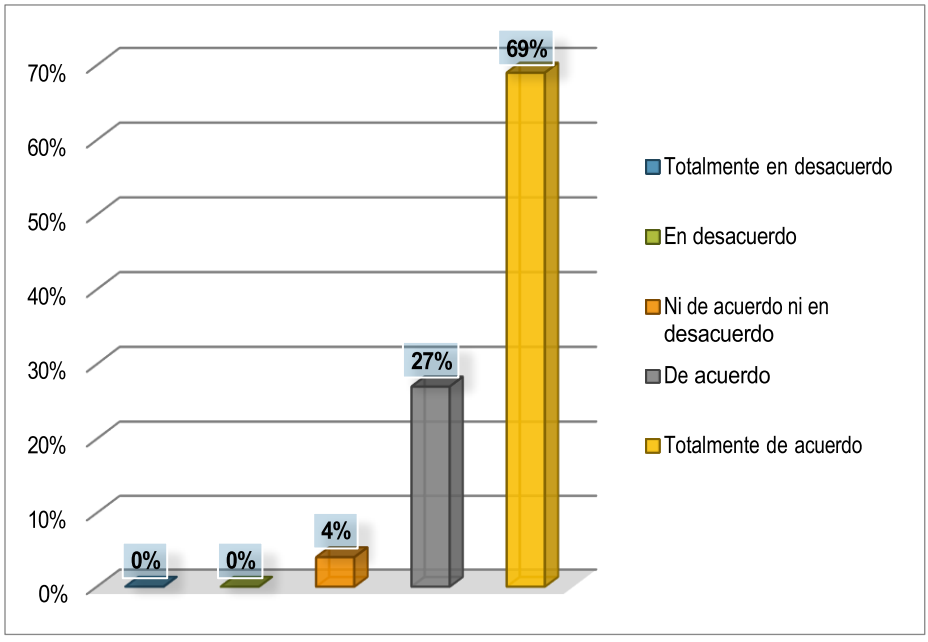
Manejo de diferentes estilos de liderazgo en el desarrollo de la labor docente

Ítem	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
Manejo de diferentes estilos de liderazgo en el desarrollo de la labor docente	0%	0%	4%	27%	69%	100%

Nota. La tabla muestra los resultados de la encuesta relacionados con el manejo de diferentes estilos de liderazgo en el desarrollo de la labor docente.

Figura 18

Manejo de diferentes estilos de liderazgo en el desarrollo de la labor docente



Nota. La figura muestra los resultados de la encuesta relacionados con el manejo de diferentes estilos de liderazgo en el desarrollo de la labor docente.

El 69% de los docentes participantes manifestaron que manejan adecuadamente los diferentes estilos de liderazgo en el desarrollo de la labor docente y con esto estuvieron de acuerdo el 27% del resto de los profesores encuestados. En otras palabras, la mayoría de los docentes del programa académico poseen la capacidad de adaptación en las prácticas de liderazgo, lo que puede estar contribuyendo positivamente en las relaciones interpersonales y en conductas organizacionales más flexibles acordes con las necesidades del entorno académico.

4.1.3 Diagnóstico situacional de los estilos de dirección predominantes en el programa académico según las características del liderazgo docente

El diagnóstico parte de la integración de las características sociodemográficas y del análisis de las características de liderazgo identificadas mediante la encuesta aplicada a los 23 docentes participantes en la investigación. Lo cual, permitió reconocer el estilo de liderazgo predominante en el programa y establecer su relación con el contexto académico y organizacional.

En esta medida, los resultados evidencian que el liderazgo predominante o por el cual se caracterizan los docentes corresponde al estilo democrático o participativo, complementado con rasgos propios de liderazgo transformacional. Esto se fundamenta en que la mayor parte de la población de profesores manifestó estar totalmente de acuerdo con prácticas relacionadas con el fomento de ambientes de respeto y confianza (91%), la orientación permanente a los estudiantes (87%), el desarrollo del pensamiento crítico y la autonomía (83%), la promoción de la participación en el proceso de aprendizaje (80%), así como con la capacidad para proponer

mejoras, asumir una actitud proactiva e impulsar procesos de innovación (78%). Características que reflejan una práctica del liderazgo docente centrada en la colaboración, la participación en el aula y el mejoramiento continuo.

Tales hallazgos coinciden con lo planteado por Jiménez y Villanueva (2018), quienes mencionan teóricamente que el liderazgo democrático se caracteriza por promover la participación de los integrantes del grupo en la toma de decisiones, fortalecer la comunicación e incentivar el trabajo colaborativo. A su vez, Solarte (2021) considera que el liderazgo transformacional busca inspirar y motivar a las personas mediante la innovación, el compromiso y la generación de cambios positivos dentro de la organización. Por lo tanto, las características identificadas en los docentes del programa de la TGCF evidencian una coherencia con ambos enfoques teóricos, destacando las prácticas participativas complementadas con comportamientos transformacionales en el aula y la relación con los demás.

Considerando lo anterior, se construye una tabla sintetizadora de los principales resultados del diagnóstico situación, en donde se presentan la relación de los estilos de liderazgo identificados, las características evidenciadas en los docentes, los hallazgos porcentuales relevantes de la encuesta, el perfil de la población participantes y su contraste con los referentes teóricos abordados en la investigación:

Tabla 17

Integración de resultados del diagnóstico situación de los estilos de liderazgo y características de los docentes

Estilo de liderazgo predominante	Características identificadas en los docentes	Resultados obtenidos en la encuesta	Perfil sociodemográfico asociado	Contraste con la teoría	Diagnóstico situacional
Liderazgo democrático o participativo (predominante)	Promueve la participación de los estudiantes, fomenta ambientes de respeto y confianza, fortalece la comunicación, orienta permanentemente el proceso de aprendizaje, favorece el trabajo colaborativo y la toma de decisiones compartidas.	91% fomenta ambientes de respeto y confianza; 87% orienta permanentemente a los estudiantes; 83% promueve el pensamiento crítico; 80% incentiva la participación activa.	Predominan docentes mujeres (61%), entre 31 y 50 años, con formación de maestría, contratación principalmente de cátedra y ocasional, y antigüedad entre 4 y 6 años.	Según Jiménez y Villanueva (2018) y Ojeda (2017), este estilo se caracteriza por promover la participación, la comunicación efectiva, el compromiso, la confianza y el trabajo colaborativo, fortaleciendo las relaciones organizacionales.	Se evidencia un liderazgo orientado a la construcción de ambientes participativos, donde prevalecen la cooperación, el respeto y el compromiso con el desarrollo académico e institucional.
Rasgos de liderazgo transformacional (complementario)	Motiva a los estudiantes, impulsa la innovación, propone mejoras, mantiene una actitud proactiva, promueve la autonomía y el desarrollo integral.	78% manifestó promover la innovación; 78% indicó asumir una actitud proactiva; la mayoría expresó incentivar el desarrollo autónomo y el pensamiento crítico.	Docentes con experiencia profesional y formación de posgrado, capaces de liderar procesos de mejoramiento e innovación dentro del programa académico.	Solarte (2021) establece que el liderazgo transformacional inspira, motiva y genera cambios positivos mediante la innovación, el desarrollo de las personas y el compromiso con la organización.	Se identifican comportamientos transformacionales que complementan el liderazgo participativo, favoreciendo procesos de mejoramiento continuo y adaptación a las necesidades del contexto universitario.

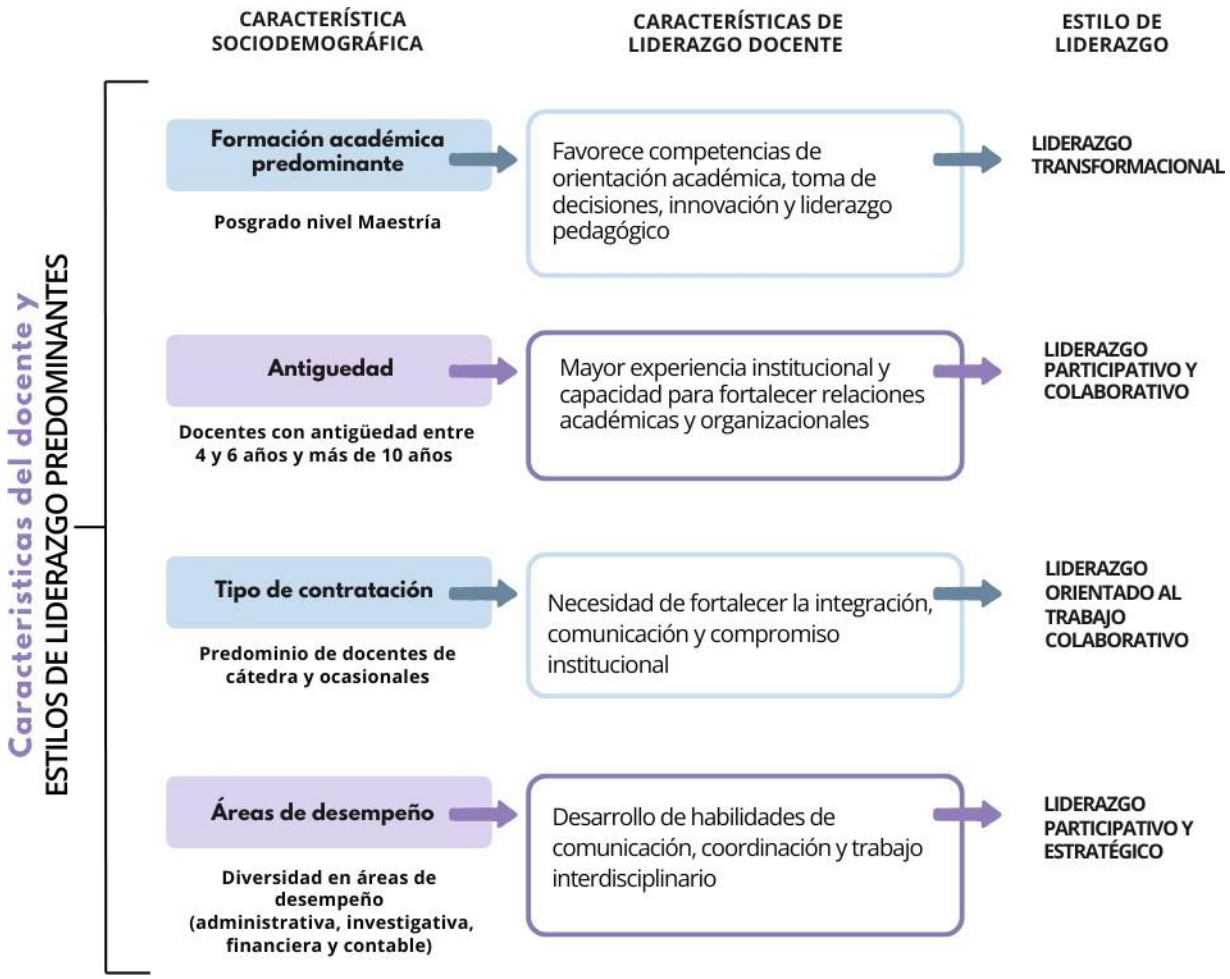
Estilo de liderazgo predominante	Características identificadas en los docentes	Resultados obtenidos en la encuesta	Perfil sociodemográfico asociado	Contraste con la teoría	Diagnóstico situacional
Relación con el comportamiento organizacional	Comunicación efectiva, trabajo colaborativo, compromiso institucional, orientación académica y fortalecimiento de las relaciones interpersonales.	Las respuestas muestran altos niveles de acuerdo en aspectos relacionados con la comunicación, el acompañamiento académico y el trabajo conjunto.	La combinación entre experiencia, formación académica y diversidad de áreas de desempeño fortalece las competencias organizacionales del profesorado.	García (2015), Vásquez y Delgado (2020) y Carmona et al. (2021) sostienen que estos comportamientos favorecen la motivación, el clima organizacional y el desempeño institucional.	El liderazgo predominante contribuye positivamente al comportamiento organizacional del programa, fortaleciendo la integración docente, el clima laboral y el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Nota. La tabla describe la integración de resultados del diagnóstico situacional de los estilos de liderazgo y características de los docentes.

Ahora bien, desde el punto de vista de la caracterización de los docentes, el liderazgo identificado se desarrolla en un grupo de docentes conformado mayoritariamente por mujeres (61%), con edades entre los 31 y los 50 años, formación académica principalmente de maestría, vinculación laboral predominantemente bajo las modalidades de cátedra y ocasional, y una antigüedad institucional entre cuatro y seis años. Esta relación de variables se sintetiza en el siguiente esquema:

Figura 19

Esquema sintetizar de las características del liderazgo docente



Nota. La figura muestra el esquema sintetizar de las características del liderazgo docente.

Así la figura muestra cómo las características personales, formativas y laborales de los docentes se articulan con el estilo de liderazgo identificado en la investigación. En tal sentido, la ejecución de las prácticas orientadas a la participación, la comunicación, el acompañamiento académico y la innovación permiten reconocer un tipo de líder docente que fortalece el comportamiento organizacional del programa académico.

En general, el diagnóstico situacional permite establecer que en el programa de tecnología en gestión comercial y financiera predomina un estilo de liderazgo democrático o participativos con rasgos transformacionales, el cual se caracteriza por promover la participación, el respeto, la confianza, la comunicación efectiva y la innovación dentro y fuera del aula de clases, aspectos que, de acuerdo con la teoría revisada, favorecen un comportamiento organizacional positivo, fortalecer el compromiso institucional y contribuyen al desarrollo de procesos académicos de la mano con las necesidades de la educación superior.

4.2 Influencia del liderazgo ejercido por los docentes en el comportamiento organizacional

La determinación de esta influencia del liderazgo docente sobre el comportamiento organizacional, se llevó a cabo a través del análisis de los resultados de la segunda parte de la encuesta en la que se estudiaron las dimensiones que rodean este entorno académico:

Por lo anterior, se exponen en este punto los resultados relacionados con las dimensiones de motivación, comunicación y trabajo en equipo:

4.2.1 Resultados de la encuesta sobre la dimensión de motivación en los docentes

En primer lugar, los resultados frente a la motivación docente son:

Tabla 18

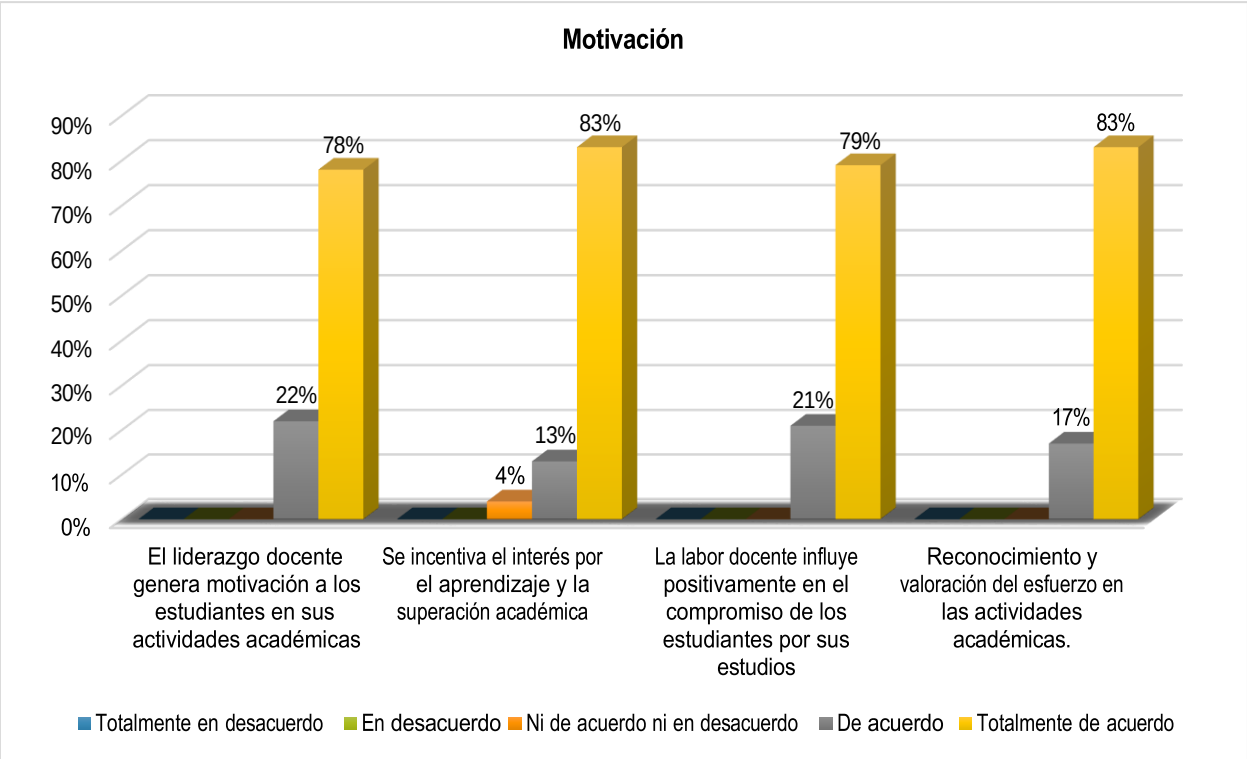
Dimensión 1: La motivación el liderazgo docente

Motivación	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
El liderazgo docente genera motivación a los estudiantes en sus actividades académicas	0%	0%	0%	22%	78%	100%
Se incentiva el interés por el aprendizaje y la superación académica	0%	0%	4%	13%	83%	100%
La labor docente influye positivamente en el compromiso de los estudiantes por sus estudios	0%	0%	0%	21%	79%	100%
Reconocimiento y valoración del esfuerzo en las actividades académicas.	0%	0%	0%	17%	83%	100%

Nota. La tabla muestra los resultados de la encuesta relacionados con la dimensión motivación.

Figura 20

Dimensión 1: La motivación el liderazgo docente



Nota. La figura muestra los resultados de la encuesta relacionados con la dimensión motivación.

En relación con el liderazgo docente como generador de motivación en las actividades académicas, el 78% de los encuestados manifestó que efectivamente es así y el 22% concuerda con ello, es decir, que según estos resultados las prácticas como líder en el aula de clases influye positivamente en el interés y participación de los estudiantes, fortaleciendo su compromiso dentro del proceso formativo.

Respecto al segundo ítem, el 83% de los docentes está de acuerdo con que se incentiva el empeño por el aprendizaje y superación académica dentro de su liderazgo, igualmente el 13% está de acuerdo con esta afirmación y el 4% ni de acuerdo ni en desacuerdo. Esto refleja que el

liderazgo docente contribuye al fortalecimiento de procedimientos orientados al desarrollo académico, promoviendo una actitud favorable hacia el aprendizaje y el crecimiento personal de los estudiantes.

En cuanto a la influencia de la labor docente en el compromiso de los estudiantes por sus estudios, el 79% manifestó estar totalmente de acuerdo y el 21% de acuerdo con esta afirmación, lo que indica que las acciones y estrategias implementadas por los profesores favorecen el fortalecimiento del compromiso y la responsabilidad académica.

Así mismo, el 83% de los docentes reconocen y le dan el valor requerido al esfuerzo de los estudiantes en las actividades académicas y con ello estuvo de acuerdo el 17%, lo cual sugiere que el liderazgo docente promueve prácticas enfocadas al reconocimiento del desempeño estudiantil, contribuyendo a su motivación y a comportamientos positivos dentro del entorno universitario.

4.2.2 Resultados de la encuesta sobre la dimensión de comunicación en los docentes

En segundo lugar, los resultados de la comunicación de los docentes muestran los siguientes resultados:

Tabla 19

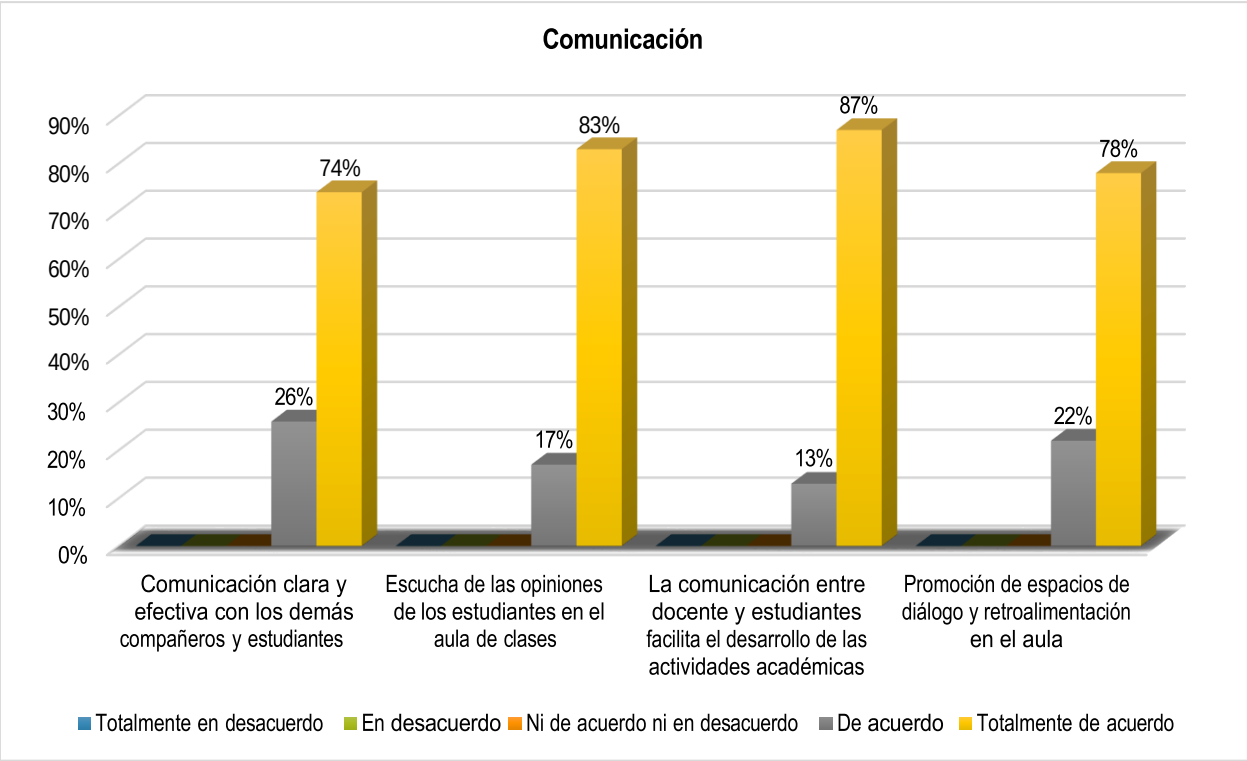
Dimensión 2: La comunicación el liderazgo docente

Comunicación	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
Comunicación clara y efectiva con los demás compañeros y estudiantes	0%	0%	0%	26%	74%	100%
Escucha de las opiniones de los estudiantes en el aula de clases	0%	0%	0%	17%	83%	100%
La comunicación entre docente y estudiantes facilita el desarrollo de las actividades académicas	0%	0%	0%	13%	87%	100%
Promoción de espacios de diálogo y retroalimentación en el aula	0%	0%	0%	22%	78%	100%

Nota. La tabla muestra los resultados de la encuesta relacionados con la dimensión comunicación

Figura 21

Dimensión 2: La comunicación el liderazgo docente



Nota. La figura muestra los resultados de la encuesta relacionados con la dimensión comunicación.

Sobre la comunicación, la mayoría de los docentes (74% totalmente de acuerdo y 26% de acuerdo) consideran que es clara y efectiva con los demás compañeros y estudiantes, lo que indica que el comunicarse adecuadamente es fundamental en su liderazgo en el aula y en la institución, así como para la promoción de relaciones interpersonales sanas y procesos académicos efectivos.

Frente a la escucha de las opiniones de los estudiantes en el aula de clases, el 83% de los docentes confirma que su liderazgo integra esta característica y el 17% estuvo de acuerdo con

esto, reflejando una valoración positiva frente a esta práctica, lo que permite identificar que cómo líderes promueven la participación dentro del proceso educativo.

A su vez, la comunicación entre docentes y estudiantes es clave según los resultados para el desarrollo de las actividades académicas, pues alrededor del 87% manifestó estar de acuerdo y el 13% de acuerdo, evidenciando que los procesos comunicacionales efectivos contribuyen al fortalecimiento de la enseñanza y al aprendizaje dentro del entorno académico.

Respecto a la promoción de espacios de diálogo y retroalimentación en el aula, se conoce que la totalidad de los docentes dan una respuesta favorable, indicando con ello que promueven dichos procesos participativos que fortalecen la interacción, el intercambio de ideas y el mejoramiento continuo de la formación de los estudiantes.

4.2.3 Resultados de la encuesta sobre la dimensión de trabajo en equipo en los docentes

Como última dimensión, se encuentra el trabajo en equipo cuyos resultados muestran los siguientes hallazgos:

Tabla 20

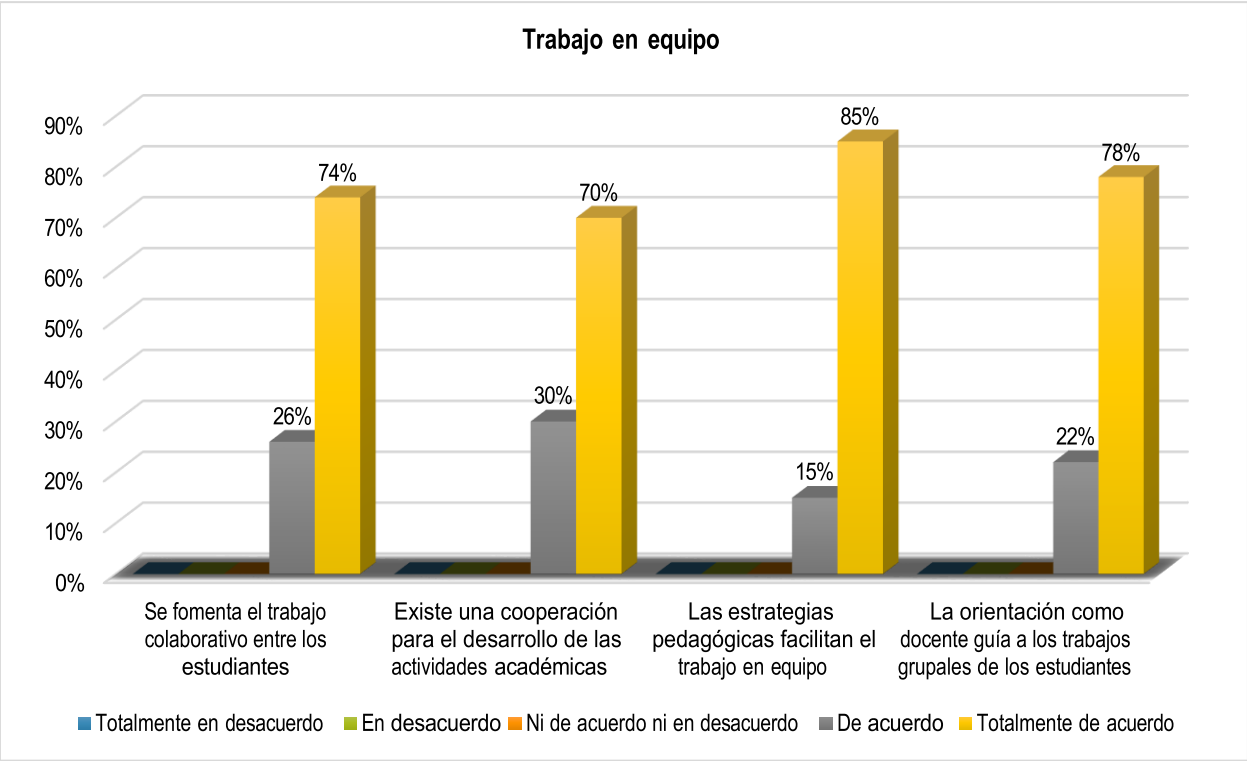
Dimensión 3: Trabajo en equipo del liderazgo docente

Trabajo en equipo	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
Se fomenta el trabajo colaborativo entre los estudiantes	0%	0%	0%	26%	74%	100%
Existe una cooperación para el desarrollo de las actividades académicas	0%	0%	0%	30%	70%	100%
Las estrategias pedagógicas facilitan el trabajo en equipo	0%	0%	0%	15%	85%	100%
La orientación como docente guía a los trabajos grupales de los estudiantes	0%	0%	0%	22%	78%	100%

Nota. La tabla muestra los resultados de la encuesta relacionados con la dimensión trabajo en equipo.

Figura 22

Dimensión 3: Trabajo en equipo del liderazgo docente



Nota. La figura muestra los resultados de la encuesta relacionados con la dimensión trabajo en equipo.

En materia del trabajo colaborativo, el 74% de los docentes manifestaron que sí se fomenta entre los estudiantes, al igual que el 26% que estuvo de acuerdo con que se promueve un liderazgo basado en la interacción y la participación conjunta, fortaleciendo la cooperación entre los actores académicos.

Así mismo, existe una cooperación para el desarrollo de las actividades académicas, pues lo conforma la totalidad de la población de docentes quienes en su respuesta reflejan una percepción positiva sobre la dinámica de trabajo grupal, lo cual permite inferir que las relaciones

de colaboración favorecen el cumplimiento de los objetivos académicos y el fortalecimiento del comportamiento organizacional.

En cuanto a las estrategias pedagógicas, el 85% afirma que precisamente facilitan el trabajo en equipo y a esto se le suman el 15% que está de acuerdo con esta afirmación. Por lo tanto, se evidencia que para los docentes las metodologías implementadas en sus clases favorecen la integración y el desarrollo de actividades colaborativas en la educación.

Por último, gran parte de los docentes concuerdan con que su liderazgo orienta los trabajos grupales de los estudiantes, es decir, que desempeñan un papel importante en el direccionamiento y acompañamiento de los procesos grupales, fortaleciendo la participación y el trabajo en equipo.

4.2.4 Análisis de la influencia del liderazgo ejercido por los docentes en las dimensiones del comportamiento organizacional

A través del análisis de esta parte de la encuesta, se determina la relación existente entre las dimensiones del comportamiento organizacional y su influencia dentro del contexto académico. Para evidenciar tal asociación de factores, se presenta la siguiente tabla, en donde se integran los principales hallazgos obtenidos en las dimensiones de motivación, comunicación y trabajo en equipo, permitiendo comprender cómo estos elementos contribuyen al fortalecimiento de las dinámicas organizacionales desarrolladas en el programa Tecnología en Gestión Comercial y Financiera:

Tabla 21

Influencia del liderazgo ejercido por los docentes en las dimensiones del comportamiento organizacional

Dimensión del comportamiento organizacional	Principales resultados obtenidos en la encuesta	Relación con el liderazgo docente	Análisis de la influencia en el comportamiento organizacional
Motivación	Los resultados evidencian una valoración altamente positiva de esta dimensión: El 78 % de los docentes manifestó estar totalmente de acuerdo en que el liderazgo docente genera motivación en las actividades académicas; el 83 % indicó que incentiva el interés por el aprendizaje y la superación académica; el 79 % afirmó que la labor docente influye positivamente en el compromiso de los estudiantes, y el 83 % consideró que se reconoce y valora el esfuerzo realizado en las actividades académicas.	Estos resultados evidencian un liderazgo democrático con rasgos transformacionales, caracterizado por motivar, orientar y acompañar permanentemente a los estudiantes en su proceso de formación.	Los altos porcentajes obtenidos permiten establecer que la motivación constituye una fortaleza del comportamiento organizacional del programa, favoreciendo el compromiso académico, la participación activa y el logro de los objetivos formativos.
Comunicación	La dimensión presentó altos niveles de aceptación: El 74 % de los docentes manifestó estar totalmente de acuerdo en mantener una comunicación clara y efectiva; el 83 % afirmó escuchar las opiniones de los estudiantes; el 87 % indicó que la comunicación facilita el desarrollo de las actividades académicas, y el 78 % señaló que promueve espacios de diálogo y retroalimentación.	El liderazgo participativo favorece procesos comunicativos abiertos, basados en la confianza, el respeto y la participación activa de los estudiantes.	Los resultados evidencian que la comunicación constituye un factor determinante del comportamiento organizacional, al fortalecer las relaciones interpersonales, facilitar la coordinación de las actividades académicas y consolidar ambientes de aprendizaje participativos.

Dimensión del comportamiento organizacional	Principales resultados obtenidos en la encuesta	Relación con el liderazgo docente	Análisis de la influencia en el comportamiento organizacional
Trabajo en equipo	Los resultados muestran una percepción favorable de esta dimensión: El 74 % de los docentes manifestó estar totalmente de acuerdo en fomentar el trabajo colaborativo; el 70 % indicó que existe cooperación para el desarrollo de las actividades académicas; el 85 % consideró que las estrategias pedagógicas facilitan el trabajo en equipo, y el 78 % afirmó que la orientación docente guía adecuadamente los trabajos grupales.	El liderazgo identificado fortalece la cooperación, la integración y la corresponsabilidad entre los estudiantes mediante estrategias participativas y colaborativas.	Los resultados permiten concluir que el trabajo en equipo constituye una de las principales fortalezas organizacionales del programa, al favorecer la cooperación, el apoyo mutuo y el cumplimiento de objetivos académicos comunes.

Nota. La tabla describe la influencia del liderazgo ejercido por los docentes en las dimensiones del comportamiento organizacional.

Así, inicialmente en la dimensión de motivación, los resultados muestran que los docentes desarrollan prácticas orientadas a incentivar el interés por el aprendizaje, reconocer el esfuerzo de los estudiantes y fortalecer su compromiso con las actividades académicas. Estos hallazgos se ajustan a lo manifestado por Peña (2017) frente a la motivación, quien afirma que es un elemento que se construye por la interacción de factores internos y externos que impulsan el compromiso, el sentido de pertenencia y el desempeño dentro de una organización. Además, el liderazgo transformacional descrito por Solarte (2021) explica que la capacidad del líder para inspirar y motivar favorece cambios positivos en el comportamiento de las personas, situación que se refleja en las prácticas pedagógicas identificadas en los docentes del programa.

Por otra parte, con respecto a la comunicación los resultados indican que los docentes promueven la escucha activa, el diálogo permanente y la retroalimentación como elementos esenciales para el desarrollo del proceso formativo, es decir, que poseen un proceso comunicacional efectivo que les facilita la realización de sus funciones, pues de acuerdo con Contreras y Rendón (2020) de cómo se comunican depende la coordinación de actividades, las relaciones entre los integrantes de la organización y la participación institucional. Lo cual, se ajusta al contexto del liderazgo participativo identificado en los docentes, fortaleciendo la confianza, el respeto y la interacción con los estudiantes.

En el caso del trabajo en equipo, los resultados permiten establecer que las estrategias implementadas por los docentes favorecen la cooperación, la integración y el desarrollo de actividades colaborativas. En esta dimensión, Ruiz et al. (2023) sostienen que el trabajo en equipo se encuentra condicionado al estilo de liderazgo de quien orienta los procesos, puesto que un liderazgo participativo promueve la colaboración y el logro de los objetivos comunes. En consecuencia, las prácticas identificadas fortalecen la cultura de apoyo mutuo y el compromiso colectivo dentro del programa académico.

De manera integral, los resultados obtenidos permiten establecer que las dimensiones analizadas no actúan de manera independiente, sino que mantienen una relación permanente con el liderazgo ejercido por los docentes e influyen sobre su comportamiento organizacional. lo que termina concordando con modelo de liderazgo propuesto por García (2015), en donde se afirma que el liderazgo influye directamente en variables como la comunicación, la motivación, las relaciones interpersonales y el desempeño organizacional. De igual forma, Vásquez y Delgado

(2020) señalan que los líderes educativos que promueven la participación, el desarrollo profesional y el trabajo colaborativo fortalecen los ambientes organizacionales y favorecen el cumplimiento de los objetivos institucionales.

4.3 Estrategias enfocadas al fomento de habilidades de liderazgo en los docentes de la Tecnología en Gestión Comercial y Financiera

Para el desarrollo del tercer objetivo de la investigación, se proponen las estrategias enfocadas al fortalecimiento de las habilidades de liderazgo en los docentes del programa Tecnología en Gestión Comercial y Financiera, en donde se tuvieron en cuenta los resultados obtenidos anteriormente. Si bien tales hallazgos evidencian una percepción favorable frente al liderazgo docente y su influencia positiva en el comportamiento organizacional, se identificaron oportunidades de mejoramiento de las competencias relacionadas con la comunicación, la motivación, el trabajo colaborativo, la innovación y la participación institucional.

En esta medida, se diseñaron seis estrategias que ayudan a consolidar las prácticas de liderazgo existentes, promoviendo espacios de formación, integración y aprendizaje colaborativo. Posteriormente, se estructuraron un plan de acción que contempla objetivos, actividades, recursos, responsables e indicadores de seguimiento, con el propósito de favorecer un clima institucional cooperativo y fortalecer el desempeño docente dentro del programa académico.

4.3.1 Presentación de estrategias propuestas para el liderazgo docente

En este punto, las estrategias que se proponen en la investigación son las siguientes:

Implementación de un programa de formación en liderazgo docente transformacional y participativo. Se busca fortalecer las competencias como líderes mediante procesos de capacitación dirigidos a los docentes del programa académico para que logren desarrollar habilidades relacionadas con la comunicación efectiva, la toma de decisiones, la resolución de conflictos, la motivación y el liderazgo participativo. De esta manera, se trata de fortalecer las prácticas docentes que contribuyen a la generación de ambientes académicos colaborativos y al mejoramiento de las relaciones organizacionales.

Creación de espacios de intercambio y aprendizaje colaborativo docente. Esta estrategia pretende generar espacios periódicos donde los docentes compartan experiencias, metodologías y buenas prácticas relacionadas con procesos de enseñanza y liderazgo. Puesto que esto permitirá fortalecer el trabajo colaborativo, el aprendizaje entre pares y la construcción conjunta de estrategias que aporten al desarrollo institucional.

Realización de talleres sobre comunicación asertiva y manejo de relaciones interpersonales. Esta idea se enfoca en fortalecer habilidades comunicativas y relacionales que permitan mejorar los procesos de interacción entre docentes, estudiantes y demás actores institucionales. Así mismo, busca promover ambientes académicos basados en el respeto, la escucha activa y la retroalimentación constructiva.

Ejecución de prácticas de fortalecimiento de la innovación y el liderazgo pedagógico. Se orienta al desarrollo de competencias relacionadas con el uso de metodologías innovadoras y estrategias pedagógicas que favorezcan la participación, el pensamiento crítico y el aprendizaje activo de los estudiantes, fortaleciendo el rol del docente como líder académico.

Creación de un programa de reconocimiento y fortalecimiento del liderazgo docente. Esta estrategia busca incentivar la participación activa y el compromiso institucional mediante mecanismos de reconocimiento a iniciativa, proyecto y buenas prácticas desarrolladas por los docentes, fortaleciendo la motivación y el sentido de pertenencia por el programa académico.

Desarrollo de jornadas de integración institucional y fortalecimiento del clima organizacional. Busca promover espacios de interacción entre docentes y demás miembros de la comunidad académica mediante actividades orientadas al trabajo en equipo, la cooperación y la construcción de relaciones interpersonales positivas.

4.3.2 Plan de acción que favorezca el clima institucional colaborativo

Se presenta a continuación, la tabla denomina plan de acción y que integra las estrategias propuestas estructuradas a partir de su objetivo, actividades, responsables, recursos e indicadores:

Tabla 22

Plan de acción

Estrategia	Objetivo	Actividades	Recursos	Responsables	Indicadores
Implementación de un programa de formación en liderazgo docente transformacional y participativo	Fortalecer las competencias de liderazgo docente	1. Realizar talleres de liderazgo participativo. 2. Desarrollar seminarios sobre toma de decisiones y resolución de conflictos. 4. Ejecutar jornadas de formación sobre motivación y liderazgo educativo.	-Docentes -Moderador del programa -Espacios físicos -Equipos tecnológicos -Material didáctico.	Director del programa y docentes participantes.	Número de capacitaciones ejecutadas/Porcentaje de participación docente
Creación de espacios de intercambio y aprendizaje colaborativo docente	Promover el aprendizaje entre pares y el trabajo colaborativo	1. Realizar mesas de trabajo académico. 2. Socializar experiencias exitosas dentro del rol docente. 3. Crear encuentros periódicos de discusión académica.	-Salones -Herramientas digitales -Recursos audiovisuales	Coordinación académica y docentes	Número de encuentros desarrollados/ Nivel de participación
Realización de talleres sobre comunicación asertiva y manejo de relacionales interpersonales	Potencializar las habilidades comunicativas interpersonales	1. Desarrollar talleres de escucha activa. 2. Realizar actividades sobre comunicación efectiva. 3. Implementar ejercicios de casos reales de conflictos en el aula	-Moderadores de los talleres. -Recursos audiovisuales. -Espacios físicos	Director del programa y docentes participantes.	Nivel de satisfacción y participación de docentes

Estrategia	Objetivo	Actividades	Recursos	Responsables	Indicadores
Ejecución de prácticas de fortalecimiento de la innovación y el liderazgo pedagógico	Impulsar prácticas innovadoras en los procesos de enseñanza	1. Capacitar sobre metodologías activas. 2. Implementar actividades pedagógicas innovadoras. 3. Socializar a través de encuentros las metodologías dinámicas aplicadas	-Recursos tecnológicos. -Apoyo institucional.	Director del programa.	Número de estrategias implementadas
Creación de un programa de reconocimiento y fortalecimiento liderazgo docente	Incentivar el compromiso y participación institucional	1. Crear mecanismos de reconocimiento al liderazgo docente. 2. Aportar experiencias del liderazgo docente a otros docentes. 3. Divulgar logros académicos y de gestión.	-Recursos institucionales -Medios de comunicación	Director del programa	Número de reconocimientos otorgados a los docentes
Desarrollo de jornadas de integración institucional y fortalecimiento del clima organizacional	Fortalecer el clima institucional y el trabajo colaborativo	1. Realizar actividades grupales entre los docentes. 2. Organizar jornadas de integración. 3. Implementar dinámicas de fortalecimiento organizacional.	-Recursos logísticos -Espacios físicos -Apoyo institucional	Director del programa	Nivel de participación de los docentes en las actividades de integración.

Nota. La tabla describe el plan de acción con las estrategias propuestas.

4.3.3 Análisis del aporte de las estrategias al liderazgo docente

Las estrategias propuestas responden a las necesidades identificadas durante el diagnóstico realizado en la investigación, particularmente aquellas relacionadas con el fortalecimiento de la motivación, la comunicación y el trabajo colaborativo. Su implementación contribuirá al desarrollo de competencias docentes asociadas con el liderazgo participativo y transformacional, favoreciendo una mayor capacidad para direccionar procesos académicos y gestionar relaciones interpersonales dentro del contexto universitario.

Así mismo, estas estrategias buscan el fortalecimiento del clima institucional mediante la generación de espacios de interacción, cooperación y aprendizaje compartido, promoviendo ambientes organizacionales más participativos. Entre tanto, el desarrollo de procesos de formación, intercambio de experiencias y reconocimiento institucional puede aumentar el compromiso, el interés y pertinencia de los docentes hacia el programa académico.

En términos generales, el plan de acción propuesto representa una alternativa de mejoramiento interno del programa TGCF, debido a que contribuye al desarrollo de habilidades de liderazgo docente y al mejoramiento del comportamiento organizacional, lo que genera relaciones laborales más sólidas, procesos académico más dinámicos y una cultura organizacional basada en la colaboración docente.

Capítulo 5. Conclusiones

Los resultados obtenidos de la encuesta inicialmente permitieron identificar que los estilos de liderazgo predominante en los docentes del programa Tecnología en Gestión Comercial y Financiera presentan características asociadas principalmente a un líder participativo y transformacional, reflejadas en aspectos como la orientación académica, la generación de ambientes de respeto y confianza, la motivación hacia el pensamiento crítico y la capacidad para proponer mejoras en los procesos académico. Así mismo, la caracterización de los docentes mostró que aquellos con nivel de maestría y experiencia institucional amplia, han logrado fortalecer sus competencias relacionadas con la toma de decisiones, la innovación y el desarrollo organizacional dentro del entorno educativo.

De otra parte, se determinó que el liderazgo ejercido por los docentes influye de manera positiva en las dimensiones del comportamiento organizacional analizadas, específicamente en la motivación, la comunicación y el trabajo en equipo. Por lo tanto, las prácticas docentes favorecen el compromiso académico, incentivan el interés por el aprendizaje, fortalecen la interacción y la escucha activa, además de fomentar espacios de cooperación e interacción conjunta con los estudiantes. En consecuencia, el liderazgo docente es una función académica, pero también actúa como un elemento que mejora las dinámicas organizacionales, contribuye a la construcción de ambientes en el aula basados en la colaboración, el compromiso y el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Finalmente, se diseñaron estrategias estructuradas mediante un plan de acción orientado al fortalecimiento de habilidades de liderazgo docente y al mejoramiento del clima institucional cooperativo y colaborativo. Tales estrategias propuestas contemplan procesos de capacitación, talleres, espacios de aprendizaje compartido, fortalecimiento de habilidades comunicativas, innovación pedagógica, reconocimiento institucional y actividades de integración. Su implementación puede contribuir al mejoramiento de competencias relacionadas con el liderazgo, favoreciendo la cultura organizacional y el comportamiento de los docentes dentro del programa académico.

Capítulo 6. Recomendaciones

Se recomienda fortalecer los procesos de formación continua en liderazgo docente dentro del programa académico de TGCF, orientados al desarrollo de competencias relacionadas con la toma de decisiones, la comunicación y la gestión de equipos de trabajo, debido a que esto permite consolidar estilos de liderazgo participativos y transformacionales que favorecen mejores dinámicas organizacionales y académicas.

Adicionalmente, es importante aplicar mecanismos de seguimiento y evaluación permanente sobre la influencia del liderazgo docente en las dimensiones del comportamiento organizacional, especialmente en aspectos enfocados a la motivación, la comunicación y la colaboración con los estudiantes y demás compañeros, puesto que esto permitirá identificar fortalecer y oportunidades de mejora que contribuyan a la creación de ambientes académicos más eficientes.

Por último, se recomienda desarrollar e implementar el plan de acción propuesto para el fortalecimiento de las habilidades de liderazgo docente, debido a que la ejecución de estrategias orientadas a la capacitación, la innovación y las relaciones interpersonales puede contribuir significativamente al mejoramiento del clima institucional, al incremento del compromiso docente y a lograr una cultura organizacional basada en la cooperación y la mejora continua.

Referencias

Acuña, A. I., & Bolívar, C. (2019). *Estilos de liderazgo de los directivos docentes y su relación con el modelo de gestión.* https://repositorio.cuc.edu.co/server/api/core/bitstreams/f4144e32-680e-4132-9f3e-4258b022769e/content

Asamblea Nacional Constituyente. (1991). *Constitución Política de Colombia de 1991*. Gaceta Constitucional No. 116 de 20 de julio de 1991: http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/constitucion_politica_1991.html

Ballesteros, J. (2021). *Importancia del liderazgo en todos los niveles de una organización.* [Proyecto integral de grado para optar al título de Especialista en Gerencia de Talento Humano, Fundación Universidad de América] repositorio uamerica: https://repository.uamerica.edu.co/server/api/core/bitstreams/44751c9f-b219-4c65-ae0e-615227ac9676/content

Bracho, P. (2023). Habilidades de liderazgo en tiempos de cambio: Una mirada en las universidades del Zulia-Venezuela. *Revista de Ciencias Sociales (RCS), 21*(3), 517-530. https://doi.org/10.31876/rcs.v29i3.40736

Carmona, C., Gutiérrez, Y., & Ramírez, Y. (2021). *Análisis del comportamiento organizacional de docentes y directivos de la institución educativa técnica Boyacá de Ibagué durante agosto a diciembre del 2021.* [Proyecto de práctica II – investigación aplicada, Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano] Poligran: https://alejandria.poligran.edu.co/bitstream/handle/10823/6508/Proyecto%20%282%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Congreso de la República de Colombia. (1992). Ley 30 de 1992. Por la cual se organiza el servicio público de la Educación Superior. Diario Oficial No. 40.700 de 29 de diciembre de 1992: http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0030_1992.html

Congreso de la República de Colombia. (1994). Ley 115 de 1994. Por la cual se expide la ley general de educación. Diario Oficial No. 41.214 de 8 de febrero de 1994: http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0115_1994.html

Congreso de la República de Colombia. (2002). Ley 749 de 2002. Por la cual se organiza el servicio público de la educación superior en las modalidades de formación técnica profesional y tecnológica, y se dictan otras disposiciones.: https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=6833

Congreso de la República de Colombia, (2008). Ley 1188 de 2008. Por la cual se regula el registro calificado de programas de educación superior y se dictan otras disposiciones.: https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=30009

Contreras, F. (2019). *Comportamiento Organizacional: liderazgo, bienestar, cultura y emprendimiento.* [Trabajo de investigación, Universidad del Rosario] Repositorio urosario : https://urosario.edu.co/sites/default/files/2022-07/Comportamiento-organizacional-Liderazgo-bienestar-Cultura-y-Emprendimiento-1.pdf

Contreras, O., & Rendón, N. (2020). Historia, desarrollo y perspectivas de un concepto en constante construcción en América Latina. *Inmediaciones de la Comunicación, 15*(2), 43-70. http://www.scielo.edu.uy/pdf/in/v15n2/1688-8626-in-15-02-43.pdf

Cruz, P. A. (2020). Estilo de liderazgo y compromiso. *Revista de temas de coyuntura y perspectivas, 5*(4), 89-121. http://www.scielo.org.bo/pdf/ec/v5n4/v5n4_a06.pdf

Figueroa, L. A. (2024). *Liderazgo y comportamiento organizacional del personal docente y administrativo de la Unidad Educativa Fiscomisional "San José" de Manta.* [Trabajo de grado, Universidad Laica "Eloy Alfaro" De Manabi]: https://repositorio.uleam.edu.ec/bitstream/123456789/5728/1/ULEAM-ADM-0197.pdf

Fonseca, P. P. (2020). *Análisis Liderazgo Directivo y su Impacto en el Desempeño de las Instituciones Educativas del.* [Trabajo de monografía Universidad Abierta y a Distancia UNAD] repositorio unad: https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/31787/ppfonsecac3.pdf?sequence=2&isAllowed=

Franco, I., & Alvarado, J. (2020). El Liderazgo asociado al Comportamiento Organizacional de los docentes en un centro educativo. *593 Digital Publisher CEIT, 6*(1), 74-84. https://doi.org/10.33386/593dp.2021.1.418

Fuentes, L., Morales, M., Medina, F., & Valencia, M. (2023). Liderazgo en el comportamiento organizacional. *Educación y Salud Boletín Científico Instituto de Ciencias de la Salud, 11*(22), 133-135. https://doi.org/10.29057/icsa.v11i22.10973

García, J. (2020). *Incidencia de diferentes estilos de liderazgo en la motivación laboral de los empleados de una biblioteca universitaria: Sistema de Bibliotecas de la Universidad de los Andes.* [Trabajo de grado, Universidad Externado de Colombia] Biblioteca digital Uexternado: https://bdigital.uexternado.edu.co/server/api/core/bitstreams/c66b8586-63c3-432d-b2cc-383f500bf798/content

García, L., & Vélez, D. (2024). Liderazgo pedagógico y directivo en relación con la cultura organizacional en instituciones de educación básica regular. *Areté, Revista Digital del Doctorado en Educación, 10*(20). https://doi.org/10.55560/arete.2024.20.10.3

García, M. (2015). Formulación de un modelo de liderazgo desde las teorías organizacionales. *Entramado, 11*(1). https://doi.org/10.18041/entramado.2015v11n1.21111

García, M., Vesga, J., & Gómez, C. (2020). *Clima organizacional: Teoría y práctica.* Obtenido de Editorial Universidad Católica de Colombia. Facultad de Psicología: https://doi.org/10.14718/9789585133396.2020

Gonzales, D., & Naranjo, J. (2014). *Liderazgo: desarrollo del concepto, evolución y tendencias*. [Estudio de monografía, Universidad del Rosario] repositorio urosario: https://repository.urosario.edu.co/server/api/core/bitstreams/026c3f15-af0c-4622-a0c0-deadb05741fa/content

Guevara , G., Verdesoto , A., & Castro, N. (2020). Metodologías de investigación educativa (descriptivas, experimentales, participativas, y de investigación-acción). *RECIMUNDO, 4*(3), 163–173. https://doi.org/10.26820/recimundo/4.(3).julio.2020.163-173

Jiménez, A., & Villanueva, M. (2018). Los estilos de liderazgo y su influencia en la organización: Estudio de casos en el Campo de Gibraltar. *Revista de la Agrupación Joven Iberoamericana de Contabilidad y Administración de Empresas (AJOICA)*(18), 183 - 195. https://gestionjoven.org/revista/contenidos_18/13.pdf

López, M. E. (2020). El desarrollo profesional de docentes. Una propuesta desde la complejidad. *RIDE. Rev. Iberoam. Investig. Desarro., 10*(19). https://doi.org/10.23913/ride.v10i19.492

Molano, A. (2016). La gestión educativa: Hacia la optimización de la formación docente en la educación superior en Colombia. *Sophia, 12*(1), 55-70. https://www.redalyc.org/pdf/4137/413744648005.pdf

Molina, L., Briones, A., & Arteaga, H. (2016). El comportamiento organizacional y su importancia para la administración de empresas. *Dominio De Las Ciencias, 2*(4), 498–510. https://doi.org/10.23857/dc.v2i4.275

Mosquera, A., Bayona, R., & Bohórquez, M. (2022). *El perfil personal del profesor universitario de Ocaña, Norte de Santander, Colombia.* Bogotá: Ecoe Ediciones S.A.S. https://cider.ufpso.edu.co/wp-content/uploads/2023/04/El-perfil-personal-del-profesor-universitario-de-Ocana-ebook.pdf

Ordoñez, C., & Deysi, C. (2020). Liderazgo directivo y desempeño docente: Abordaje desde el ámbito legal ecuatoriano. *Journal of business and entrepreneurial studies*, *4*(1), 1-12. https://www.redalyc.org/journal/5736/573667940012/573667940012.pdf

Pachón, M., & Pautt, G. (2024). Liderazgo en el aula y la eficacia docente como variable moderadora en el rendimiento académico. *Universidad pedagogica Nacional, 92*, 370-396. doi: https/doi.org/10.17227/rce.num92-17229

PDI. (2020). *Plan de Desarrollo Institucional* . https://ufpso.edu.co/media/general/director/plan%20de%20desarrollo/pdi_2020_2030_ufps-c%C3%BAcuta-oca%C3%B1a..pdf

Peña, H. (2017). Motivación laboral. Elemento fundamental en el éxito organizacional. *Revista Scientific - Artículo Arbitrad, 3*(7), 177-192. https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2018.3.7.9.177-192

Presidencia de la República de Colombia. (2019). *Decreto 1330 de 2019*. Por el cual se sustituye el Capítulo 2 y se suprime el Capítulo 7 del Título 3 de la Parte 5 del Libro 2 del Decreto 1075 de 2015 -Único Reglamentario del Sector Educación: https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=98270

Ramírez, J., Erazo , J., Carpio, D., & Jiménez, M. (2025). Estilos de liderazgo y su impacto en el clima institucional docente:. *Revista Multicopiar, 9*(3), 1-20. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v9i3.17870

Ramírez, M. Y. (2024). Liderazgo pedagógico mejora la calidad educativa en docentes desde una institución educativa privada. *RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo, 14*(28). https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-74672024000100618

Rincón, A., Quintero, W., Cáceres, Y., & Jaimes, N. (2026). *Evaluación del clima organizacional y la productividad laboral en los docentes y administrativos de la Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña (UFPSO).* [Diplomado de profundización] https://repository.unad.edu.co/handle/10596/78515

Rozo, A., Flórez, A., & Gutiérrez, C. (2019). Liderazgo organizacional como elemento clave para la dirección estratégica. *Aibi revista de investigación, administración e ingeniería, 7*(2), 62-67. https://doi.org/10.15649/2346030X.543

Ruiz , E., Martínez, N., & Galindo , R. (2023). El trabajo en equipo y la colaboración como habilidades blandas para la formación de la ciudadanía democrática. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades, Asunción, Paraguay., 4*(5), 368-378. https://doi.org/ 10.56712/latam.v4i5.1323

Sampieri, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2010). *Metodología de la investigación.* México D.F: The McGraw-Hill Companies, Inc.

Serrano, B., & Portalanza, A. (2014). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional. *Suma de Negocios, 5*(11), 117-125. https://doi.org/10.1016/s2215-910x(14)70026-6

Solarte, E. O. (2021). *Análisis de las diferentes teorías del liderazgo enfocadas en las organizaciones*. [Trabajo de grado, Universidad Nacional Abierta y a Distancia] Repositorio UNAD: https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/47685/eosolartes.pdf

Suarez, F., & Medina, F. (2018). *Compromiso organizacional de los docentes con la corporación universitaria americana sede Barranquilla.* [Trabajo de grado, Universidad Tecnológica de Bolívar] Biblioteca utb: https://biblioteca.utb.edu.co/notas/tesis/0074412.pdf

Vásquez, G., & Delgado, J. (2020). Comportamiento organizacional en la gestión educativa 2020. *Ciencia Latina*. https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/147/186

Vega, M. (2014). *Los comportamientos del liderazgo y su relación con el desarrollo de los modelos de gestión.* [Trabajo de grado, Universidad del Rosario] repositorio urosario: https://repository.urosario.edu.co/server/api/core/bitstreams/b0c3c43d-a270-402c-9bcf-e125b01eaad2/content

Zamora, R., Rodríguez, P., Calderón, O., & Espinar, N. (2025). Gestión del liderazgo pedagógico en instituciones educativas: estrategias para fortalecer la calidad académica y el clima organizacional. *Revista Social Fronteriza, 5*(5), 1-22. https://doi.org/10.59814/resofro.2025.5(5)910

Zargar, P., Daouk, A., & Chahine, S. (2025). Driving Innovative Work Behavior Among University Teachers Through Work Engagement and Perceived Organizational Support. *Administrive scienses, 15*(7). https://doi.org/10.3390/admsci15070246

Zeballos, C. G. (2024). Liderazgo en el Clima Organizacional en los Docentes de Secundaria de una Institución Educativa de Moquegua 2022. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, 8*(3), 7565-7590. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i3.11955

Apéndices

Apéndice A. Encuesta diseñada como instrumento de recolección de información

UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER OCAÑA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
TECNOLOGÍA EN GESTIÓN COMERCIAL Y FINANCIERA

Objetivo. Analizar la influencia del liderazgo en el comportamiento organizacional de los docentes del programa Tecnología en Gestión Comercial y Financiera de la Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña (UFPSO).

Instrucciones. Estimado docente tenga en cuenta que la escala de respuesta es:
1= Totalmente en desacuerdo, 2=En desacuerdo, 3=Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4=De acuerdo y 5= Totalmente de acuerdo

Sección 1. Características del liderazgo docente

Inicialmente indique sus características sociodemográficas como líder docente:

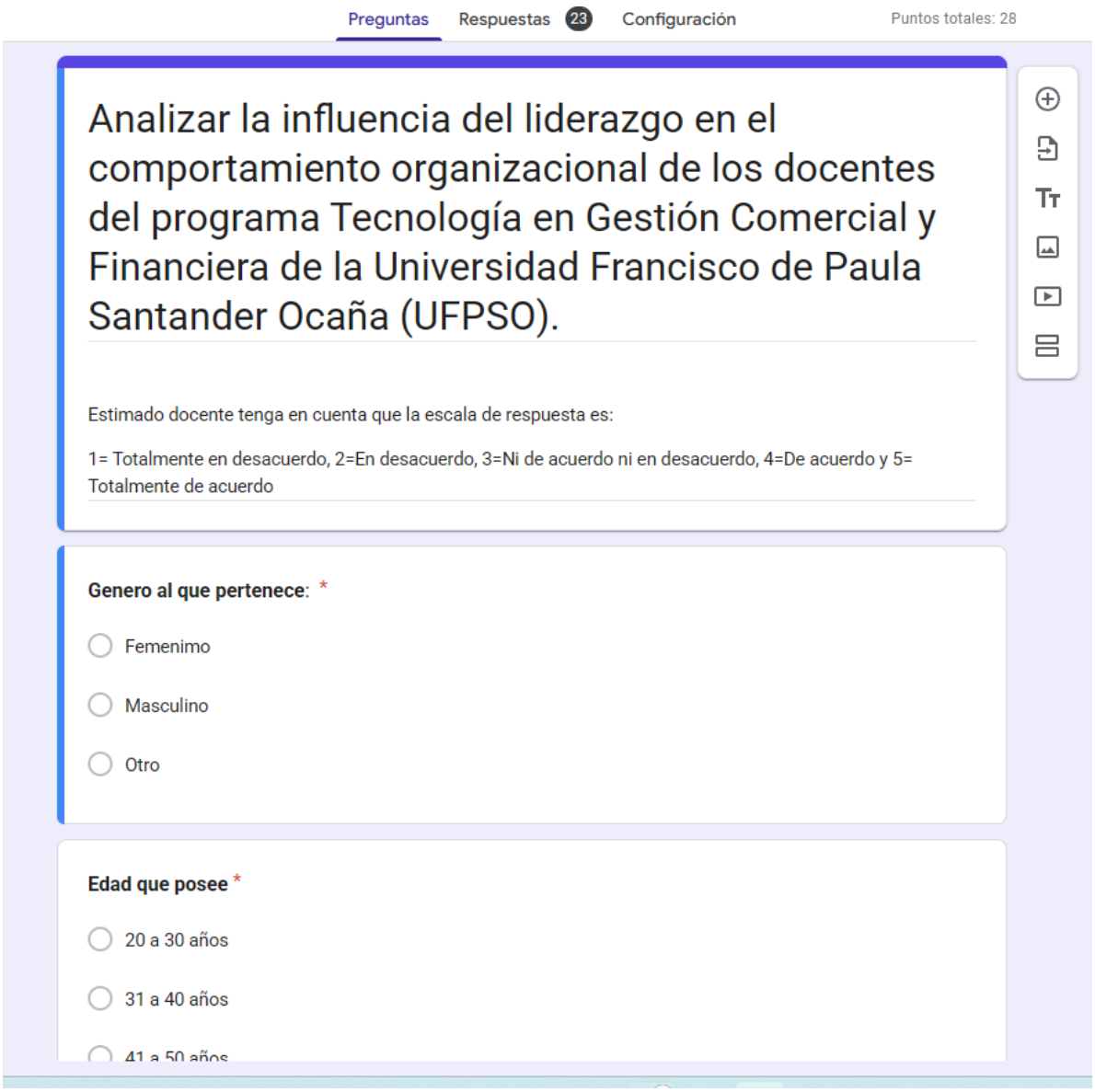
***Genero al que pertenece**: Femenino___Masculino___otro _____
***Edad que posee:** 20 a 30 años ____31 a 40 años____41 a 50 años ____51 a 60 años ____ Más de 60 años ____
***Tipo de contratación**: Planta ____Tiempo completo ____Cátedra ____Ocasional _____ Prestación de servicio ____Otro _____
***Antigüedad en la universidad:** Menos de 1 año ____1 a 3 años ____4 a 6 años ____ 7 a 10 años ____Más de 10 años ____
***Nivel de formación académica:** Pregrado ____Especialización ____Maestría ____ Doctorado ___Posdoctorado ____
***Enfoque principal de la materia dictada:** Comercial ____Financiera ____Administrativa ___ Contable ____Investigativa ____Electiva complementaria ____Otro _____

Ítems	Escala de respuestas				
	1	2	3	4	5
1. Soy capaz de orientar a los estudiantes en los procesos académicos					
2. Promueve la participación activa de los estudiantes en el aula de clases					
3. Tomo decisiones académicas de manera organizada y responsable					
4. Fomento un ambiente de respeto y confianza en el aula de clases					
5. Motivo a los estudiantes al desarrollo de un pensamiento crítico y autonomía					
6. Propongo mejoras a las actividades de gestión del programa académico					
7. Demuestro actividades para dirigir y coordinar labores académicas					
8. Me caracterizo por mantener una actitud proactiva frente a las necesidades del programa académico					
9. Promuevo la innovación en los procesos de enseñanza aprendizaje					
10. Reflejo el manejo de diferentes estilos de liderazgo en el desarrollo de la labor docente					

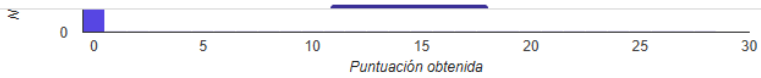
Sección 2. Influencia del liderazgo en el comportamiento organizacional						
Motivación	11. El liderazgo docente genera motivación a los estudiantes en sus actividades académicas					
	12. Incentivo el interés por el aprendizaje y la superación académica					
	13. Mi labor influye positivamente en el compromiso de los estudiantes por sus estudios.					
	14. Se reconoce y valora el esfuerzo en las actividades académicas.					
Comunicación	15. Se mantiene una comunicación clara y efectiva con los demás compañeros y estudiantes					
	16. Son escuchadas las opiniones de los estudiantes en el aula de clases					
	17. La comunicación entre docente y estudiantes facilita el desarrollo de las actividades académicas.					
	18. Se promueven espacios de diálogo y retroalimentación en el aula					
Trabajo en equipo	19. Se fomenta el trabajo colaborativo entre los estudiantes					
	20. Existe una cooperación para el desarrollo de las actividades académicas.					
	21. Las estrategias pedagógicas facilitan el trabajo en equipo					
	22. La orientación como docente guía a los trabajos grupales de los estudiantes.					

Gracias por su colaboración.

Apéndice B. Registro de respuestas de los docentes



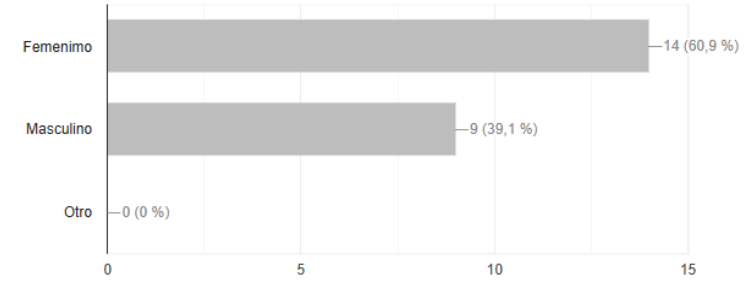
Preguntas Respuestas 23 Configuración Puntos totales: 28



Genero al que pertenece:

Copiar gráfico

0 de 23 respuestas correctas



Edad que posee

Copiar gráfico

0 de 23 respuestas correctas

