

|                                                                                   |                                                       |                                          |                             |                   |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|------------------------------------------|-----------------------------|-------------------|
|  | <b>UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER OCAÑA</b> |                                          |                             |                   |
|                                                                                   | <b>FORMATO HOJA DE RESUMEN PARA TRABAJO DE GRADO</b>  | Documento<br><b>F-AC-DBL-007</b>         | Código<br><b>30-09-2024</b> | Fecha<br><b>C</b> |
|                                                                                   | Dependencia<br><b>DIVISIÓN DE BIBLIOTECA</b>          | Aprobado<br><b>SUBDIRECTOR ACADEMICO</b> | Pág.<br><b>1(1)</b>         |                   |

## RESUMEN – TRABAJO DE GRADO

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                        |                  |         |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|---------|
| AUTORES                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Manuel Josué Rincón Ramírez, Andrés Fabian Vergel Ortiz                                                                                                                                                |                  |         |
| FACULTAD                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Ciencias Administrativas y Económicas                                                                                                                                                                  |                  |         |
| PLAN DE ESTUDIOS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Administración de Empresas                                                                                                                                                                             |                  |         |
| DIRECTOR                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Jorge Adid Parra Alvernia                                                                                                                                                                              |                  |         |
| CODIRECTOR (si aplica)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Doralba Coronel Coronel                                                                                                                                                                                |                  |         |
| TÍTULO DE LA TESIS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Análisis de la influencia del estilo de liderazgo docente en el desempeño académico de los estudiantes del programa de Administración de empresas de la Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña |                  |         |
| TITULO EN INGLES                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Analysis of the influence of teaching leadership style on the academic performance of students in the Business Administration program at the Francisco de Paula Santander University, Ocaña            |                  |         |
| RESUMEN<br>(70 palabras)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                        |                  |         |
| La investigación analiza la influencia del liderazgo docente en el desempeño académico de los estudiantes de administración de empresas de la UFPSO. se utilizó un enfoque descriptivo y cuantitativo mediante encuestas tipo Likert aplicadas a docentes y estudiantes. los resultados evidencian que los estilos transformacional y democrático influyen positivamente en la motivación, el ambiente de aula y el rendimiento académico, proponiendo estrategias para fortalecer la calidad educativa del programa institucional. |                                                                                                                                                                                                        |                  |         |
| RESUMEN EN INGLES                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                        |                  |         |
| The research analyzes the influence of teaching leadership on the academic performance of business administration students at UFPSO. a descriptive and quantitative approach was used through Likert-type surveys applied to teachers and students. the results show that transformational and democratic leadership styles positively influence motivation, classroom environment, and academic performance, proposing strategies to strengthen the educational quality of the institutional program.                              |                                                                                                                                                                                                        |                  |         |
| PALABRAS CLAVES                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Académico, Pedagógico, Acompañamiento, Pensamiento, Innovación.                                                                                                                                        |                  |         |
| PALABRAS CLAVES EN INGLES                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Academic, Pedagogical, Guidance, Thinking, Innovation.                                                                                                                                                 |                  |         |
| CARACTERÍSTICAS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                        |                  |         |
| PÁGINAS: 100                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | PLANOS:                                                                                                                                                                                                | ILUSTRACIONES: 9 | CD-ROM: |



Vía Acolsure, Sede el Algodonal, Ocaña, Colombia - Código postal: 546552  
 atencionalciudadano@ufpso.edu.co - www.ufpso.edu.co  
 Línea de atención: 311 436 1717

**Análisis de la influencia del estilo de liderazgo docente en el desempeño académico de los estudiantes del programa de Administración de empresas de la Universidad Francisco de**

**Paula Santander Ocaña**

**Andrés Fabián Vergel Ortiz**

**Manuel Josué Rincón Ramírez**

**Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas, Universidad Francisco de Paula**

**Santander Ocaña**

**Administración de empresas**

**Mgtr. Jorge Adid Parra Alvernia**

**Mgtr. Doralba Coronel Coronel**

**20 de enero de 2026**

## Índice

|                                                                                                                                                                                                                          |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Capítulo 1. Análisis de la influencia del estilo de liderazgo docente en el desempeño académico de los estudiantes del programa de Administración de empresas de la Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña ..... | 12 |
| 1.1 Planteamiento del problema.....                                                                                                                                                                                      | 12 |
| 1.2 Formulación del problema .....                                                                                                                                                                                       | 15 |
| 1.3 Objetivos .....                                                                                                                                                                                                      | 16 |
| 1.3.1 General.....                                                                                                                                                                                                       | 16 |
| 1.3.2 Específicos .....                                                                                                                                                                                                  | 16 |
| 1.4 Justificación .....                                                                                                                                                                                                  | 17 |
| 1.5 Delimitaciones .....                                                                                                                                                                                                 | 20 |
| 1.5.1 Delimitación operativa.....                                                                                                                                                                                        | 20 |
| 1.5.2 Delimitación conceptual .....                                                                                                                                                                                      | 21 |
| 1.5.3 Delimitación geográfica.....                                                                                                                                                                                       | 21 |
| 1.5.4 Delimitación temporal .....                                                                                                                                                                                        | 22 |
| Capítulo 2. Marco referencial .....                                                                                                                                                                                      | 23 |
| 2.1 Marco histórico .....                                                                                                                                                                                                | 23 |
| 2.1.1 Antecedentes históricos a nivel internacional.....                                                                                                                                                                 | 23 |
| 2.1.2 Antecedentes históricos a nivel nacional .....                                                                                                                                                                     | 25 |
| 2.1.3 Antecedentes históricos a nivel local.....                                                                                                                                                                         | 27 |
| 2.2 Marco contextual .....                                                                                                                                                                                               | 29 |
| 2.3 Marco conceptual.....                                                                                                                                                                                                | 30 |

|                                                                                               |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 2.4 Marco teórico .....                                                                       | 34 |
| 2.4.1 El liderazgo docente aplicado al modelo de gestión universitaria .....                  | 34 |
| 2.4.2 Prácticas del liderazgo educativo .....                                                 | 35 |
| 2.4.3 Importancia del liderazgo docente en el desempeño académico de los estudiantes ....     | 36 |
| 2.4.4 Competencias del docente líder percibidas por el estudiante .....                       | 38 |
| 2.5 Marco legal .....                                                                         | 40 |
| 2.5.1 Constitución Política de Colombia de 1991 .....                                         | 40 |
| 2.5.2 Ley 30 de 1992 .....                                                                    | 40 |
| 2.5.3 Ley 115 de 1995 .....                                                                   | 41 |
| 2.5.4 Acuerdo No. 065 de 1996 .....                                                           | 42 |
| 2.5.5 Acuerdo No. 093 de 1996 .....                                                           | 42 |
| 2.5.6 Ley 1188 de 2008 .....                                                                  | 43 |
| 2.5.7 Decreto 1075 de 2015 .....                                                              | 44 |
| Capítulo 3. Diseño metodológico .....                                                         | 45 |
| 3.1 Tipo de investigación .....                                                               | 45 |
| 3.2 Población y muestra .....                                                                 | 45 |
| 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 .... | 48 |
| 3.4 Análisis de información .....                                                             | 49 |
| Capítulo 4. Resultados .....                                                                  | 51 |

|                                                                                                                                                                                                                                           |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 4.1 Identificación de los estilos de liderazgo predominantes en los docentes del programa de Administración de empresas de la UFPSO, caracterizando las formas de dirección pedagógica presentes en la dinámica educativa .....           | 51 |
| 4.1.1 Resultados de la encuesta sobre los estilos de liderazgo predominantes en los docentes del programa de Administración de empresas de la UFPSO .....                                                                                 | 51 |
| 4.1.2 Caracterización y análisis de las formas de dirección pedagógica presentes en la dinámica educativa considerando los estilos de liderazgo docente .....                                                                             | 60 |
| 4.2 Establecimiento del nivel de influencia que ejerce el liderazgo docente en los resultados académicos del estudiante, mediante un diagnóstico de los factores formativos que favorecen o limitan su aprendizaje .....                  | 64 |
| 4.2.1 Resultados de la encuesta sobre el nivel de influencia que ejerce el liderazgo docente en los resultados académicos del estudiante .....                                                                                            | 64 |
| 4.2.2 Diagnóstico de los factores formativos que favorecen o limitan su aprendizaje de los estudiantes.....                                                                                                                               | 74 |
| 4.2.3 Análisis del nivel de la influencia del liderazgo docente en el desempeño académico                                                                                                                                                 | 77 |
| 4.3 Estrategias orientadas al fortalecimiento de los estilos de liderazgo docente que resulten más efectivos en el desempeño académico de los estudiantes de Administración de empresa y aporten a la calidad educativa del programa..... | 79 |
| 4.3.1 Descripción de las estrategias orientadas al fortalecimiento de los estilos de liderazgo docente .....                                                                                                                              | 79 |
| 4.3.2 Plan de acción como herramienta integradora de las estrategias propuestas.....                                                                                                                                                      | 81 |
| 4.3.3 Aporte de las estrategias propuesta a la calidad educativa del programa Administración de empresa.....                                                                                                                              | 85 |

|                                  |    |
|----------------------------------|----|
| Capítulo 5. Conclusiones .....   | 87 |
| Capítulo 6. Recomendaciones..... | 89 |
| Referencias.....                 | 91 |
| Apéndices.....                   | 98 |

## Lista de tablas

|                                                                                                          |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tabla 1. Modelos de liderazgo educativo y prácticas asociadas.....                                       | 36 |
| Tabla 2. Liderazgo transformacional .....                                                                | 52 |
| Tabla 3. Liderazgo transaccional .....                                                                   | 54 |
| Tabla 4. Liderazgo laissez -faire (dejar hacer-dejar pensar).....                                        | 56 |
| Tabla 5. Liderazgo democrático/participativo .....                                                       | 58 |
| Tabla 6. Características pedagógicas predominantes en los docentes según el estilo de liderazgo<br>..... | 61 |
| Tabla 7. Orientación académica.....                                                                      | 65 |
| Tabla 8. Motivación y acompañamiento.....                                                                | 67 |
| Tabla 9. Ambiente en el aula y comunicación .....                                                        | 70 |
| Tabla 10. Desempeño académico .....                                                                      | 72 |
| Tabla 11. Plan de acción como herramienta integradora de las estrategias propuestas.....                 | 82 |

## Lista de figuras

|                                                                                                                     |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Figura 1. Liderazgo transformacional.....                                                                           | 53 |
| Figura 2. Liderazgo transaccional.....                                                                              | 55 |
| Figura 3. Liderazgo laissez -faire (dejar hacer-dejar pensar) .....                                                 | 57 |
| Figura 4. Liderazgo democrático/participativo.....                                                                  | 59 |
| Figura 5. Orientación académica .....                                                                               | 66 |
| Figura 6. Motivación y acompañamiento .....                                                                         | 68 |
| Figura 7. Ambiente en el aula y comunicación.....                                                                   | 71 |
| Figura 8. Desempeño académico .....                                                                                 | 73 |
| Figura 9. Factores formativos factores formativos que favorecen o limitan su aprendizaje de los<br>estudiantes..... | 75 |

## Lista de apéndices

|                                                                                                |     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Apéndice A. Encuesta diseñada como instrumento de recolección de información en los docentes   |     |
| .....                                                                                          | 98  |
| Apéndice B. Encuesta diseñada como instrumento de recolección de información en los            |     |
| estudiantes.....                                                                               | 99  |
| Apéndice C. Evidencias del registro de respuestas obtenidas con la aplicación de la encuesta a |     |
| docentes y estudiantes.....                                                                    | 100 |

## Resumen

La presente investigación tuvo como objetivo analizar la influencia del estilo de liderazgo docente en el desempeño académico de los estudiantes del programa de Administración de Empresas de la UFPSO. Para ello, se plantearon tres objetivos específicos: identificar los estilos de liderazgo predominantes en los docentes, establecer el nivel de influencia de este direccionamiento en los resultados académicos de los estudiantes y proponer estrategias orientadas al fortalecimiento de los estilos de liderazgo más efectivos que contribuyan a la calidad educativa de la formación profesional.

La metodología empleada fue de tipo descriptiva y enfoque cuantitativo, por lo tanto, se aplicaron dos encuestas estructuradas bajo la escala Likert, una dirigida a los docentes del programa para identificar los estilos de liderazgo predominantes en esta población, y otra aplicada a los estudiantes para conocer qué tanto influye ese liderazgo docente en los factores formativos relacionados con el aprendizaje y el desempeño académico. Los datos obtenidos, fueron analizados mediante tablas y gráficos de barras, permitiendo una interpretación analítica de la información.

Los resultados evidenciaron la coexistencia de diversos estilos de liderazgo docente, destacándose principalmente el liderazgo transformacional y el democrático, los cuales se complementan con las prácticas transaccionales y de autonomía. Así mismo, se determinó que el liderazgo docente ejerce una influencia significativa en el desempeño académico de los estudiantes, especialmente a través de la orientación académica, la motivación, el

acompañamiento, el ambiente en el aula, la comunicación y las estrategias pedagógicas implementadas.

Se concluye que el liderazgo docente constituye un factor determinante en el rendimiento académico y en la formación integral de los estudiantes del programa de Administración de empresas. En este sentido, las estrategias propuestas y el plan de acción diseñado se presentan como una alternativa pertinente para fortalecer el liderazgo pedagógico, mejorar los resultados académicos y aportar al fortalecimiento de la calidad educativa del programa.

## **Introducción**

En el contexto de la educación superior, el liderazgo docente se ha consolidado como un factor clave en la calidad de los procesos de aprendizaje y en el desempeño académico de los estudiantes. Por lo tanto, más allá de la transmisión de conocimiento, el docente cumple un rol fundamental como orientador, motivador y gestión del ambiente educativo, influyendo directamente en la forma en que los estudiantes se relacionan con la enseñanza y alcanzan los objetivos académicos propuestos.

Por lo anterior, la presente investigación se desarrolla en el programa de Administración de empresas de la UFPSO, con el propósito de analizar la influencia del estilo de liderazgo docente en el desempeño académico de los estudiantes. A partir de la aplicación de encuestas dirigidas a docentes y estudiantes, se identificaron los estilos de liderazgo predominante, se diagnosticó su nivel de influencia en diversos factores formativos y se propusieron estrategias orientadas al fortalecimiento de aquellas prácticas de liderazgo que resultan más efectivas en el proceso formativo.

En esta medida, la importancia de esta investigación radica en que sus resultados aportan información relevante para la toma de decisiones académicas y pedagógicas dentro del programa, al evidenciar la relación entre el liderazgo docente y el desempeño académico de los estudiantes. Así mismo, los hallazgos permiten diseñar estrategias orientadas al mejoramiento continuo mediante el direccionamiento pedagógico y el fortalecimiento de la calidad educativa.

# **Capítulo 1. Análisis de la influencia del estilo de liderazgo docente en el desempeño académico de los estudiantes del programa de Administración de empresas de la Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña**

## **1.1 Planteamiento del problema**

El liderazgo docente en la educación superior se ha consolidado como un tema que requiere de análisis en el ámbito académico, dado a que se encuentra relacionado con la calidad de la enseñanza y la experiencia de aprendizaje de los estudiantes. De esta manera, el estilo de liderar de los profesores recae sobre la cultura académica, su solidez, la innovación, inclusión pedagógica y la excelencia educativa, puesto que es considerada una habilidad dinámica y transformadora capaz de generar resultados significativos en el corto, mediano y largo plazo. Sin embargo, el liderazgo también es una práctica que está influenciada por la variabilidad del comportamiento humano, la identidad de cada persona y los valores individuales. Por tanto, su efectividad dependerá de la gestión de la multiplicidad de factores que intervienen en su rol (Ruiz & Troya, 2025).

Por consiguiente, el docente al liderar los contenidos y las metodologías de enseñanza de aprendizaje pone a prueba su capacidad de comunicarse, la toma de decisiones y el desarrollo en el entorno educativo, cuyos resultados terminan por reflejarse en el desempeño académico de sus estudiantes, puesto que este indicador integra las dimensiones cognitivas, afectivas y sociales que la población estudiantil adquiere a lo largo de su proceso de formación. Si bien el rendimiento de los estudiantes se traduce en logros alcanzados, también depende del esfuerzo del docente,

quienes en esta tarea se enfrentan no solo a orientar las actividades educativas, sino en generar ambientes de aprendizajes motivadores, ya que esto, puede potenciar o limitar el grado de aprendizaje (Vega, et al. 2023).

En otras palabras, los estudiantes pueden estar enfrentando problemas de aprendizaje que se asocian de forma directa con los estilos de liderazgo ejercidos por los docentes, ya que un líder educativo autoritario, genera desmotivación, crea barreras en las clases haciendo que estas sean poco participativas y se fomente un ambiente en el que poco se comprenden los contenidos académicos. Lo cual, puede causar en la población estudiantil confusión, falta de claridad en los objetivos y un bajo desempeño en las evaluaciones, afectando su rendimiento, permanencia y emociones, derivando en un bajo autoestima hasta dificultades para trabajar en equipo (Velázquez & Hernández, 2020).

A nivel nacional, Cano et al. (2024) hacen referencia a las dificultades que se generan ante la ausencia de las habilidades de liderazgo en los docentes de las universidades colombianas, sobre todo el impacto que esto causa en el rendimiento académico de los universitarios. Pues inicialmente, cuando el profesor no asume un papel de guía orientador, las clases suelen tornarse monótonas y carecen de dinamismo, lo que reduce la motivación e interés por aprender, haciendo que los estudiantes experimenten vacíos en la adquisición de conocimiento y competencias claves en su formación profesional, como el pensamiento crítico y el trabajo en equipo. Además, la falta de retroalimentación se traduce en un aprendizaje fragmentado y en la repetición de errores en la trayectoria académica. Todo esto repercute en el plano socioemocional en donde se limita la creación de vínculos de confianza y

acompañamiento, afectando la autoestima académica y la disposición de los estudiantes para asumir nuevos retos.

En el contexto municipal, de acuerdo con Mosquera, et al. (2022) el perfil de los docentes universitarios se encuentra caracterizado por la diversidad de competencias personales, estilos de trabajo, expectativas profesionales e incluso actitudes frente al cambio, rasgos que pueden incidir en cómo se ejerce el liderazgo docente en Ocaña, dado a que esta heterogeneidad, si no se acompaña de habilidades de comunicación y adaptabilidad, hace que muchos profesores mantengan una relación más tradicional, autoritaria y de poder con los estudiantes, centrada únicamente en la transmisión de contenidos más que en la motivación y flexibilidad académica.

Ahora bien, pese a que es evidente la relevancia del liderazgo docente como un factor determinante en el rendimiento académico, aún no se ha realizado un análisis que muestre tal relación, pero en el programa de Administración de empresas de la Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña. Persistiendo así, un desconocimiento de los estilos de dirección pedagógica que predominan en los profesores y cómo éstos configuran la dinámica educativa, es decir, no se ha investigado si dichas prácticas responden a enfoques tradicionales, autoritarios, participativos o transformacionales, haciendo falta una caracterización precisa que permita comprender de qué manera los docentes imparten su rol de líder en el aula y en que medida esto puede estar ocasionado una desmotivación estudiantil o si estos modelos de liderazgo tienen incidencia sobre las entregas tardías, bajo desempeño en trabajo y evaluación o repetición de asignaturas críticas dentro del plan de estudios.

Igualmente, no se ha logrado establecer el nivel de incidencia que ejerce el liderazgo docente en los resultados académicos de los estudiantes de Administración de empresas y en consecuencia esto ha limitado la realización de un diagnóstico que abarque los factores formativos que favorecen o limitan su aprendizaje. Impidiendo reconocer cuáles prácticas de los profesores estimulan la motivación y el logro académico y cuales lo contrario, generan desinterés, rezago o bajo rendimiento.

La situación expuesta, pone en evidencia la necesidad de investigar esta temática y considerar tales hallazgos como el insumo para proponer estrategias que fortalezcan los estilos de liderazgo docente más efectivos y potencien el rendimiento académico de los estudiantes de Administración de empresas de la UFPSO y con esto aportar a las exigencias de calidad en la educación superior, sentando las bases para seguir abordando el problema y alinear la labor de los docentes a las demandas académicas.

## **1.2 Formulación del problema**

¿Cuál es la influencia del estilo de liderazgo docente en el desempeño académico de los estudiantes del programa de Administración de Empresas de la Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña?

### **1.3 Objetivos**

#### ***1.3.1 General***

Analizar la influencia del estilo de liderazgo docente en el desempeño académico de los estudiantes del programa de Administración de Empresas de la Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña, con el fin de identificar las prácticas de liderazgo predominantes y su relación con los resultados académicos.

#### ***1.3.2 Específicos***

Identificar los estilos de liderazgo predominantes en los docentes del programa de Administración de empresas de la UFPSO, caracterizando las formas de dirección pedagógica presentes en la dinámica educativa.

Establecer el nivel de influencia que ejerce el liderazgo docente en los resultados académicos del estudiante, mediante un diagnóstico de los factores formativos que favorecen o limitan su aprendizaje.

Proponer estrategias orientadas al fortalecimiento de los estilos de liderazgo docente que resulten más efectivos en el desempeño académico de los estudiantes de Administración de empresa y aporten a la calidad educativa del programa.

## 1.4 Justificación

Hoy en día, las sociedades atraviesan por transformaciones tecnológicas, económicas, culturales y sociales que avanzan aceleradamente con los procesos globalizados, esto demanda una educación más flexible, innovadora y enfocada al desarrollo de competencias integrales dentro y fuera del ámbito escolar. Esta nueva realidad, requiere de docentes que asuman una postura crítica frente a los modelos tradicionales de la pedagogía y que, mediante el liderazgo impulsen la construcción activa del conocimiento y la formación de personas capaces de responder a los desafíos del entorno. Es otras palabras, que no se limiten a dirigir a un grupo de estudiantes, sino guiarlos hacia la autonomía y el compromiso social, contribuyendo a una educación basada en la cohesión social y la calidad del aprendizaje (García, et al., 2018).

Bajo este orden de ideas, Según Achach y Cisneros (2024) un liderazgo docente bien ejercido trae diversos beneficios que potencian el aprendizaje de los estudiantes, al generar ambientes de aula participativos que les facilita la adquisición de los conocimientos y el diseño de estrategias de estudio más acordes a sus necesidades sin verse forzados a aprender por obtener una nota académica, sino por el hecho de que el tema les parece interesante, en donde el docente quien imparte los contenidos con su comunicación efectiva, la claridad pedagógica, la motivación, la capacidad de toma decisiones y el acompañamiento, logra mejorar los procesos de enseñanza-aprendizaje, elevando la satisfacción del alumnado frente a la relación establecida con él como instructor, los temas de trabajo y las metodologías aplicadas, lo que finalmente se refleja en su desempeño formativo, variable que también funciona como indicador para medir su habilidad de enseñar mediante el rendimiento de su grupo.

Por lo anterior, la relación entre liderazgo pedagógico y rendimiento académico resulta fundamental, en la medida en que los logros estudiantiles, generalmente evaluados de forma cuantitativa, surgen del aprendizaje valorado por los instrumentos de evaluación aplicados por los docentes, en donde se debe contemplar su gestión formativa como otro factor clave en la comprensión de ese desempeño. De allí, la necesidad de que los docentes reconozcan su capacidad de influencia en los resultados de aprendizaje y trabajen activamente en la construcción de entornos que promuevan el éxito académico. Así mismo, orienten a los estudiantes hacia el cumplimiento de las metas formativas, sobre todo cuando son universitarios, pues en esta etapa buscan mayores aspiraciones personales y académicas, siento pertinente la transformación de errores en oportunidades para aprender (Elizalde et al., 2025).

Así, cuando el docente asume un rol proactivo, se promueven estrategias de trabajo centradas en el estudiante, la retroalimentación continua y adaptaciones pedagógicas que favorecen la internalización del conocimiento (Riascos & Becerril, 2021, p.250).

En este marco, resulta necesario realizar el análisis de la influencia del estilo de liderazgo docente en el desempeño académico de los estudiantes de Administración de empresas de la Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña, dado que hasta el momento no se dispone de estudio que abordar esta relación en dicho contexto y ante el significado que ha cobrado esta temática en el contexto educativo, es importante comprender qué estilo de liderazgo predominan en los profesores de este programa profesional y cómo estos inciden en los resultados, buscando obtener información clave para orientar las prácticas pedagógicas actuales. Entre tanto, la investigación se justifica, porque contribuye a reconocer la trascendencia del liderazgo docente

en la formación de los futuros administradores de empresas, quienes deben prepararse para transformar escenarios organizacionales.

De este modo, el estudio es oportuno para caracterizar inicialmente las formas de dirección pedagógica presentes en la dinámica educativa de los docentes con los estudiantes de administración de empresas, lo que permitirá conocer cómo se estructuran actualmente las prácticas de enseñanza y que referentes de liderazgo rigen la interacción en el aula. En segundo lugar, al establecer el nivel de incidencia en los resultados académicos mediante un diagnóstico de factores formativos, es esencial para evidenciar de manera objetiva la relación entre esas acciones desarrolladas por los profesores y el desempeño estudiantil. Finalmente, la proposición de estrategia de fortalecimiento, se convierte en un aporte práctico de proyección social, al ofrecer lineamientos que pueden mejorar la calidad educativa del programa y optimizar la formación profesional, al impartir los docentes un liderazgo más efectivo en la creación de un perfil más competitivo.

Particularmente, un análisis de esta naturaleza permite la obtención de información valiosa para la UFPSO, que al ser una institución de educación superior debe considerar el impacto que tiene el liderazgo en el ámbito institucional, pues con esta habilidad en sus docentes y en especial aquellos del programa de administración de empresas, responde a las demandas de la sociedad actual, al articular sus metodologías pedagógicas con docentes comprometidos con los resultados de sus estudiantes.

En últimas instancias, el estudio se realiza con el propósito de comprender de manera profunda cómo el liderazgo docente influye en el rendimiento académico de los estudiantes del programa de Administración de empresas de la Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña, con fin de proporcionar resultados que orienten hacia el establecimiento de mejoras en los procesos pedagógicos. Esta exploración, produce beneficios concretos que van desde la identificación de prácticas docentes que fortalecen la motivación, la participación y el aprendizaje significativo, hasta conocer aquellas actividades en el aula que se han de ajustar para evitar dificultades académicas. Así, lo que se aporta es un insumo valioso para el diseño de estrategia de formación docente, la toma de decisiones curriculares y calidad educativa del programa profesional.

Beneficiario con esto, a los docentes al contar con una base investigativa que les sirve para perfeccionar su práctica como profesores, los estudiantes al experimentar entornos de aprendizaje más efectivos y motivadores y a la institución al contribuir a sus indicadores académicos y consolidar una formación profesional más pertinente y competitiva.

## **1.5 Delimitaciones**

### ***1.5.1 Delimitación operativa***

La investigación tuvo un alcance descriptivo que comprendió el análisis de la influencia del estilo de liderazgo docente en el desempeño académico de los estudiantes del programa de Administración de empresas de la Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña. El cual se

desarrolló a partir de la identificación de estilos de liderazgo predominante, la evaluación de su incidencia en los resultados académicos y la formulación de estrategias de mejoramiento. Sin embargo, en el cumplimiento de estos objetivos, los obstáculos presentados, entre los que estuvieron la limitada disposición de algunos docentes o estudiantes para participar en la recolección de información, así como la dificultad de acceder a datos académicos completos y actualizados. Para superar estos inconvenientes se garantizó en la etapa de aplicación de encuesta la confidencialidad de los datos y se gestionó el apoyo institucional. Así, se aseguró la viabilidad y pertinencia de los resultados del estudio.

### ***1.5.2 Delimitación conceptual***

A nivel conceptual, se consideró fundamental abordar la definición de: liderazgo docente; universitarios; desempeño académico; estilos de liderazgo educativos; factores formativos; dirección pedagógica; formación profesional; motivación estudiantil; gestión educativa y cultura académica.

### ***1.5.3 Delimitación geográfica***

La presente investigación se realizó en la Universidad Francisco de Paula Santander, seccional Ocaña, particularmente en el programa de Administración de empresas. El estudio se enfocó al contexto académico de esta institución de educación superior, la cual se ubica en el Algodonal sede principal, cuya dirección es vía Acolsure.

#### ***1.5.4 Delimitación temporal***

La investigación se realizó en un tiempo de ocho (8) semanas, las cuales se contaron a partir de la aprobación del cronograma de actividades por parte de los jurados asignados en la etapa del anteproyecto. Este periodo permitió cumplir con las fases de diagnóstico, análisis y propuesta, asegurando el cumplimiento de los objetivos planteados.

## Capítulo 2. Marco referencial

### 2.1 Marco histórico

#### *2.1.1 Antecedentes históricos a nivel internacional*

Al realizar un recorrido por los estudios internacionales del liderazgo docente y su influencia en el rendimiento académico de los estudiantes, se evidencian una suma importante de trabajos enfocados a su análisis, lo cuales son importantes mencionar como antecedentes investigativos:

El estudio de Guillinta (2021) tuvo como objetivo principal analizar la gestión del liderazgo docente en relación con el rendimiento académico de 80 estudiantes de una institución educativa de Lima. Para ello, aplican una metodología de tipo cuantitativa, bajo el diseño básico correlacional y descriptivo, cuyo instrumento de recolección de información fue el cuestionario formulado para medir el nivel de relación de ambas variables. Los resultados obtenidos indicaron que efectivamente existe una articulación entre el tipo de líder que generalmente es el profesor en el aula de clase con los resultados académicos de los alumnos, sobre todo tiene mayores implicaciones la capacidad de gestión, la capacidad humana y la capacidad técnica. De esta manera, la investigación indica que el liderazgo docente a partir del estilo transformacional es el más adecuado para el entorno educativo emergente, ya que cumple un papel clave para afrontar la realidad educativa y favorecer el desempeño de los estudiantes a través de la creación de un entorno más innovador y flexible.

Por otra parte, Villegas et al. (2021) se enfoca en el liderazgo docente universitario y el rendimiento académico, cuya finalidad de su estudio fue comprender las implicaciones del estilo de dirección educativa de los profesores de la Facultad de Administración Hotelera y de Turismo en el desempeño de los estudiantes de esta profesión en la Universidad Nacional de Frontera, Perú. Esta investigación, se hizo de forma no experimental, transversal y analítica, integrando dos técnicas específicas de análisis, la observación directa y la encuesta, así mismo, se aplicó una muestra intencional de 14 estudiantes de siete asignaturas específicas del programa. Todo esto indicó, que la mayoría de los docentes emplean estilos de liderazgo democrático y carismático siendo el promedio académico de la población estudiantil de 13,26 (nivel eficiente-aceptable). Sin embargo, la investigación también muestra que los estudiantes además de considerar este factor, tienen presente las condiciones de enseñanza y la carga de los cursos.

En el caso de Mkenda y Kiwonde (2023) se enfocaron en hacer una descripción argumentativa de la relación entre el liderazgo educativo y el rendimiento académico, como elementos para la estructuración de las prácticas docentes. Por consiguiente, la metodología adoptada fue la revisión y la reflexión teórica, empleando la revisión bibliográfica en bases de datos, principalmente en Google académico. Como resultado de este análisis documental, los autores identificaron que existe una base investigativa sólida que respalda la conexión entre un liderazgo educativo eficaz y un mejor rendimiento estudiantil. Adicionalmente, señalan que ciertos estilos de liderazgo, entre lo que se encuentran el participativo y democrático se involucran directamente con la gestión de los docentes y el grado de participación del alumno, lo que pueden dinamizar el proceso enseñanza-aprendizaje al promover un ambiente educativo más estimulante y sujeto a un liderazgo consciente.

Finalmente, mencionar la investigación desarrollada por Sozoranga et al., (2024) en una universidad de Ecuador, donde examinaron el impacto del liderazgo directivo sobre el rendimiento académico del personal docente. La metodología utilizada fue la descriptiva con enfoque cuantitativo, además de un diseño transaccional de campo, siendo la población objetivo de estudio un total de 72 participantes (12 administrativo y 60 docentes) seleccionados mediante un muestreo probabilístico y los datos fueron analizados mediante un cuestionario validado por expertos que comprendido 23 ítem y respuestas estructuradas según la escala Likert. Así, los resultados revelaron que predomina en esta institución de educación superior el liderazgo directivo autocrático, lo que ha derivado en escasa promoción del trabajo en equipo y poco reconocimiento hacia el cuerpo docente, aspectos que inciden negativamente en su motivación profesional. En este contexto, los autores recomiendan la aplicación de talleres de liderazgo democrático y participativo que mejoren su desempeño.

### ***2.1.2 Antecedentes históricos a nivel nacional***

A nivel nacional, aparecen Barbosa et al. (2018) con la investigación titulada “el ejercicio del liderazgo docente en Colombia”, la cual tuvo como objetivo principal interpretar las percepciones que sustentan los conceptos de liderazgo docente desde la posición de su cargo, identificando motivaciones, dificultades y logros, así como las transformaciones en su rol de líder dentro de los programas de formación posgradual. Los autores emplearon una metodología cualitativa de tipo descriptiva e interpretativa, en la que se consideraron entrevistas a profundidad dirigidas a 21 docentes participantes. Los resultados mostraron que los docentes líderes se conciben como visionarios, resaltan las habilidades de comunicación y socialización

que poseen y su conducta las definen modelos de diálogo educativo. Aunque se resalta una necesidad de fortalecimiento sobre este tipo de liderazgo, mediante espacios de aprendizaje, reflexión y asistencia que permitan al profesor abordar su ejercicio pedagógico desde responsabilidad universitaria.

Mientras tanto, Vargas et al. (2020) realiza una investigación acerca de la incidencia del liderazgo desde la gestión directiva y académica en el rendimiento escolar en dos instituciones educativas, una del sector público y otra del sector privado. En esta, el propósito fue determinar que tanto influye en los estudiantes de estas organizaciones la aplicación de un estilo de direccionamiento diferente y comparar los resultados. El proceso metodológico aplicado, fue el comparativo transversal, en el que se aplica un cuestionario adaptado al Modelo Multifuncional de Liderazgo (MLQ) para establecer el tipo de liderazgo de rectores y profesores y sus posibles implicaciones en el desempeño de los alumnos. Entre tanto, los resultados evidenciaron que ambas instituciones presentaban estilos de liderazgo transformacional, aunque no teniendo un mayor impacto en los estudiantes, ya que esta población menciona que su desempeño no depende exclusivamente de este factor, sino también de los recursos institucionales, contexto socio económico que los rodea y entorno familiar.

Otro antecedente en el marco colombiano, es el artículo científico titulado “liderazgo en el aula y la eficacia docente como eje moderador en el desempeño académico universitario” por Pachón y Pautt (2024), quienes examinaron el efecto que tiene el rol de los profesores en la relación del liderazgo en el aula y el rendimiento de los estudiantes universitarios, especialmente aquellos que se enfocan en el área financiera y administrativa. El estudio empleó un enfoque

cuantitativo, en donde se aplica un cuestionario denominado ILDA (Instrumento de Liderazgo Docente en el Aula de Clase) junto con la revisión de las calificaciones de la población. Los hallazgos descritos, confirmaron la relación positiva y significativa entre el estilo de liderazgo transformacional del docente con las notas elevadas de los estudiantes, además de reflejar que este factor se acompaña de la práctica pedagógica y la calidad de los contenidos impartidos.

Por último, Carvajal y Correa (2021) analizan cómo el liderazgo educativo ejercido por los docentes se relaciona con la motivación de los estudiantes del programa de Psicología de la Corporación Universitaria Minuto de Dios, y a su vez, su incidencia en los resultados académicos de esta población. La metodología adoptada fue la cuantitativa, con diseño de campo, aplicando también un cuestionario, pero a los estudiantes, para medir la percepción de liderazgo docente y motivación, usando como indicador el desempeño evaluativo en su carrera. Los resultados mostraron una alta correlación entre las tres variables, ya que la clase impartida por el docente genera interés en el estudiantado lo que finalmente termina incidiendo en su rendimiento académico. Esto sugiere que el liderazgo docente es el punto de partido para motivar a los estudiantes, de manera que, para mejorar los resultados académicos en la educación profesional, no basta una gestión formal del docente-líder, sino que es clave impulsar estilos de liderazgo que motiven y potencien el éxito de la formación.

### ***2.1.3 Antecedentes históricos a nivel local***

En Ocaña, son pocos los estudios que relacionan el liderazgo docente con el rendimiento académico estudiantil. Los mencionados a continuación abordan el tema de forma indirecta:

El trabajo de Romero (2021) aborda las experiencias en liderazgo transformacional en el municipio, en este se tuvo como objetivo identificar y analizar los casos de los líderes de los sectores sociales que imparten particularmente este estilo de liderazgo, destacando sus prácticas, comportamientos y valores asociados con la formación de capacidades para generar cambios positivos en su entorno local. En esta investigación, se empleó el enfoque cualitativo bajo un diseño descriptivo, utilizando la entrevista semiestructurada para recolectar los relatos de líderes locales acerca de su gestión, tipos de liderazgo y resultados alcanzados en sus comunidades. Los resultados señalaron que el liderazgo transformacional se caracteriza por la comunicación asertiva, la habilidad para motivar a los grupos y el acompañamiento continuo, así mismo, para su aplicación los líderes de Ocaña emplean herramientas de desarrollo personal y colectivo.

Pese a que la investigación anterior, no se centró exclusivamente en el ámbito docente, los resultados son pertinentes para el contexto educativo de Ocaña, ya que reflejan que los líderes exitosos a nivel local promueven la participación, la inspiración y el compromiso, rasgos necesarios en el liderazgo institucional y que cumplen un papel en la motivación y el desempeño académico de los estudiantes.

De otro lado, desde el Diario de la opinión Sarabia (2021) menciona que durante ese año se desarrolló un evento de exaltación de los mejores docentes en Ocaña, entregando reconocimientos a los profesores que han impulsado el liderazgo a través mediante su compromiso hacia la formación integral de los niños, adolescentes y jóvenes, además en época de educación remota donde el reto fue mayor dado la necesidad del uso de las tecnologías y los cambios sustanciales que trajo consigo esta modalidad para realizar las clases y comunicarse con

los estudiantes. Aunque este referente no constituye una investigación académica, el reconocimiento público de los docentes locales, evidencia una dimensión del ejercicio del liderazgo docente en la localidad, dado que se demuestra la iniciativa de los profesores y la motivación del alumnado por adaptarse a las transformaciones de la educación.

Desde la perspectiva del liderazgo docente, este antecedente aporta dos elementos claves, la existencia de una motivación en el rol del docente-líder en escenarios que la educación demanda y la necesidad de que estos apliquen estilos de liderazgo flexibles, resilientes y centrados en los valores frente a situaciones inesperadas como el covid 19. Lo que sitúa al liderazgo en el contexto de Ocaña, como un factor académico que genera transformación social.

## **2.2 Marco contextual**

El tema del liderazgo docente se ha convertido en un eje transversal para la Universidad Francisco Santander y su seccional Ocaña, por ello ha sido incluido dentro del Plan de Desarrollo Institucional (2020) en donde se establece como un punto esencial para garantizar la calidad académica y el mejoramiento continuo. En este sentido, ha funcionado dentro de los objetivos estratégicos universitarios, con el fin de consolidar profesores capaces de orientar procesos formativos basados en la innovación pedagógica, la investigación y acompañamiento integral a la población estudiantil. Igualmente, se contemplan actividades que promueven el liderazgo docente en la UFPSO como programas de cualificación, promoción de prácticas pedagógicas transformadoras y aplicación de mecanismo de evaluación del desempeño profesoral. Elementos que han sido fundamentales para cada planta docente de los programas académicos, como

Administración de empresas, buscando trascender la enseñanza tradicional y contribuir a la formación profesional desde un rol directivo competente.

### **2.3 Marco conceptual**

El liderazgo docente, es la capacidad que poseen los profesores para influir de manera positiva en sus estudiantes y en la gestión académica, aplicando en los procesos de formación la motivación, el acompañamiento integral y la pedagogía humana. En este tipo de liderazgo, además de transmitir conocimientos, implica la habilidad de promover un clima de aprendizaje colaborativo, la estimulación del pensamiento crítico, la comprensión del comportamiento del estudiantado y las emociones dentro del aula, con el fin de guiar a la población hacia el logro de metas académicas y personales (Contreras, 2016).

Los estudiantes universitarios son aquella población que forma parte de una institución de educación superior con la finalidad de adquirir conocimientos científicos, técnicos y humanísticos, potenciar sus destrezas profesionales y fortalecer su formación personal y social. Estos individuos se caracterizan por hallarse en una etapa de transición hacia la vida profesional, en la que asumen responsabilidades académicas, éticas y de aprendizaje. Los universitarios, conforman la comunidad académica en la que se ejecutan actividad de formación, investigación, interacción social, y se construye una identidad profesional, por lo tanto, en este proceso desarrolla habilidades cognitivas, socioemocionales y comunicativas requeridas para su desempeño en el contexto laboral (Olórtégui et al., 2023).

El desempeño académico, es definido como el indicador que muestra el nivel de logro alcanzado por un estudiante en su proceso de aprendizaje y formación, este generalmente evidencia datos cualitativos y cuantitativos, entre las que están las calificaciones obtenidas en las asignaturas, cumplimiento de los objetivos educativos y participación en actividades académicas. Este desempeño refleja la capacidad del estudiante para comprender, aplicar y explorar los contenidos académicos, así como su compromiso, dedicación y adaptación a las capacidades institucionales. Sumado a esto, el rendimiento académico es el resultado de la dinámica de los factores de tipo individual, familiares y pedagógicos que influyen en aspectos de motivación y clima escolar del estudiante (Rubiano & Martínez, 2024).

Los estilos de liderazgo educativos, se refieren a las diferentes maneras en que los docentes o directivos de los procesos de formación, ejercen un tipo de influencia sobre los estudiantes y la comunidad académica para guiar el aprendizaje, gestionar el ambiente escolar y fomentar el logro de los objetivos pedagógicos. Estos estilos se fundamentan en patrones de comportamiento, actitudes y acciones de direccionamiento que determinan cómo el educador motiva, orienta, comunica experiencias, toma decisiones y regula la interacción dentro del aula de clases. Algunos de los estilos más comunes y analizados dentro de este ámbito son el transformacional, transaccional y dejar-hacer, así como enfoques actuales del liderazgo educativo instruccional y distribuido (Montañez et al., 2022).

En cuanto a los factores formativos, son considerados elementos, condiciones y procedimientos que inciden en el desarrollo integral del estudiante dentro del campo de la educación. Su rol se basa en la construcción de conocimientos, habilidades, valores y conductas,

por lo que comprenden las dimensiones académicas, pedagógicas, sociales, emocionales y culturales, que suelen moldear la experiencia educativa y el aprendizaje de los estudiantes. Algunos de estos factores, pueden ser el papel del docente, su estilo de liderazgo, las estrategias didácticas aplicadas, los recursos institucionales, el entorno familiar, la motivación y variables socioeconómicas (Caro, 2024).

La dirección pedagógica, es aquel proceso mediante el cual los docentes orientan, coordinan y articulan las acciones educativas dentro de una institución académica, teniendo la finalidad de garantizar la calidad de la enseñanza y el aprendizaje. Este tipo de direccionamiento, incluye el estilo de liderazgo ejercido por los profesores y directivos y que aplican dentro de la planificación, acompañamiento y evaluación de las prácticas pedagógicas, para promover su desarrollo profesional y mejora el clima educativo, asegurando que su labor responda adecuadamente a los objetivos del proyecto educativo. En este sentido, el direccionamiento pedagógico integra aspectos administrativos, didácticos y humanos, enfocándose en la mejora continua de las actividades de enseñanza (Rodríguez, 2024).

Con respecto a la formación profesional, es también un procedimiento por medio del cual los estudiantes obtienen conocimientos, habilidades y competencias, pilares que son importantes para el desempeño eficiente y ético dentro del campo laboral. Sin embargo, la formación profesional integra aspectos teóricos, prácticos y actitudinales que permiten al estudiante el desarrollo de habilidades relacionadas con su autonomía, responsabilidad social y adaptación a entornos organizacionales (Alnord, 2001).

La motivación estudiantil, se refiere al conjunto de procesos internos y externos que estimulan al estudiante a participar activamente en su aprendizaje, persistir en las labores académicas y esforzarse por alcanzar logros educativos. Este constructo implica factores de tipo cognitivos, emocionales y sociales que repercuten en el nivel de interés, disposición y compromiso que el estudiante dedica a sus actividades formativas. La motivación puede darse de dos maneras, interna cuando depende de aspectos personales, deseo de superación y satisfacción con el aprendizaje y externa, cuando es impulsada por recompensas como las calificaciones, reconocimientos y expectativas sociales (Soledispa, et al., 2020).

Acerca de la gestión educativa, es el conjunto de acciones y decisiones enfocadas a la planeación, organización, dirección y evaluación del funcionamiento de una institución educativa, con lo que se busca cumplir con los propósitos formativos, administrativos y comunitarios. Su concepto comprende la coordinación de recursos humanos, financieros y pedagógicos, así como la promoción de prácticas que establecen la calidad académica, la innovación y desarrollo de los estudiantes (Corrales & González, 2023).

Finalmente, la cultura académica se integra por los valores, normas, prácticas, carencias, hábitos y formas de interacción que caracterizan la vida educativa dentro de las instituciones de educación y orientan la conducta de los estudiantes, docentes y demás actores universitarios. A su vez, esta cultura incluye componentes como el compromiso con el aprendizaje, la ética académica, el rigor intelectual, la producción y difusión del conocimiento. Por lo tanto, es un elemento que exige procesos de evaluación que acompañen el desempeño académico y la formación integral de los estudiantes (Pedraja et al., 2022).

## 2.4 Marco teórico

### *2.4.1 El liderazgo docente aplicado al modelo de gestión universitaria*

Según Palacios, et al. (2023) el liderazgo docente se ha convertido en un eje fundamental para los procesos formativos que ofrecen las universidades como instituciones de educación superior, debido a que su alcance se ve reflejada en la conducta de la planta profesoral que las conforma, siendo estos quienes cumplen la labor de enseñar, orientar, acompañar y dinamizar la gestión pedagógica universitaria. Los autores, sostienen que el liderazgo en este entorno, debe integrar enfoques humanistas, participativos y estratégicos, fomentando ambientes de aprendizaje colaborativos, la creatividad y el juicio reflexivo en la población estudiantil. En su análisis, destacan que el liderazgo docente está directamente relacionado con la habilidad de los profesores para innovar en sus clases a través de herramientas educativas que transforman el contexto académico y social.

Desde la mirada del estudiante universitario, el liderazgo del profesor toma un papel central que configura el ambiente educacional al que pertenece, ya que son estos los que ven al docente en su rol de líder, lo consideran guía, motivador y facilitador de aprendizajes. Por consiguiente, consideran que un liderazgo docente eficaz se manifiesta en la capacidad que posee el profesor para generar confianza, fomentar la participación activa, adaptar las estrategias pedagógicas al aula y promover el desarrollo de habilidades más allá de los contenidos disciplinar. Así, el alumno logra identificar el tipo de liderazgo que asume el docente y lo refleja en la capacidad para comprender los temas, interesarse por las temáticas estudiadas y la

responsabilidad en su proceso de aprendizaje, lo cual impacta en su desempeño y en su actitud hacia la formación profesional (Hernández & Romero, 2020).

En este mismo marco, Villegas y Valderrama (2021) sostienen que la docencia universitaria debe reconocerse como un elemento clave para el cambio institucional. Frente a esta idea, se afirma la necesidad de integrar a la gestión académica modelos que sinteticen la planificación, supervisión y desarrollo de los profesores a partir de un sistema coherente con su función transformadora en las universidades. De esta manera, se consolida un paradigma gestionado desde la universidad que impulsa el liderazgo compartido, donde la dirección docente no se reduce a la enseñanza individual, sino que articula la misión de la organización educativa, la asistencia, la evaluación entre pares y el soporte formativo, lo que propicia ambientes de aprendizaje enriquecidos para el estudiante.

#### ***2.4.2 Prácticas del liderazgo educativo***

Para Maureira (2018), las prácticas de liderazgo educativo se articulan con diversos modelos que orientan la gestión pedagógica y formativa. Entre estos se mencionan: el liderazgo distribuido, el liderazgo instruccional, el liderazgo transformacional y el liderazgo participativo. El enfoque de cada uno de estos coincide con la interacción pedagógica, la autonomía estudiantil y el trabajo colectivo, pues de esta manera lo resume el autor a través de la siguiente tabla:

**Tabla 1***Modelos de liderazgo educativo y prácticas asociadas*

| <b>Modelo de liderazgo educativo</b> | <b>Descripción del modelo</b>                                                                                | <b>Práctica educativa asociada</b>                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|--------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Liderazgo distribuido                | Enfoque el liderazgo como un proceso compartido entre docentes, directivos y actores educativos.             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Delegación de compromisos académicos e institucionales.</li> <li>• Creación de comunidades de aprendizaje docente.</li> <li>• Trabajo planificado y evaluado.</li> <li>• Participación activa de estudiantes y docentes en la toma de decisiones.</li> </ul> |
| Liderazgo pedagógico / instruccional | Se centra en el mejoramiento de las prácticas de enseñanza y aprendizaje, priorizando la calidad pedagógica. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Observación y retroalimentación de la dirección pedagógica.</li> <li>• Diseño curricular y seguimiento de planes de clases.</li> <li>• Evaluación formativa y apoyo directivo al proceso educativo.</li> </ul>                                               |
| Liderazgo transformacional           | Busca transformar la cultura institucional a través de la motivación y visión compartida.                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inspira metas educativas y sentido de propósito.</li> <li>• Fomenta el desarrollo profesional docente.</li> <li>• Genera ambientes motivadores y relaciones positivas.</li> </ul>                                                                            |
| Liderazgo participativo/colaborativo | Se basa en el trabajo conjunto, diálogo abierto y construcción de consensos.                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fomento de actividades participativas en el aula.</li> <li>• Diseño de proyectos educativos de forma colectiva.</li> <li>• Incentivo al compromiso por el aprendizaje.</li> </ul>                                                                            |

*Nota.* La tabla describe modelos de liderazgo educativo y prácticas asociadas a los mismos, tomando como referente a (Maureira, 2018).

#### **2.4.3 Importancia del liderazgo docente en el desempeño académico de los estudiantes**

El liderazgo pedagógico que ejercen los docentes tiene relevancia dentro del proceso de mejoramiento de las prácticas educativas y, en consecuencia, ocupa un lugar importante en el

rendimiento académico de los estudiantes. Frente a esto, Molina (2011) sostiene que tal liderazgo se manifiesta a través de rasgos como la supervisión educativa, la retroalimentación continua, la autoevaluación y la capacidad para generar una cultura de cambio en la institución educativa. De acuerdo con su postura, cuando los docentes asumen funciones de liderazgo, más allá de su rol administrativo, actúa como agente inspirador que acompaña los procesos de aprendizaje, lo que favorece la autonomía del estudiante, la disciplina en el trabajo académico y la participación en las clases. Por lo tanto, sin un liderazgo docente coherente con los resultados de los estudiantes y los de la institución se pierde la habilidad para responder a los retos del contexto y proporcionar un mejor desempeño.

Por otra parte, Robinson et al. (2014) argumentan que la incidencia del liderazgo docente en los resultados de los estudiantes es significativamente mediada por el tipo de dirección o actitud que ejerza sobre ellos, pues se hace evidente que en el rol de educador se enfoca directamente en el aprendizaje que este adquiere y en su transmisión el alumno experimenta efectos positivos o negativos que se reflejan en el rendimiento académico. Por ejemplo, las prácticas de liderazgo que incluyen la definición de metas claras, la planificación y evaluación sistemática de la enseñanza, crean un entorno de aprendizaje sólido, en donde el estudiante puede encontrar las herramientas, ideas y todas las bases necesarias para obtener nuevos conocimientos y aplicarlos con facilidad. Esto conlleva a afirmar, que la importancia del liderazgo docente radica en su capacidad para conectar de forma directa con los procesos de formación en el aula, que es escenario donde se desenvuelve y aplica lo aprendido.

#### ***2.4.4 Competencias del docente líder percibidas por el estudiante***

Sotomayor et al. (2024) destaca que las competencias del docente líder son percibidas por los estudiantes en el entorno educativo, en especial aquellas relacionadas con las habilidades comunicativas, acompañamiento pedagógico y la capacidad para fomentar la autonomía académica. Los autores señalan que los estudiantes valoran aquellos docentes que demuestran sus ideas con precisión, exponen contenidos de manera consciente, usan estrategias participativas y motivan hacia el aprendizaje independiente. Adicionalmente, consideran importante la dimensión socioemocional, la cual constituye un elemento clave en la satisfacción estudiantil del liderazgo docente, dado que la integran la empatía, la escucha activa y la responsabilidad genuina con el desarrollo integral.

Entre las capacidades del docente líder que el estudiante percibe se encuentran según Sotomayor et al. (2024) las siguientes:

Comunicación asertiva: Habilidad del docente para exponer y explicar contenidos con claridad y que el estudiante comprenda sus ideas. Facilitando así el diálogo y crear un ambiente propicio para la participación en clase.

Empatía y sensibilidad emocional: Es la capacidad de comprender las emociones, necesidades y experiencias del estudiante, promoviendo un clima de confianza, respeto y apoyo emocional que aporta a la motivación y bienestar académico.

Motivación y acompañamiento académico: Comprende la capacidad de incentivar el interés de los estudiantes hacia el aprendizaje, orientarlos en el proceso de formación académico y estimular el compromiso personal.

Dominio pedagógico y didáctico: Implica el conocimiento profundo que posee el docente para impartir las clases, su estrategia de enseñanza, la planificación curricular y la evaluación del aprendizaje.

Fomento del pensamiento crítico: Tiene que ver con el fomento del aprendizaje independiente, el análisis reflexivo, la capacidad de toma de decisiones y el razonamiento crítico de los estudiantes.

Capacidad de innovación pedagógica: Los docentes han de tener la disposición para utilizar los instrumentos didácticos innovadores, recursos tecnológicos y estrategias creativas que mejoren la experiencia del aprendizaje.

Evaluación justa y retroalimentación formativa: Se debe evaluar el proceso de formación bajo criterios claros, transparentes y coherentes, brindando retroalimentación oportuna que contribuya a su desempeño académico.

## **2.5 Marco legal**

### ***2.5.1 Constitución Política de Colombia de 1991***

Desde la Constitución Política se establece que la educación es un derecho fundamental y un servicio público con función social, enfocado al pleno desarrollo personal y al acceso al conocimiento. Así mismo, se reconoce la autonomía de la educación superior universitaria y la responsabilidad de las instituciones y docentes en la formación integral de los estudiantes (Asamblea Nacional Constituyente, Constitución Política de Colombia, 1991, Artículos 67-68).

Por lo anterior, la Constitución respalda que el docente universitario ejerza un liderazgo educativo orientado al desarrollo pleno del estudiante, lo que implica promover procesos académicos de calidad, valores y capacidades cognitivas. De este modo, el liderazgo docente se convierte en un componente clave para asegurar el derecho a una educación de calidad y potenciar el desempeño académico.

### ***2.5.2 Ley 30 de 1992***

En términos generales, la presente ley organiza el servicio público de educación superior en Colombia, definiendo los criterios para la calidad educativa, la autonomía universitaria y la responsabilidad de las instituciones en el aseguramiento de la formación integral, investigación y extensión. Así mismo, establece que los docentes son actores fundamentales en el mejoramiento académico y la excelencia institucional. Siendo así, bajo este marco legal la educación superior

es un proceso de continuo desarrollo que potencia las habilidades de las personas y la formación profesional (Congreso de la República de Colombia, Ley 30, 1992, Artículo 1).

De esta manera, la ley 30 refuerza la idea de que el profesor universitario asume una responsabilidad formativa en su rol de guía académico, a través del cual fundamenta el liderazgo docente e influye en el desempeño académico y el logro de los objetivos institucionales.

### ***2.5.3 Ley 115 de 1995***

Determina los principios fundamentales del proceso educativo a nivel nacional, entre los que destaca la formación integral, la calidad, participación, liderazgo pedagógico y desarrollo de competencias. También define, la importancia del rol docente en la motivación, orientación y acompañamiento del estudiante, cumpliendo una función social dentro del contexto social y familiar. Entre tanto, esta ley se fundamenta en los ejes constitucionales y del derecho a la educación que tiene toda persona en las libertades de enseñanza, aprendizaje, investigación y cátedra (Congreso de la República de Colombia, Ley 115,1994, Artículo 1).

Esta norma respalda el rol formativo del docente como líder educativo y acompañante del estudiante en su adquisición del aprendizaje y nuevos conocimientos. Aunque no está dirigida particularmente a la universidad sus principios tienen alcance al ejercicio docente, lo que valida el tipo de liderazgo pedagógico que apliquen e influyen en el rendimiento y desarrollo estudiantil.

#### ***2.5.4 Acuerdo No. 065 de 1996***

Este documento normativo es considerado el estatuto estudiantil de la universidad Francisco de Paula Santander, por lo tanto, regula la vida académica de los estudiantes pertenecientes a esta institución, en donde se relacionan aspectos de su formación integral, autodeterminación, innovación y compromiso social. Así mismo, reglamenta disposiciones relativas a admisión, clasificación, matrícula, transparencia y condiciones académicas (Universidad Francisco de Paula Santander, 1996, Acuerdo 065).

En relación con la temática de estudio, el acuerdo refuerza el marco normativo interno de los estamentos universitarios que exige un clima de aprendizaje donde el liderazgo tanto del docente como del estudiante es valorado, en particular, se considera importante para impulsar los principios institucionales. Por tal motivo, este estatuto constituye la base de la investigación para destacar el rol del estudiante de administración de empresas en un entorno donde el liderazgo pedagógico se encuentra vinculado a su desempeño educativo.

#### ***2.5.5 Acuerdo No. 093 de 1996***

Mediante el presente acuerdo se define el estatuto docente universitario de la Universidad Francisco de Paula Santander y su seccional Ocaña, en su articulado son establecidos los principios institucionales relacionados con la gestión docente, su participación democrática y las responsabilidades que posee en la formación integral del estudiante. Igualmente, regula con

precisión los derechos, deberes y funciones del profesorado, así como procedimiento para la evaluación y desarrollo docente (Consejo Superior Universitario, 1996, Acuerdo 093).

Frente al análisis sobre la influencia del liderazgo docente en el desempeño académico, este estatuto resulta relevante pues reglamenta el rol del docente como líder institucional y pedagógico, reconocimiento su necesidad de capacitación permanente, evaluación de su estilo de direccionamiento en el aula de clases y participación en la gestión institucional.

#### ***2.5.6 Ley 1188 de 2008***

Regula las condiciones mínimas de calidad que han de cumplir los programas de educación superior y exige la cualificación docente, la aplicación de estrategias pedagógicas, ambientes formativos adecuados y evaluación de los procesos educativos. En otras palabras, la ley enumera los requisitos institucionales que se convierten en un deber para las universidades, entre estas el desarrollo de contenidos pertinentes, la existencia de una estructura administrativa, academia eficiente y mecanismos de evaluación tanto a los profesores como a los estudiantes. Siendo así, esta normativa, tiene sus implicaciones en el liderazgo docente, al formar parte este de todos los ejes fundamentales del servicio educativo (Congreso de la República de Colombia, 2008, Ley 1188, Artículo 2).

La anterior ley, establece que la calidad institucional y académica depende en gran medida del desempeño y liderazgo pedagógico de los docentes. De esta manera, según sus disposiciones la formación de los profesores universitarios se convierte en uno de los factores

estructurales para la calidad educativa y, por tanto, ocupa un papel importante para el mejoramiento del rendimiento estudiantil.

#### ***2.5.7 Decreto 1075 de 2015***

Comprende los lineamientos aplicados a los cargos de docentes y directivos de la educación formal, contando un manual que define sus funciones, requisitos de ingresos, evaluación del desempeño, competencias pedagógicas y de direccionamiento. En este sentido, parte de que estos son líderes de apoyo por lo que se fijan criterios que permiten la evaluación, realización de pruebas de valoración de antecedentes y análisis de la trayectoria educativa e idoneidad en su labor. Pero también contempla, la valoración de sus aptitudes, experiencia, habilidades básicas, relaciones interpersonales y personalidad del aspirante (Congreso de la República de Colombia, 2015, Decreto 1075, Artículo 2.4.6.3.8).

Esta disposición tiene especial incidencia en el tema del liderazgo docente y el desempeño académico, pues reconoce que los profesores en su rol cumplen tareas de formación, pero también su responsabilidad frente a la gestión pedagógica, la evaluación e innovación. Por lo tanto, es importante que tenga la capacidad de acompañar los procesos de clases, dinámicas con el estudiante, para promover su buen resultado académico.

## **Capítulo 3. Diseño metodológico**

### **3.1 Tipo de investigación**

La investigación buscó describir y cuantificar la información a recolectar, por lo tanto, fue de tipo descriptiva con enfoque cuantitativo. Para Guevara et al. (2020) esta clase estudio se enfoque en la caracterización y exploración de situaciones, población o variables en particular, detallando sus propiedades tal y como se presenta en la realidad, pero a partir de una medición numérica, estadística o porcentual que facilita la determinación de patrones y tendencias que dan lugar al conocimiento del qué, cómo y cuánto de lo investigado.

Siendo así, en el caso del presente estudio la descripción de los datos permitió en primer lugar la identificación de los estilos de liderazgo predominantes en los docentes del programa de Administración de empresas de la UFPSO, logrando con ello conocer las formas de dirección pedagógica relacionadas en la dinámica educativa. Seguidamente, fue oportuno para el establecimiento del nivel de influencia que tienen estos líderes de la educación superior en los resultados académicos del estudiante, considerando los factores formativos que pueden tener una incidencia en su aprendizaje. Finalmente, esta información cuantificada se convirtió en la base para proponer un plan de acción que integre las estrategias al fortalecimiento de los estilos de liderazgo docente y aporten esta medida la calidad educativa del programa.

### **3.2 Población y muestra**

### ***3.2.1 Población***

Partiendo de los objetivos de la investigación, fue posible considerar dos grupos de poblaciones. Inicialmente, fue importante la inclusión de los docentes de esta carrera profesional para identificar los estilos de liderazgo predominantes, los cuales según la consulta realizada a Plan de estudio de Administración de empresas (27 de octubre de 2025) se encuentran conformados de acuerdo a su contratación laboral de la siguiente manera; 14 (ocasionales); 4 (de planta) y 32 (catedráticos), para una suma total de 50 docentes. En segundo lugar, se tuvo a una población de 628 estudiantes de este mismo programa académico, con los que se estableció el nivel de influencia de ese estilo liderazgo docente en su desempeño académico.

### ***3.2.2 Muestra***

Para la población de docentes, se decidió aplicar un tipo de muestra convencional, dado a las condiciones de disponibilidad y accesibilidad de los participantes, pues estos presentan agendas laborales variables, múltiples compromisos académicos y limitaciones de tiempo que pueden dificultar la inclusión total en la investigación. En este sentido, se seleccionaron 35 docentes del programa de Administración de empresas que se encuentran activos durante el semestre académico y que aceptaron responder a la encuesta voluntariamente.

Así mismo, el diseño de la investigación tuvo un enfoque descriptivo que permitió aplicar este tipo de muestra, ya que el propósito no es realizar inferencias estadísticas, sino obtener información diagnóstica para comprender las tendencias en los estilos de liderazgo docente en el

programa. Por lo tanto, bajo esta idea la muestra por conveniencia resultó adecuada en la población docente, porque garantiza la recolección de datos pertinentes y factibles dentro del contexto institucional, manteniendo el rigor investigativo, el consentimiento informado y la confiabilidad de la respuesta. Se procuró también, incluir docentes de los tres tipos de vinculación (planta, ocasionales y catedráticos), con el fin de obtener diversas perspectivas y mayor representatividad interna.

Por otro lado, para la muestra de los estudiantes de Administración de empresas, se aplicó la aleatoria simple, ya que todos tuvieron la misma posibilidad de ser seleccionados. Y para conocer la cantidad total a encuestar, se recurrió a la fórmula estadística, que comprendió el siguiente proceso:

n= Muestra

N= Tamaño de la población (628)

Zc= Nivel de confianza (1.96 =95%)

P= nivel de aceptación (0.50)

q= Nivel de rechazo (0.50)

E= Margen de error (0.07)

$$n = \frac{(Zc)^2 * N * p * q}{E^2 * (N-1) + (Zc)^2 * p * q}$$

$$n = \frac{(1.96)^2 * 628 * 0.50 * 0.50}{0.07^2 * (628-1) + (1.96)^2 * 0.50 * 0.50}$$

$$n = \frac{603}{4,03}$$

$$n = 150$$

En total, son 150 estudiantes del programa de Administración de empresas los que se encuestaron en la investigación.

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

Se diseñó la encuesta bajo la técnica del cuestionario, siendo éste el instrumento más adecuado para aplicar tanto a docentes como estudiantes del programa de Administración de empresas, cada una se estructura de forma similar partiendo de las características de cada objetivo específico y las variables que estos derivan, ambas diseñadas bajo la escala Likert (1= Totalmente en desacuerdo, 2=En desacuerdo, 3=Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4=De acuerdo y 5= Totalmente de acuerdo), pero con diferentes ejes de estudio:

Encuesta diseñada como instrumento de recolección de información en los docentes: Se consideran los estilos de liderazgo docente como variables de estudio, entre estos se encuentran planteados en la encuesta los estilos de liderazgo que comprende, el liderazgo transformacional, liderazgo transaccional, liderazgo laissez -faire (dejar hacer-dejar pensar) y liderazgo democrático/participativo, cada uno conformado por 5 ítems que abarcan los rasgos y elementos representativos, para que sea los docentes los que indiquen cuales se encuentran presentes en su

direccionamiento educativo. Por lo tanto, este instrumento comprende 20 afirmaciones y cuatro ejes de estudio (ver apéndice A).

Encuesta diseñada como instrumento de recolección de información en los estudiantes:

La encuesta para los estudiantes relacionan los factores formativos como variables de estudio, siendo estos cuatro puntualmente, entre los que se encuentran: orientación académica, motivación y acompañamiento, ambiente en el aula y comunicación y desempeño académico. Así, los ítems establecidos son enfocados a establecer el nivel de incidencia del estilo de liderazgo docente en cada uno de estos ejes de estudio. Esta encuesta, también suma un total de 20 ítems (ver apéndice B).

### **3.4 Análisis de información**

Para el análisis de la información recolectada de las encuestas, se empleó la técnica de estadística descriptiva acorde con el enfoque cuantitativo del estudio. Por lo tanto, los datos obtenidos mediante la escala tipo Likert fueron tabulados y procesados en Excel, lo que permitió organizar la información de manera sistemática. Frente a esto se utilizaron medidas de frecuencia absoluta y relativa, así como porcentuales, con el propósito de identificar tendencias y niveles de percepción en las variables a analizar.

Así, los resultados se presentaron en relación con los dos primeros objetivos planteados:

El primer objetivo, se alcanzó a partir de la aplicación de la encuesta dirigida a los docentes del programa de Administración de empresas de la UFPSO, cuyas respuestas se

midieron a través de la escala Likert, por lo que los resultados se presentan en tablas de distribución porcentual y gráficas de barras, contando con la interpretación textual y argumentativa de cada una de estas, en este, además, considerando las variables investigativas que son los estilos de liderazgo. Igualmente, este mismo esquema de presentación, se usó para el segundo objetivo, pero considerando los resultados de la segunda encuesta diseñada que está dirigida a los estudiantes del programa de Administración de empresas de la UFPSO, por lo que se hizo también la tabulación estadística y se presentan tablas y gráficas de barras. Todo esto, bajo el programa de ofimática Excel, que ayudó a la integración de los datos.

En el caso del tercer objetivo, se recurrió a la matriz accionar, esto incluye la estructuración de un plan de acción que contemple las estrategias propuestas, objetivos, actividades, responsables, indicadores y demás aspectos requeridos.

## **Capítulo 4. Resultados**

### **4.1 Identificación de los estilos de liderazgo predominantes en los docentes del programa de Administración de empresas de la UFPSO, caracterizando las formas de dirección pedagógica presentes en la dinámica educativa**

El primer objetivo de la investigación, se desarrolla a partir de los resultados obtenidos de la encuesta aplicada a los docentes del programa académico Administración de empresas de la UFPSO, en la cual se abordan los diferentes estilos de liderazgo que predominan en esta población, es decir, transformacional, transaccional, dejar hacer-dejar pensar y democrático/participativo.

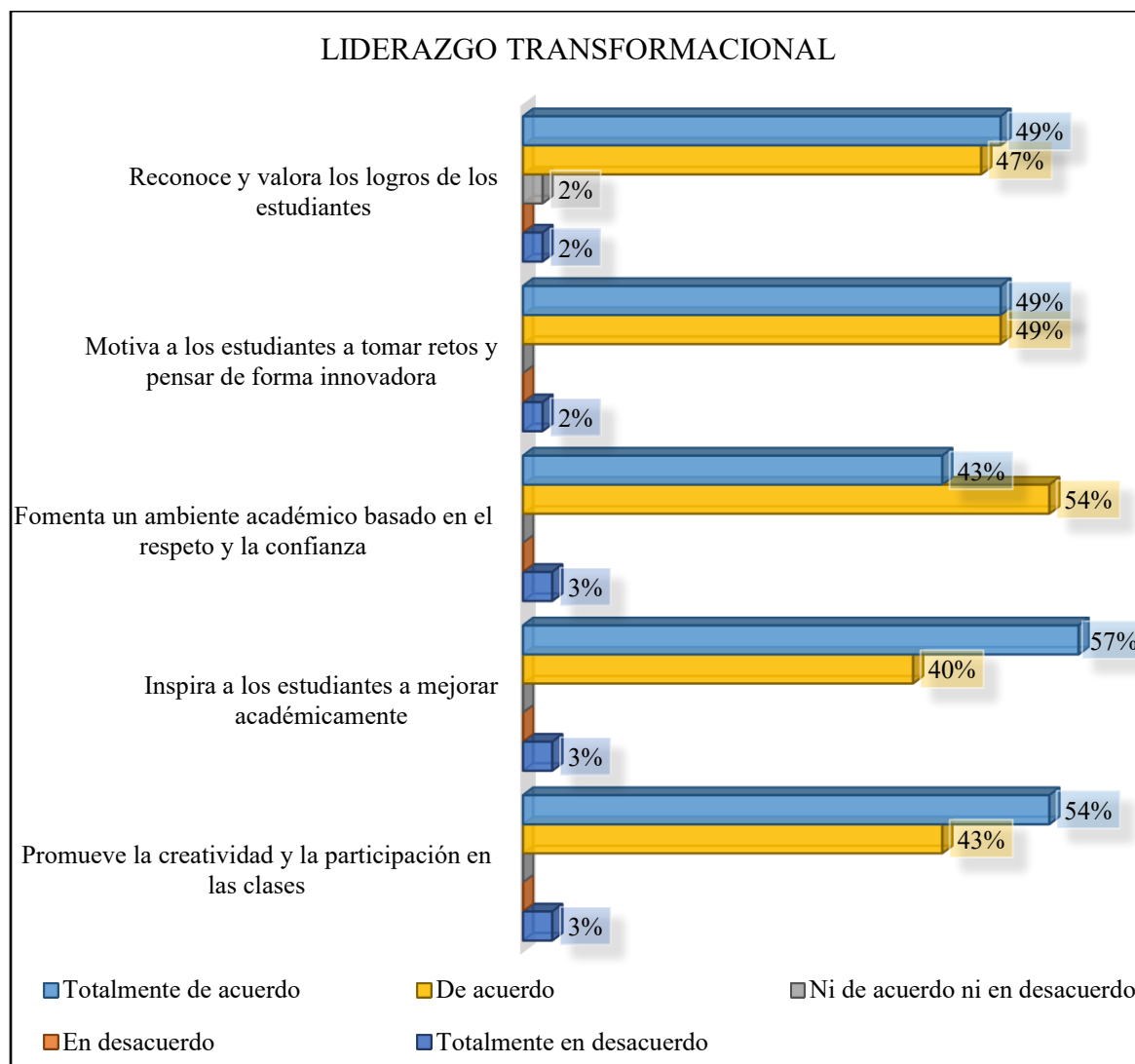
#### ***4.1.1 Resultados de la encuesta sobre los estilos de liderazgo predominantes en los docentes del programa de Administración de empresas de la UFPSO***

Son presentados los resultados por cada estilo de liderazgo analizado en los docentes, los cuales fueron interpretados ítem de manera separada y las respuestas considerando la escala Likert. En esta medida, la información obtenida se relaciona en tablas de frecuencia porcentual y gráficas de barras, que son contextualizadas a partir de la postura del profesorado:

**Tabla 2***Liderazgo transformacional*

| <b>Ítems</b>                                                        | <b>Totalmente en desacuerdo</b> | <b>En desacuerdo</b> | <b>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</b> | <b>De acuerdo</b> | <b>Totalmente de acuerdo</b> | <b>Total</b> |
|---------------------------------------------------------------------|---------------------------------|----------------------|---------------------------------------|-------------------|------------------------------|--------------|
| Promueve la creatividad y la participación en las clases            | 3%                              | 0%                   | 0%                                    | 43%               | 54%                          | 100%         |
| Inspira a los estudiantes a mejorar académicamente                  | 3%                              | 0%                   | 0%                                    | 40%               | 57%                          | 100%         |
| Fomenta un ambiente académico basado en el respeto y la confianza   | 3%                              | 0%                   | 0%                                    | 54%               | 43%                          | 100%         |
| Motiva a los estudiantes a tomar retos y pensar de forma innovadora | 2%                              | 0%                   | 0%                                    | 49%               | 49%                          | 100%         |
| Reconoce y valora los logros de los estudiantes                     | 2%                              | 0%                   | 2%                                    | 47%               | 49%                          | 100%         |

*Nota.* La tabla muestra los resultados obtenidos sobre el liderazgo transformacional.

**Figura 1***Liderazgo transformacional*

*Nota.* La figura muestra los resultados obtenidos sobre el

Los resultados reflejan una valoración altamente positiva del liderazgo transformacional ejercido por los docentes del programa de Administración de empresas, evidenciada en el predominio de respuestas favorables en todos los ítems evaluados. Pues más del 90% de los docentes manifiesta estar de acuerdo o totalmente de acuerdo con que desarrollan prácticas

orientadas a la promoción de la creatividad, la participación y la motivación académica de los estudiantes. Así mismo, la generación de ambientes académicos basados en el respeto y la confianza alcanza niveles de aceptación superiores al 95%, lo que confirma la presencia de una dirección pedagógica orientada al fortalecimiento del compromiso, la innovación y el desarrollo integral. Destacando también, la inspiración que se les da para la mejora del desempeño académico y el reconocimiento de los logros estudiantes, donde más de la mitad de los encuestados mantiene una postura totalmente de acuerdo.

**Tabla 3**

*Liderazgo transaccional*

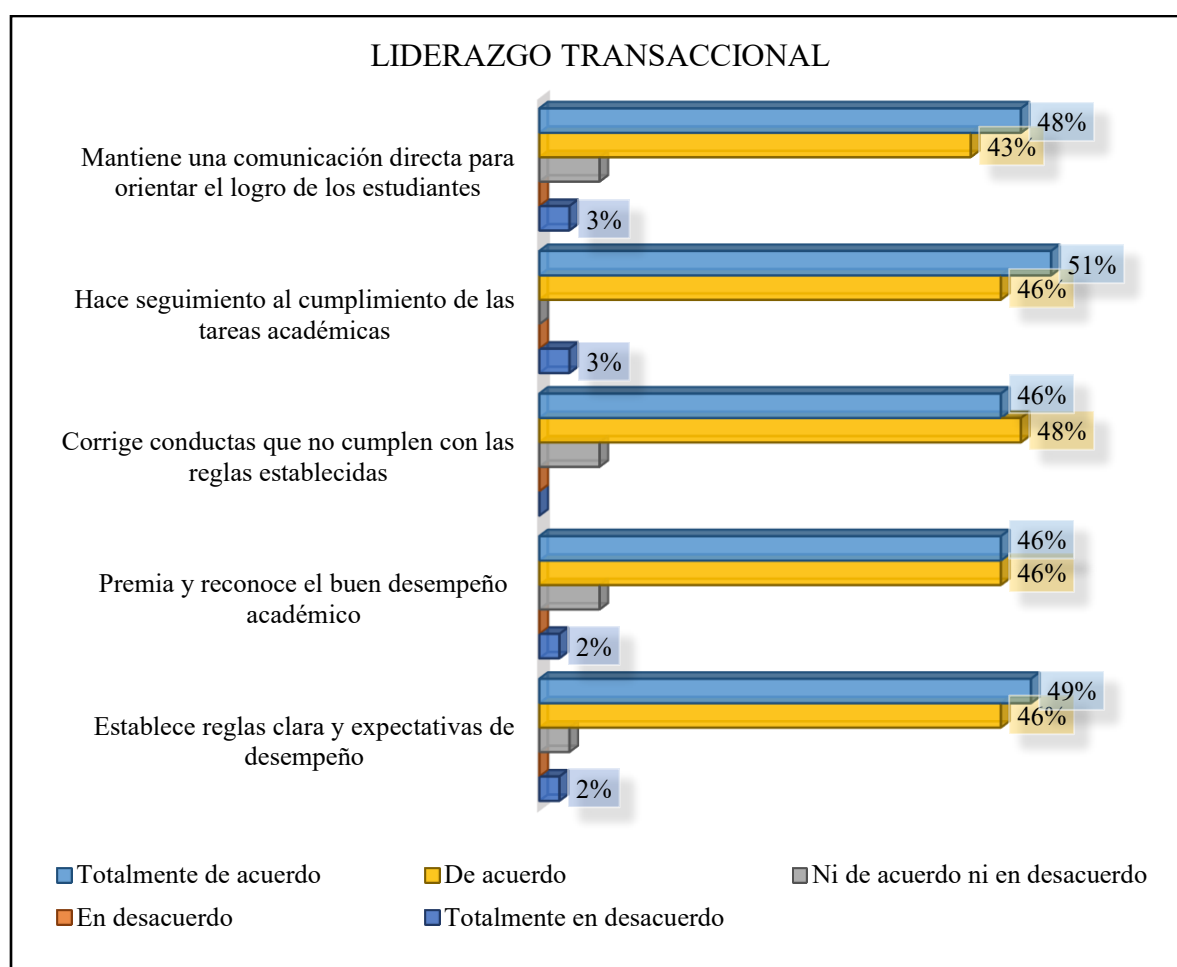
| Ítems                                                        | Totalmente en desacuerdo | En desacuerdo | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | De acuerdo | Totalmente de acuerdo | Total |
|--------------------------------------------------------------|--------------------------|---------------|--------------------------------|------------|-----------------------|-------|
| Establece reglas clara y expectativas de desempeño           | 2%                       | 0%            | 3%                             | 46%        | 49%                   | 100%  |
| Premia y reconoce el buen desempeño académico                | 2%                       | 0%            | 6%                             | 46%        | 46%                   | 100%  |
| Corrige conductas que no cumplen con las reglas establecidas | 0%                       | 0%            | 6%                             | 48%        | 46%                   | 100%  |
| Hace seguimiento al cumplimiento de las tareas académicas    | 3%                       | 0%            | 0%                             | 46%        | 51%                   | 100%  |

| Ítems                                                                       | Totalmente en desacuerdo | En desacuerdo | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | De acuerdo | Totalmente de acuerdo | Total |
|-----------------------------------------------------------------------------|--------------------------|---------------|--------------------------------|------------|-----------------------|-------|
| Mantiene una comunicación directa para orientar el logro de los estudiantes | 3%                       | 0%            | 6%                             | 43%        | 48%                   | 100%  |

*Nota.* La tabla muestra los resultados obtenidos sobre el liderazgo transaccional.

**Figura 2**

*Liderazgo transaccional*



*Nota.* La figura muestra los resultados obtenidos sobre el liderazgo transaccional.

En este caso, se observa que entre los docentes se presenta de manera significativa el liderazgo transaccional, reflejado en el énfasis que la población de profesores otorga a la organización, el control y seguimiento del proceso académico. Así, más del 90% de los encuestados se ubica en las categorías de acuerdo y totalmente de acuerdo frente al establecimiento de reglas claras, expectativas de desempeño y verificación del cumplimiento de las tareas académicas. Se resalta, especialmente el acompañamiento al logro de los objetivos, donde alrededor de la mitad de los docentes afirman estar totalmente de acuerdo con realizar un control constante del desempeño estudiantil. Todo esto, permite deducir que este tipo de liderazgo, cumple un papel complementario en la dinámica educativa, aportando estructura, disciplina y claridad en la responsabilidad académica, lo que favorece la organización del aprendizaje.

**Tabla 4**

*Liderazgo laissez-faire (dejar hacer-dejar pensar)*

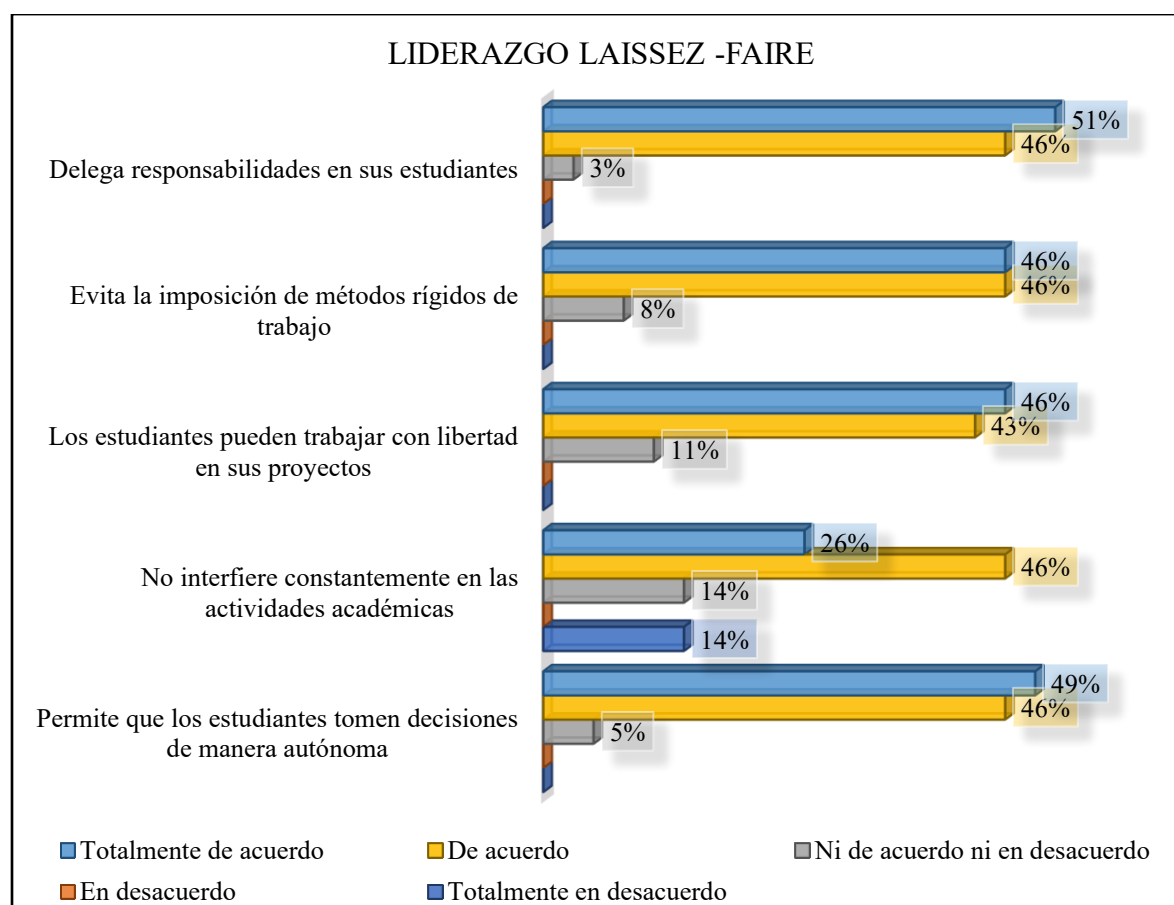
| Ítems                                                           | Totalmente en desacuerdo | En desacuerdo | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | De acuerdo | Totalmente de acuerdo | Total |
|-----------------------------------------------------------------|--------------------------|---------------|--------------------------------|------------|-----------------------|-------|
| Permite que los estudiantes tomen decisiones de manera autónoma | 0%                       | 0%            | 5%                             | 46%        | 49%                   | 100%  |
| No interfiere constantemente en las actividades académicas      | 14%                      | 0%            | 14%                            | 46%        | 26%                   | 100%  |
| Los estudiantes pueden trabajar con libertad en sus proyectos   | 0%                       | 0%            | 11%                            | 43%        | 46%                   | 100%  |

| Ítems                                             | Totalmente en desacuerdo | En desacuerdo | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | De acuerdo | Totalmente de acuerdo | Total |
|---------------------------------------------------|--------------------------|---------------|--------------------------------|------------|-----------------------|-------|
| Evita la imposición de métodos rígidos de trabajo | 0%                       | 0%            | 8%                             | 46%        | 46%                   | 100%  |
| Delega responsabilidades en sus estudiantes       | 0%                       | 0%            | 3%                             | 46%        | 51%                   | 100%  |

*Nota.* La tabla muestra los resultados obtenidos sobre el liderazgo laissez -faire.

**Figura 3**

*Liderazgo laissez -faire (dejar hacer-dejar pensar)*



*Nota.* La figura muestra los resultados obtenidos sobre el liderazgo laissez -faire.

En relación al liderazgo laissez -faire (dejar hacer-dejar pensar), se muestra una presencia moderada en la práctica docente, asociada principalmente al fomento de la autonomía y la delegación de responsabilidades en los estudiantes. En general, más del 85% de los profesores se ubica en las categorías de acuerdo y totalmente de acuerdo frente a que los estudiantes tomen decisiones autónomas, trabajen con libertad en sus proyectos y asuman responsabilidades académicas. No obstante, se observa una mayor dispersión en ítems relacionados con la no intervención constante del docente, donde aparecen porcentajes más visibles de posturas neutras y desacuerdo, lo que significa que la autonomía estudiantil se ejerce dentro de los límites pedagógicos definidos. Este estilo de liderazgo contribuye al desarrollo de la independencia y la autorregulación del aprendizaje.

**Tabla 5**

*Liderazgo democrático/participativo*

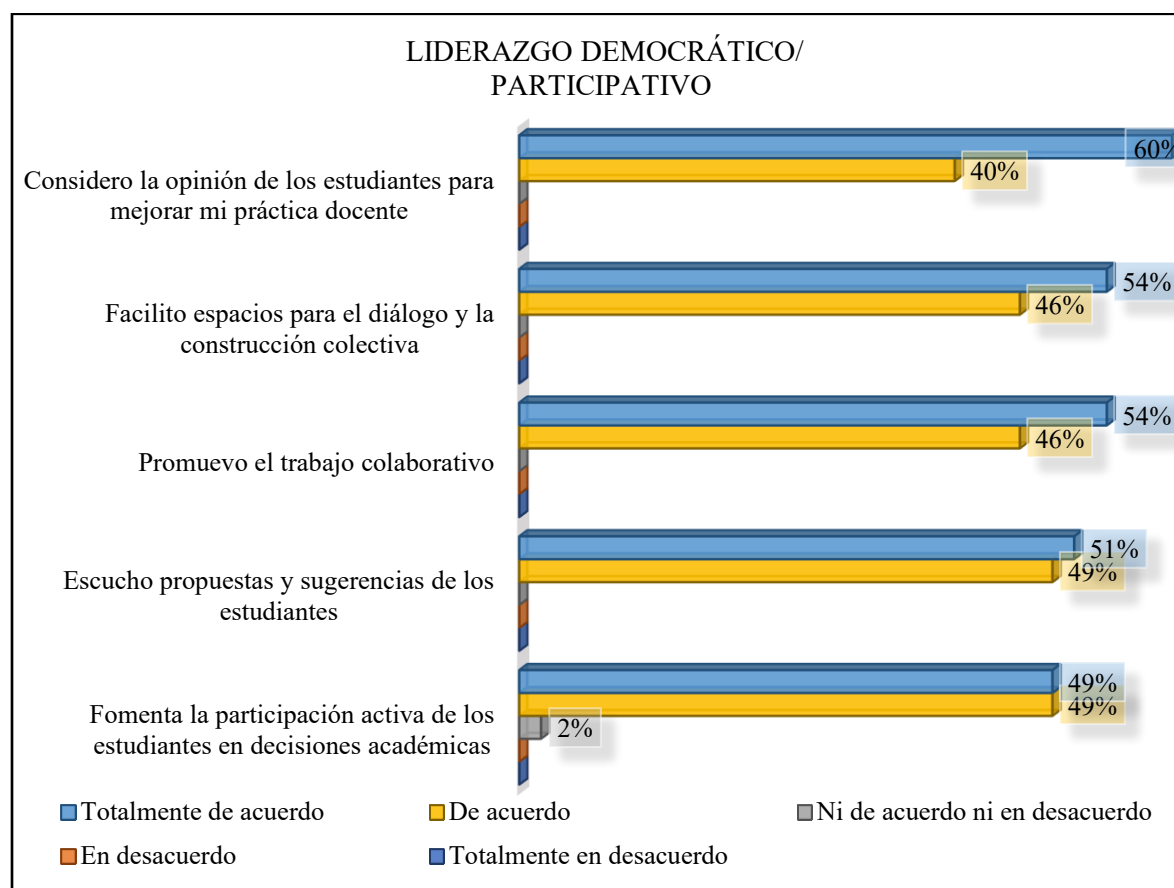
| Ítems                                                                       | Totalmente en desacuerdo | En desacuerdo | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | De acuerdo | Totalmente de acuerdo | Total |
|-----------------------------------------------------------------------------|--------------------------|---------------|--------------------------------|------------|-----------------------|-------|
| Fomenta la participación activa de los estudiantes en decisiones académicas | 0%                       | 0%            | 2%                             | 49%        | 49%                   | 100%  |
| Escucho propuestas y sugerencias de los estudiantes                         | 0%                       | 0%            | 0%                             | 49%        | 51%                   | 100%  |
| Promuevo el trabajo colaborativo                                            | 0%                       | 0%            | 0%                             | 46%        | 54%                   | 100%  |
| Facilito espacios para el diálogo y                                         | 0%                       | 0%            | 0%                             | 46%        | 54%                   | 100%  |

| Ítems                                                                    | Totalmente en desacuerdo | En desacuerdo | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | De acuerdo | Totalmente de acuerdo | Total |
|--------------------------------------------------------------------------|--------------------------|---------------|--------------------------------|------------|-----------------------|-------|
| la construcción colectiva                                                |                          |               |                                |            |                       |       |
| Considero la opinión de los estudiantes para mejorar mi práctica docente | 0%                       | 0%            | 0%                             | 40%        | 60%                   | 100%  |

*Nota.* La tabla muestra los resultados obtenidos sobre el liderazgo democrático y participativo.

**Figura 4**

*Liderazgo democrático/participativo*



*Nota.* La figura muestra los resultados obtenidos sobre el el liderazgo democrático y participativo.

El liderazgo democrático se consolida como uno de los estilos más representativos en la dirección pedagógica de los docentes del programa, evidenciado en el alto nivel porcentual en los ítems de participación estudiantil y trabajo colaborativo. Así, más del 95% de los docentes manifestaron estar de acuerdo o totalmente de acuerdo con que los estudiantes participen activamente en la clase, escuchar sus propuestas y facilitar espacios de diálogo y construcción colectiva. Se resalta en varios ítems, que más de la mitad de los docentes dan respuestas favorables frente a que la opinión de los estudiantes mejora su práctica docente, lo que refleja una disposición constante al fortalecimiento pedagógico. Por lo tanto, este estilo de liderazgo impartido entre la población profesoral, fortalece la corresponsabilidad en el proceso educativo, promueve un ambiente inclusivo y favorece el desarrollo de habilidades comunicativas.

#### ***4.1.2 Caracterización y análisis de las formas de dirección pedagógica presentes en la dinámica educativa considerando los estilos de liderazgo docente***

Considerando los resultados obtenidos a partir de la encuesta aplicada a los docentes del programa de Administración de empresas de la UFPSO permiten evidenciar una dinámica educativa caracterizada por la coexistencia de diversos estilos de liderazgo, los cuales generan formas específicas de dirección pedagógica en el aula. Estos estilos de liderazgo docente se articulan en función de las exigencias académicas y del proceso formativo, por tal motivo se manifiestan en su práctica como profesores universitarios de la siguiente manera:

**Tabla 6**

*Características pedagógicas predominantes en los docentes según el estilo de liderazgo*

| <b>Estilo de liderazgo identificados</b>           | <b>Características pedagógicas predominantes</b>                                                                                            | <b>Manifestación en la práctica docente</b>                                                                                                                                                                                              |
|----------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Liderazgo transformacional                         | -Orientación a la motivación, inspiración y desarrollo integral del estudiante.<br>-Promoción de la creatividad y el pensamiento innovador. | Los docentes estimulan la participación activa, inspiran a los estudiantes a mejorar su desempeño académico, generan ambientes de respeto y confianza y reconocen los logros alcanzados durante el proceso formativo.                    |
| Liderazgo transaccional                            | -Dirección pedagógica y estructurada, basada en normas claras.<br>-Seguimiento académico y control del desempeño.                           | Se evidencia el establecimiento de reglas y expectativas, el seguimiento constante a las tareas académicas, la corrección de conductas inadecuadas y el reconocimiento del buen desempeño como mecanismo de orientación del aprendizaje. |
| Liderazgo laissez-faire (dejar hacer-dejar pensar) | Fomento de la autonomía.<br>Delegación de responsabilidades<br>Flexibilidad metodológica.                                                   | Los docentes permiten que los estudiantes tomen decisiones, trabajen con libertad en sus proyectos y asuman responsabilidades académicas, limitando la intervención directa según el contexto y la actividad desarrollada.               |
| Liderazgo democrático/participativo                | Dirección pedagógica basada en la participación.<br>Fomento del diálogo y la construcción colectiva del conocimiento.                       | Se promueve la participación estudiantil en decisiones académicas, la escucha activa de propuestas, el trabajo colaborativo y la consideración de la opinión de los estudiantes para el mejoramiento de la práctica docente.             |

*Nota.* La tabla describe las características pedagógicas predominantes en los docentes según el estilo de liderazgo.

A partir de lo expuesto en la tabla, se comienza este análisis mencionando que el liderazgo transformacional se refleja en prácticas docentes orientadas a la motivación, la inspiración académica y el fortalecimiento del clima educativo. Por lo tanto, los profesores reconocen su rol como agentes que promueven la creatividad, el pensamiento innovador y la superación académica de los estudiantes, indicando con ello la existencia de una dirección pedagógica centrada en el desarrollo integral de la población estudiantil del programa de Administración de empresas. Así mismo, la valoración de los logros y la generación de ambientes basados en el respeto y la confianza evidencian una relación académica que trasciende la transmisión de contenidos, favoreciendo el compromiso y la participación activa en el proceso de aprendizaje.

Por su parte, el liderazgo transaccional se manifiesta en una dirección pedagógica estructurada, donde el establecimiento de normas, el seguimiento académico y la corrección de conductas constituyen elementos claves del ejercicio docente. Así, los profesores establecen reglas claras y expectativas como un mecanismo para orientar el desempeño estudiantil, es decir, que existe una gestión del aula basada en el control académico y la responsabilidad de las tareas asignadas. Además, el reconocimiento del buen desempeño y la comunicación directa refuerzan estratégicamente el cumplimiento de objetivos, evidenciando una relación pedagógica sustentada en acuerdo explícitos entre docentes y estudiantes.

En el caso del liderazgo laissez-faire se evidencia a través de prácticas que favorecen la autonomía, la delegación de responsabilidades y la flexibilidad en el desarrollo de las actividades académicas. En esta medida, la dirección pedagógica se orienta a permitir que los estudiantes

asuman un rol activo en la toma de decisiones y en la gestión de sus proyectos, lo que contribuye al fortalecimiento de la independencia académica. No obstante, la presencia de percepciones divergentes frente al nivel de intervención docente sugiere que esta forma de liderazgo se aplica de manera contextualizada, ajustándose a las necesidades del grupo y al tipo de actividad desarrollada en la clase.

Finalmente, el liderazgo democrático o participativo se consolida como una forma de dirección pedagógica basada en la inclusión, el diálogo y la construcción colectiva del conocimiento. Bajo este estilo, los docentes reconocen que la participación estudiantil es un elemento fundamental para la toma de decisiones académicas y el mejoramiento de la práctica docente. La promoción del trabajo colaborativo y la escucha activa evidencian una dinámica educativa horizontal, en la cual el estudiante es considerado un actor relevante dentro del proceso formativo, fortaleciendo la corresponsabilidad y el sentido de pertenencia académica.

De esta manera, los resultados permiten caracterizar la dirección pedagógica del programa como una dinámica flexible e integradora, en la que los docentes combinan estilos de liderazgo mediante estrategias transformacionales, transaccionales, participativas y de autonomía estudiantil. Esta articulación de estilos, indica que la práctica docente es de carácter adaptativa, orientada tanto al logro académico como al desarrollo de competencias personales y sociales en los estudiantes, conllevando al establecimiento de un entorno educativo coherente con las demandas actuales de la formación en Administración de empresas.

## **4.2 Establecimiento del nivel de influencia que ejerce el liderazgo docente en los resultados académicos del estudiante, mediante un diagnóstico de los factores formativos que favorecen o limitan su aprendizaje**

El establecimiento del nivel influencia que ejerce el liderazgo docente sobre los resultados académicos de la población estudiantil, se llevó a cabo considerando la información obtenida de la encuesta aplicada a los estudiantes de Administración empresas de la UFPSO, en donde dan su percepción acerca de la incidencia que este direccionamiento tiene a través de la orientación, motivación, ambiente del aula y desempeño académico.

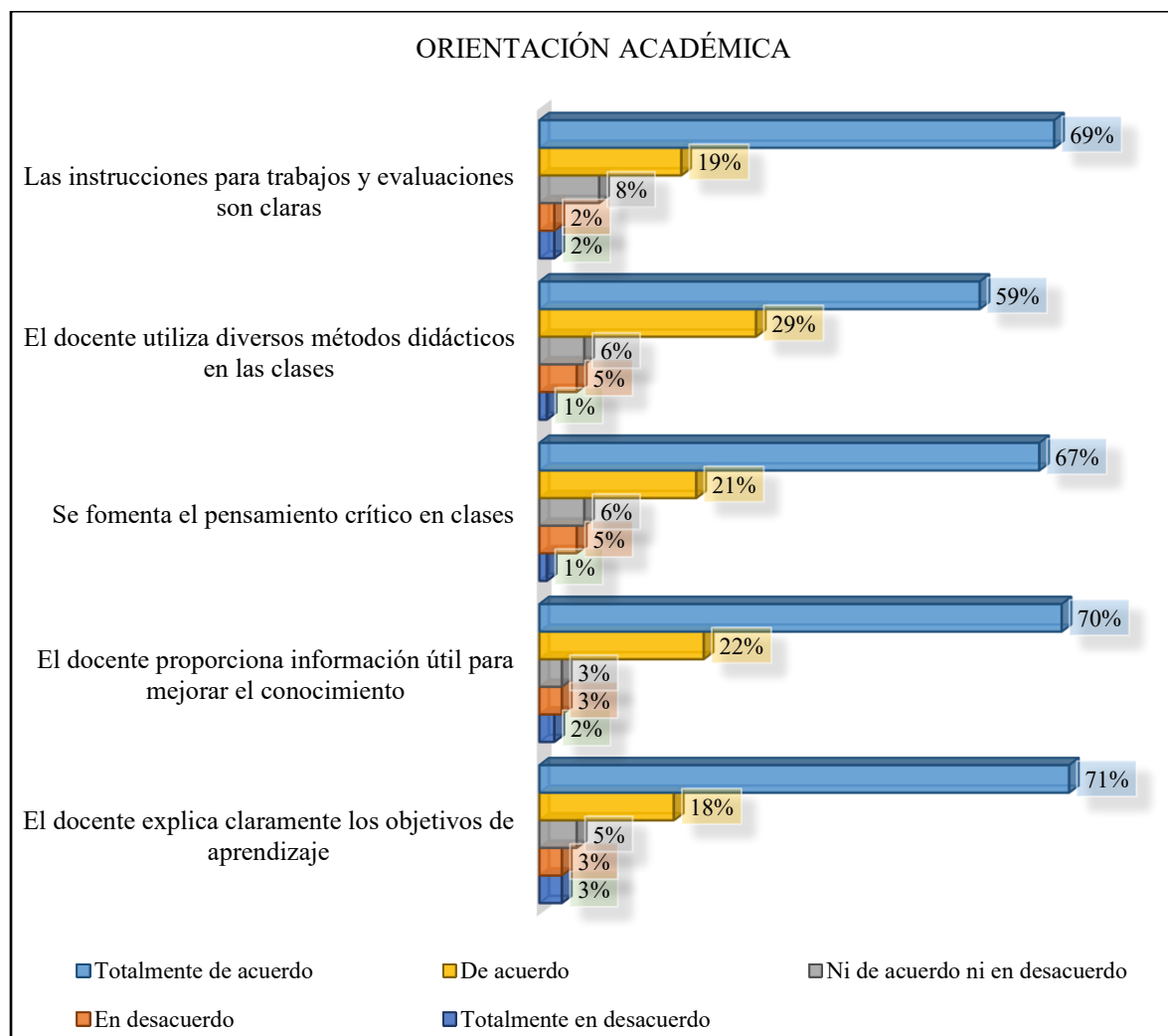
### ***4.2.1 Resultados de la encuesta sobre el nivel de influencia que ejerce el liderazgo docente en los resultados académicos del estudiante***

Se presentan los resultados obtenidos de la encuesta aplicada a los estudiantes, estos también a partir de la escala Likert y los ítems establecidos por cada factor formativo.

**Tabla 7***Orientación académica*

| Ítems                                                                | Totalmente en desacuerdo | En desacuerdo | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | De acuerdo | Totalmente de acuerdo | Total |
|----------------------------------------------------------------------|--------------------------|---------------|--------------------------------|------------|-----------------------|-------|
| El docente explica claramente los objetivos de aprendizaje           | 3%                       | 3%            | 5%                             | 18%        | 71%                   | 100%  |
| El docente proporciona información útil para mejorar el conocimiento | 2%                       | 3%            | 3%                             | 22%        | 70%                   | 100%  |
| Se fomenta el pensamiento crítico en clases                          | 1%                       | 5%            | 6%                             | 21%        | 67%                   | 100%  |
| El docente utiliza diversos métodos didácticos en las clases         | 1%                       | 5%            | 6%                             | 29%        | 59%                   | 100%  |
| Las instrucciones para trabajos y evaluaciones son claras            | 2%                       | 2%            | 8%                             | 19%        | 69%                   | 100%  |

*Nota.* La tabla muestra los resultados obtenidos sobre la orientación académica.

**Figura 5***Orientación académica*

*Nota.* La figura muestra los resultados obtenidos sobre la orientación académica.

En lo referente a la orientación académica, se evidencia una percepción mayoritariamente positiva de los estudiantes frente al acompañamiento brindado por los docentes. Particularmente, más del 85% de los encuestados se ubica en las categorías de acuerdo y totalmente de acuerdo para afirmar que existe una claridad en la explicación de los objetivos del aprendizaje, la información entregada es útil para su conocimiento y se entienden las instrucciones para los

trabajos y las evaluaciones. Es de destacar, que alrededor del 70% de los estudiantes manifestaron estar totalmente de acuerdo en que el docente es preciso en las metas del proceso formativo, lo que refleja la existencia de una dirección pedagógica estructurada y orientadora.

Así mismo, la promoción del pensamiento crítico y el uso de diversos métodos didácticos presentan altos niveles de aceptación, aunque con una presencia moderada de respuestas neutras, esto indica la existencia de oportunidades de fortalecimiento en la diversificación de estrategias pedagógicas. En otras palabras, estos resultados demuestran que la orientación ejercida por los docentes favorece la comprensión de contenidos y contribuye de manera positiva al desempeño académico de los estudiantes.

**Tabla 8**

*Motivación y acompañamiento*

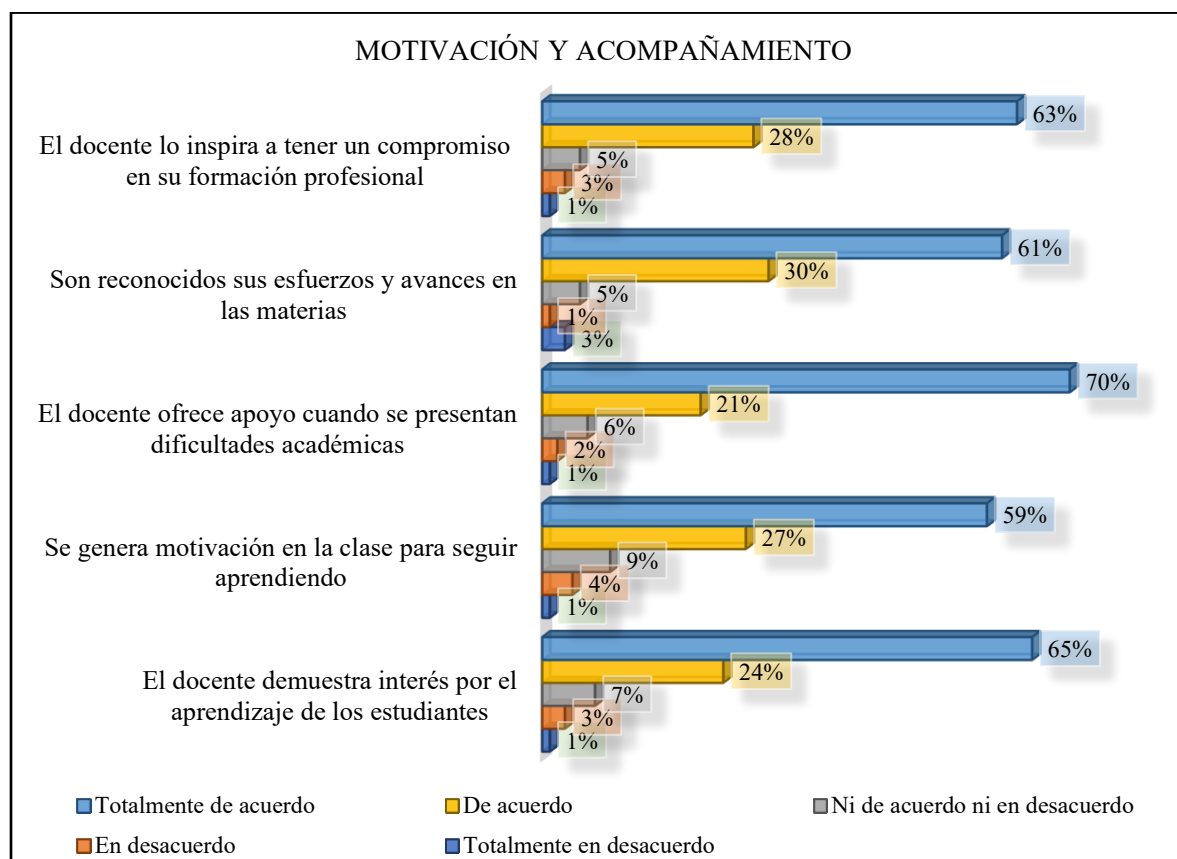
| Ítems                                                               | Totalmente en desacuerdo | En desacuerdo | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | De acuerdo | Totalmente de acuerdo | Total |
|---------------------------------------------------------------------|--------------------------|---------------|--------------------------------|------------|-----------------------|-------|
| El docente demuestra interés por el aprendizaje de los estudiantes  | 1%                       | 3%            | 7%                             | 24%        | 65%                   | 100%  |
| Se genera motivación en la clase para seguir aprendiendo            | 1%                       | 4%            | 9%                             | 27%        | 59%                   | 100%  |
| El docente ofrece apoyo cuando se presentan dificultades académicas | 1%                       | 2%            | 6%                             | 21%        | 70%                   | 100%  |

| Ítems                                                                   | Totalmente en desacuerdo | En desacuerdo | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | De acuerdo | Totalmente de acuerdo | Total |
|-------------------------------------------------------------------------|--------------------------|---------------|--------------------------------|------------|-----------------------|-------|
| Son reconocidos sus esfuerzos y avances en las materias                 | 3%                       | 1%            | 5%                             | 30%        | 61%                   | 100%  |
| El docente lo inspira a tener un compromiso en su formación profesional | 1%                       | 3%            | 5%                             | 28%        | 63%                   | 100%  |

*Nota.* La tabla muestra los resultados obtenidos sobre la motivación y acompañamiento.

**Figura 6**

*Motivación y acompañamiento*



*Nota.* La figura muestra los resultados obtenidos sobre la motivación y acompañamiento.

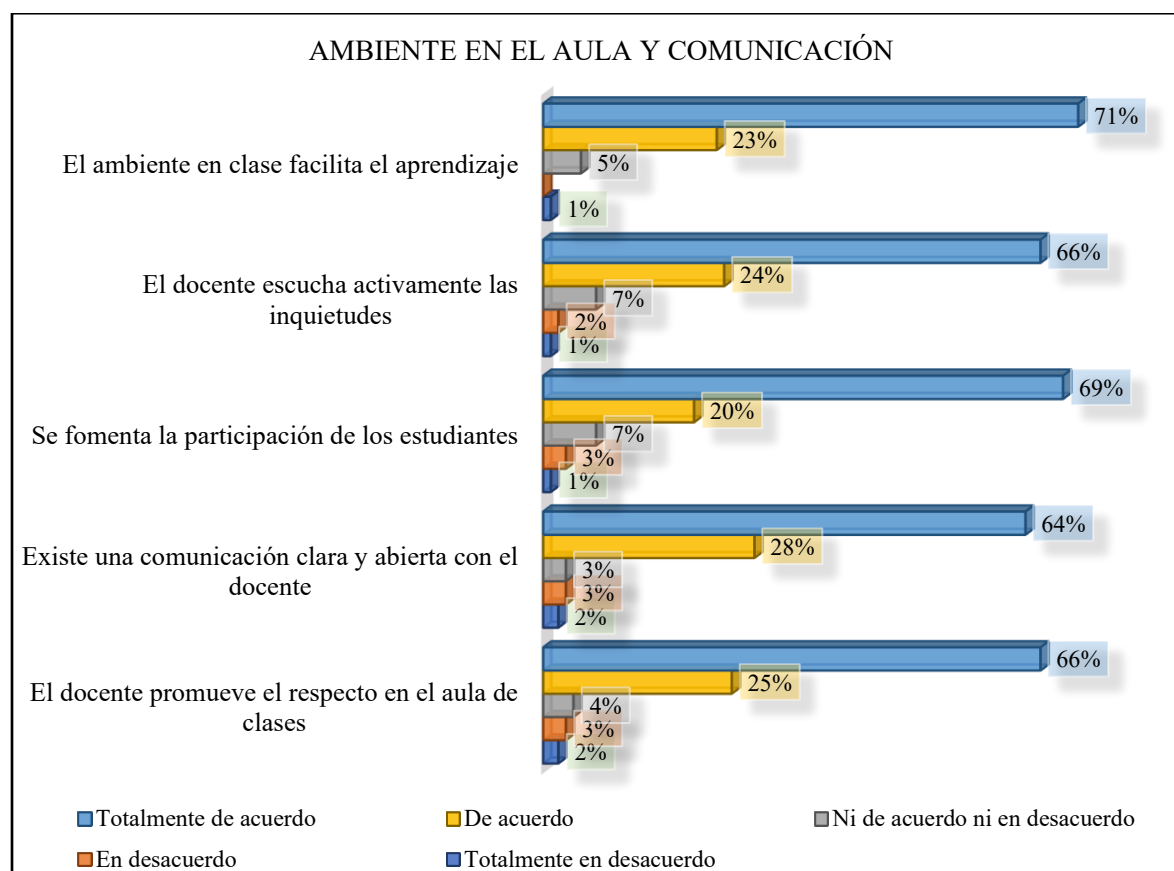
Con respecto a los resultados obtenidos aquí, se evidencia una percepción ampliamente favorable de los estudiantes hacia la motivación y el acompañamiento brindado por los docentes durante el proceso formativo. En esta medida, se identifica que más del 85% de la población estudiantil encuestada se ubica en las categorías de acuerdo y totalmente de acuerdo en relación con el interés que refleja el docente por el aprendizaje, el apoyo ante dificultades académicas y la inspiración hacia el compromiso con la formación profesional. Igualmente, en las respuestas dadas se resalta especialmente la asistencia en situaciones complejas que experimentan en el proceso de aprendizaje, donde alrededor del 70% de los estudiantes manifiesta estar totalmente de acuerdo con que es así, lo que evidencia una presencia cercana de los docentes.

No obstante, se observa que una cantidad moderada de estudiantes dan respuestas neutras en los ítems, asociados a la motivación constante en clase y al reconocimiento de esfuerzos, lo que sugiere la necesidad de fortalecer estrategias motivacionales que mantengan de forma sostenida el interés y la participación estudiantil en el entorno académico.

**Tabla 9***Ambiente en el aula y comunicación*

| Ítems                                                  | Totalmente en desacuerdo | En desacuerdo | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | De acuerdo | Totalmente de acuerdo | Total |
|--------------------------------------------------------|--------------------------|---------------|--------------------------------|------------|-----------------------|-------|
| El docente promueve el respecto en el aula de clases   | 2%                       | 3%            | 4%                             | 25%        | 66%                   | 100%  |
| Existe una comunicación clara y abierta con el docente | 2%                       | 3%            | 3%                             | 28%        | 64%                   | 100%  |
| Se fomenta la participación de los estudiantes         | 1%                       | 3%            | 7%                             | 20%        | 69%                   | 100%  |
| El docente escucha activamente las inquietudes         | 1%                       | 2%            | 7%                             | 24%        | 66%                   | 100%  |
| El ambiente en clase facilita el aprendizaje           | 1%                       | 0%            | 5%                             | 23%        | 71%                   | 100%  |

*Nota.* La tabla muestra los resultados obtenidos sobre el ambiente en el aula y comunicación.

**Figura 7***Ambiente en el aula y comunicación*

*Nota.* La figura muestra los resultados obtenidos sobre el ambiente en el aula y comunicación.

Otro factor académico analizado, es el ambiente en el aula y la comunicación docente, el cual es altamente valorado por los estudiantes de administración de empresas de manera positiva, dado a que más del 90% de los encuestados afirma que está de acuerdo o totalmente de acuerdo con que el docente promueve el respeto, mantiene una comunicación clara y abierta, y facilita un ambiente que favorece el aprendizaje. Entre tanto, los resultados permiten resaltar que cerca del 70% de los estudiantes están totalmente de acuerdo que se gestionan los valores en la clase, se escuchan las ideas y la generación de condiciones propicias para el aprendizaje. La participación

estudiantil también presenta alto nivel de aceptación, aunque con una presencia moderada de respuestas neutras, lo que indica oportunidades para fortalecer estrategias que incentiven una participación más constante e inclusiva en el desarrollo de las clases.

**Tabla 10**

*Desempeño académico*

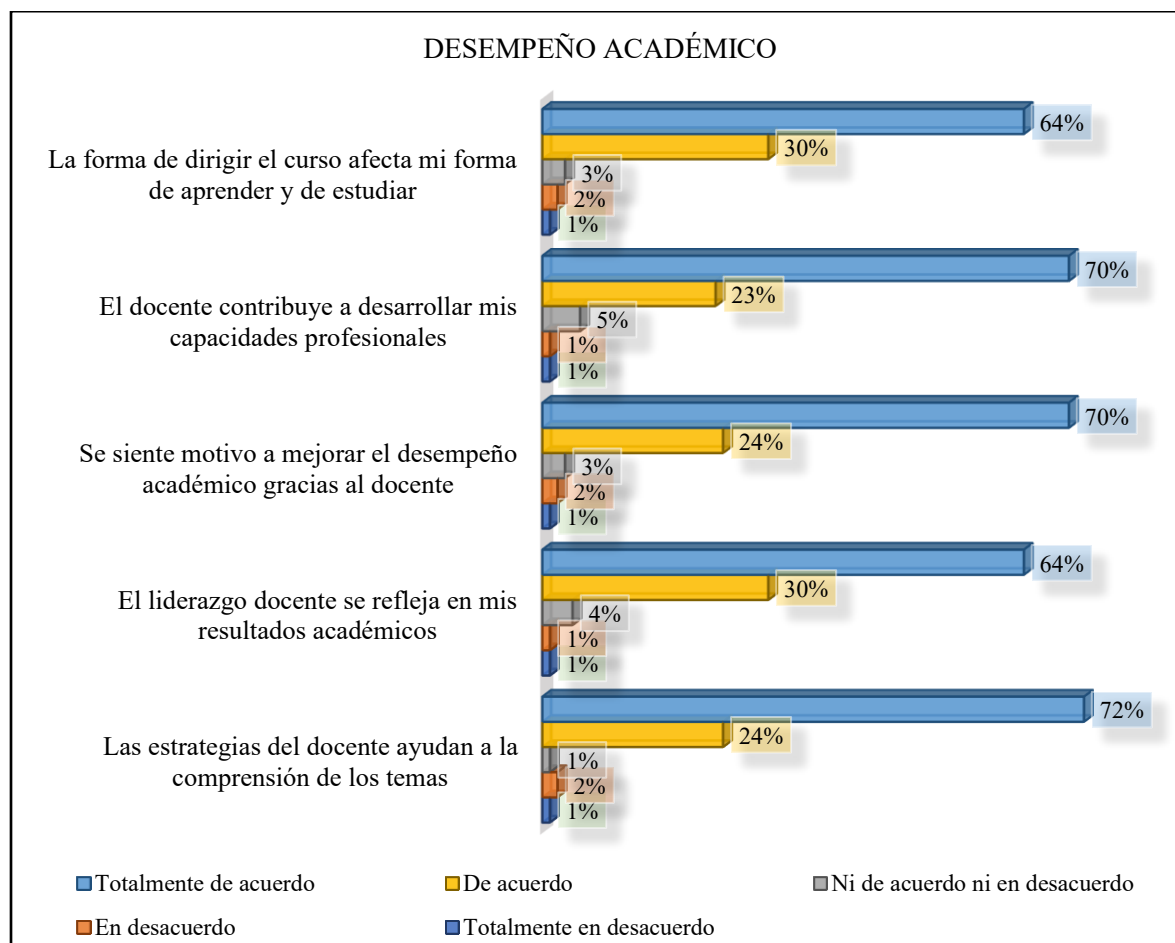
| Ítems                                                                | Totalmente en desacuerdo | En desacuerdo | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | De acuerdo | Totalmente de acuerdo | Total |
|----------------------------------------------------------------------|--------------------------|---------------|--------------------------------|------------|-----------------------|-------|
| Las estrategias del docente ayudan a la comprensión de los temas     | 1%                       | 2%            | 1%                             | 24%        | 72%                   | 100%  |
| El liderazgo docente se refleja en mis resultados académicos         | 1%                       | 1%            | 4%                             | 30%        | 64%                   | 100%  |
| Se siente motivo a mejorar el desempeño académico gracias al docente | 1%                       | 2%            | 3%                             | 24%        | 70%                   | 100%  |
| El docente contribuye a desarrollar mis capacidades profesionales    | 1%                       | 1%            | 5%                             | 23%        | 70%                   | 100%  |
| La forma de dirigir el curso afecta mi forma de                      | 1%                       | 2%            | 3%                             | 30%        | 64%                   | 100%  |

| Ítems                  | Totalmente en desacuerdo | En desacuerdo | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | De acuerdo | Totalmente de acuerdo | Total |
|------------------------|--------------------------|---------------|--------------------------------|------------|-----------------------|-------|
| aprender y de estudiar |                          |               |                                |            |                       |       |

*Nota.* La tabla muestra los resultados obtenidos sobre el desempeño académico.

**Figura 8**

*Desempeño académico*



*Nota.* La figura muestra los resultados obtenidos sobre el desempeño académico.

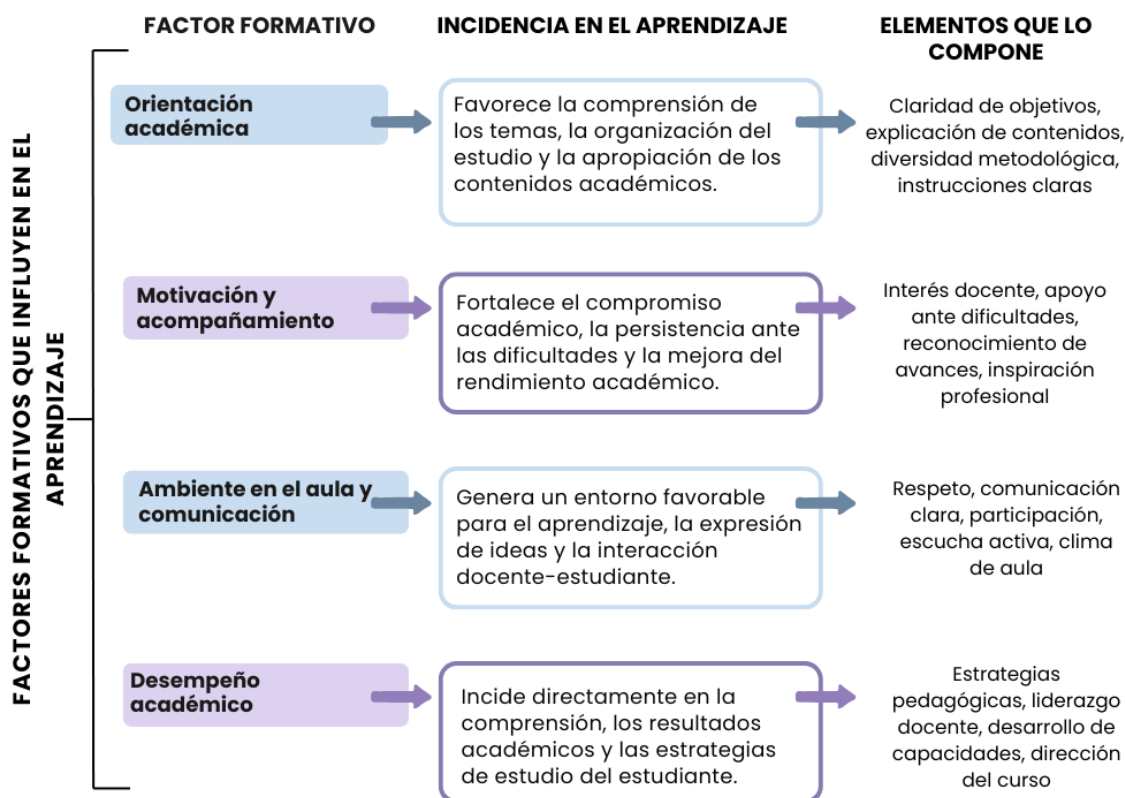
Los resultados obtenidos en este punto, reflejan una percepción positiva de los estudiantes sobre la influencia del liderazgo docente en su desempeño académico. De manera general, se puede observar que más del 90% de los encuestados se ubica en las categorías de acuerdo y totalmente de acuerdo respecto a que las estrategias pedagógicas utilizadas por el docente facilitan la comprensión de los temas y contribuyen al desarrollo de capacidades profesionales. En este sentido, se destaca que alrededor del 70% de los estudiantes manifiesta estar totalmente de acuerdo en que el liderazgo docente se refleja directamente en sus resultados académicos y en su motivación para mejorar el desempeño. Así mismo, la mayoría de los alumnos reconocen que la forma de dirigir el curso incide en su manera de aprender y de estudiar, lo que confirma la relación directa entre el estilo de liderazgo docente y los procesos de aprendizaje.

#### ***4.2.2 Diagnóstico de los factores formativos que favorecen o limitan su aprendizaje de los estudiantes***

A partir de los resultados obtenidos en la encuesta aplicada a los estudiantes del programa de Administración de empresas de la UFPSO, se realiza un diagnóstico de los factores formativos, en donde inicialmente se presenta el siguiente esquema que evidencia la forma en la que inciden en su proceso de aprendizaje, considerando la influencia del liderazgo docente en los resultados académicos:

**Figura 9**

*Factores formativos factores formativos que favorecen o limitan su aprendizaje de los estudiantes*



*Nota.* La figura muestra los factores formativos factores formativos que favorecen o limitan su aprendizaje de los estudiantes.

En primer lugar, la orientación académica se consolida como un factor que favorece significativamente el aprendizaje, en la medida en que los estudiantes perciben claridad en los objetivos del contenido de la clase, en las explicaciones del docente y en las instrucciones para el desarrollo de actividades y evaluaciones. Esta comprensibilidad, facilita al estudiante entender

los contenidos y estructurar de manera adecuada sus procesos de estudio. No obstante, se identifican percepciones puntuales que sugieren, en algunos casos, la diversidad metodológica y la explicación de los objetivos podría fortalecerse para lograr una comprensión más homogénea.

La motivación y el acompañamiento docente constituyen otro factor formativo que favorece el aprendizaje y el desempeño académico. En este punto, los estudiantes reconocen el interés del docente por su proceso formativo, así como el apoyo brindado ante dificultades académicas, lo que contribuye a mantener la motivación y el compromiso con el aprendizaje. El reconocimiento de los avances y la inspiración hacia la formación profesional refuerzan la disposición de la población estudiantil a mejorar su rendimiento. Sin embargo, se evidencian percepciones aisladas que indican la necesidad de fortalecer de manera constante las estrategias motivacionales para todos los estudiantes.

En cuanto al ambiente en el aula y la comunicación, se configuran clave en la dinámica educativa de los estudiantes de Administración de empresas, ya que el clima basado en el respeto, la participación y la escucha activa favorece la interacción y el aprendizaje significativo. En el caso particular de los encuestados, perciben un ambiente adecuado facilita la comprensión de los contenidos y la experiencia de ideas. A pesar de ello, algunos manifiestan experiencias puntuales donde la participación o la comunicación no se perciben de manera plenamente abierta, lo que puede limitar el aprovechamiento del espacio académico.

Por último, se habla de que el desempeño académico se ve influenciado directamente por las estrategias pedagógicas y el liderazgo docente. Entre tanto, los estudiantes reconocen que la

forma de dirigir el curso incide en su manera de aprender, estudiar y mejorar sus resultados en la asignatura que están cursando. El liderazgo docente, es así visto como un factor que contribuye al desarrollo de capacidades profesionales y al fortalecimiento del rendimiento académico.

Aunque se evidencia, un grupo mínimo de la población encuestada que afirma que la influencia del liderazgo profesoral no siempre se traduce en mejores resultados, lo que indica la necesidad de ajustes pedagógicos según las características del grupo estudiantil.

Así, el diagnóstico evidencia que los factores formativos asociados al liderazgo docente favorecen el aprendizaje de los estudiantes, aunque también se determinan aspectos susceptibles de fortalecimiento, especialmente en la diversificación de estrategias pedagógicas, el acompañamiento continuo y la consolidación de espacio de comunicación efectiva.

#### ***4.2.3 Análisis del nivel de la influencia del liderazgo docente en el desempeño académico***

Considerando que el desempeño académico es un elemento integrado al proceso de aprendizaje de los estudiantes, todo indica que el liderazgo docente ejerce un nivel de influencia significativo sobre este y se manifiesta a través de diversos factores formativos que inciden directamente en la forma en que los estudiantes comprenden los contenidos, organizan su aprendizaje y se comprometen con su formación profesional.

En este sentido, es evidente que para los estudiantes cuando el docente explica de manera clara, utiliza estrategias didácticas variadas y establecer instrucciones precisas, se facilita le facilita el aprender sobre los ejes estudiando y por ende esto se refleja en los resultados

académicos, es decir, que el profesor influye directamente con su liderazgo pedagógico en la estructuración cognitiva del aprendizaje.

Así mismo, la asistencia, motivación y relación establecida con el docente y que se determina por el ejercicio de su liderazgo, tiene sus efectos en tanto la promoción del interés por aprender y a la persistencia frente a las dificultades. Es decir, el liderazgo docente cuando se expresa a través del apoyo académico, el reconocimiento de los avances y la inspiración hacia la formación profesional fortalece el compromiso del estudiante con su rendimiento académico y con la mejora continua de sus resultados.

El ambiente generado en el aula y la calidad de la comunicación docente-estudiante también evidencian un nivel relevante de influencia en el desempeño académico. Dado a que, un liderazgo basado en el respeto, la escucha activa y la participación favorece un clima propicio para el aprendizaje, en el cual los estudiantes se sienten seguros para expresar ideas, resolver dudas y participar en las actividades académicas. Este entorno facilita la apropiación de los contenidos y contribuye positivamente al rendimiento académico.

De igual manera, los estudiantes reconocen que la forma en que el docente dirige el curso influye en sus hábitos de estudio, en sus estrategias de aprendizaje y en el desarrollo de capacidades profesionales. En consecuencia, el liderazgo docente no solo impacta los resultados académicos inmediatos, sino que también orienta la manera en que el estudiante asume su proceso de formación, en otras palabras, trasciende a lo académico y se proyecta hacia el desarrollo profesional y personal.

En síntesis, el liderazgo docente ejerce un nivel alto de influencia en el desempeño académico, al incidir en la motivación, la comprensión de los contenidos, el ambiente de aprendizaje y las estrategias de estudio de los estudiantes. Esta influencia se configura como un elemento clave dentro del proceso formativo del programa de Administración de Empresas de la UFPSO, consolidando al docente como un actor determinante en el logro de los resultados académicos.

#### **4.3 Estrategias orientadas al fortalecimiento de los estilos de liderazgo docente que resulten más efectivos en el desempeño académico de los estudiantes de Administración de empresa y aporten a la calidad educativa del programa**

Las estrategias planteadas en este punto, parten del análisis realizado a las encuestas, tanto a los docentes como a los estudiantes, por lo tanto, se establecen en el marco de fortalecer el liderazgo docente y aporten a la calidad educativa del programa.

##### ***4.3.1 Descripción de las estrategias orientadas al fortalecimiento de los estilos de liderazgo docente***

Con base a los resultados obtenidos en la investigación, se proponen estrategias orientadas al fortalecimiento de aquellos estilos de liderazgo docente que demostraron mayor influencia positiva en el desempeño académico de los estudiantes del programa de Administración de empresas de la UFPSO. Estas estrategias buscan consolidar prácticas

pedagógicas efectivas, promover un liderazgo docente conscientes y aportar al mejoramiento de la calidad educativa del programa, por lo tanto, entre las estrategias propuestas se encuentran:

Estrategia 1. Fortalecer el estilo de liderazgo transformacional en los docentes mediante prácticas pedagógicas innovadoras y motivacionales: Esta estrategia se orienta a potenciar prácticas docentes centradas en la motivación la inspiración académica y el desarrollo integral del estudiante. Se busca que el docente estimule el pensamiento crítico, la creatividad y el compromiso académico, promoviendo ambientes de aprendizaje basados en la confianza, el reconocimiento de los logros y la innovación pedagógica.

Estrategia 2. Consolidar el liderazgo democrático considerando la promoción de la participación activa y la construcción colectiva del aprendizaje: Se tiene el propósito de fortalecer la participación activa de los estudiantes en la dinámica académica, mediante el diálogo, el trabajo colaborativo y la construcción colectiva del conocimiento. Esta estrategia promueve una relación pedagógica horizontal que favorece la corresponsabilidad en el proceso de aprendizaje y el desarrollo de habilidades sociales y profesionales.

Estrategia 3. Optimizar el liderazgo transaccional para fortalecer la organización y el seguimiento académico: Se enfoca en mejorar la claridad de los objetivos de aprendizaje, las instrucciones académicas y el seguimiento al proceso formativo del estudiante. Es decir, que se busca fortalecer el acompañamiento continuo, especialmente ante dificultades académicas, como un mecanismo para mejorar el rendimiento y permanencia estudiantil.

Estrategia 4. Orientar el liderazgo laissez-faire hacia una autonomía responsable y acompañada del estudiante: Esta estrategia apunta a consolidar un clima de aula basado en el respeto, la escucha activa y la comunicación clara, favoreciendo la participación y el aprendizaje significativo. De esta manera, se orienta a fortalecer las competencias comunicativas del docente como parte de su liderazgo pedagógico.

Estrategia 5. Articular el liderazgo docente con el seguimiento del desempeño académico y la mejora continua del aprendizaje: Se busca alinear las prácticas de liderazgo con el desarrollo de competencia académicas y profesionales del estudiante, de manera que la dirección de la asignatura o curso impacte positivamente en los hábitos de estudio, el desempeño académico y la formación integral del futuro administrador de empresas.

#### ***4.3.2 Plan de acción como herramienta integradora de las estrategias propuestas***

Planteadas las estrategias que se proponen en el marco de fortalecer el liderazgo docente y contribuya al buen desempeño académico de los estudiantes, se estructura el siguiente plan de acción que contempla, objetivos, las actividades requeridas, responsables de las estrategias, recursos, el tiempo estimado e indicadores de seguimiento para las mismas:

**Tabla 11**

*Plan de acción como herramienta integradora de las estrategias propuestas*

| <b>Estrategia</b>                                                                                                                    | <b>Objetivo</b>                                                                                                                                                    | <b>Actividades principales</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | <b>Responsables</b>                                  | <b>Recursos</b>                                                    | <b>Tiempo estimado</b> | <b>Indicadores</b>                                                                                                                 |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Fortalecer el estilo de liderazgo transformacional en los docentes mediante prácticas pedagógicas innovadoras y motivacionales       | Potenciar la capacidad de los docentes para inspirar, motivar y promover la creatividad y el pensamiento innovador en los estudiantes.                             | -Realizar talleres de formación docente sobre liderazgo transformacional y motivación académica.<br>-Implementar metodologías activas como aprendizaje basado en proyecto, estudio de caso y simulaciones empresariales.<br>-Diseñar estrategias de reconocimiento académico y retroalimentación positiva para los estudiantes. | -Coordinador del programa.<br>-Docentes del programa | -Salas de capacitación.<br>-Material pedagógico.<br>-Recursos TIC. | Un semestre académico. | -Número de talleres realizados.<br>-Porcentaje de docentes capacitados.<br>-Nivel de satisfacción de los estudiantes con la clase. |
| Consolidar el liderazgo democrático considerando la promoción de la participación activa y la construcción colectiva del aprendizaje | Promover una dirección pedagógica participativa que fortalezca el diálogo, el trabajo colaborativo y la corresponsabilidad en el proceso de enseñanza-aprendizaje. | -Crear espacios de participación estudiantil en actividades académicas del aula y fuera de esta.<br>-Fomentar el trabajo colaborativo mediante proyectos grupales.<br>-Implementar espacios de diálogo académico y retroalimentación grupal.                                                                                    | -Docentes del programa.<br>Estudiantes del programa. | -Aulas de clases.<br>-Material didáctico.                          | Cada semestre.         | -Número de espacios participativos creados/ nivel de participación estudiantil en clase.                                           |

| <b>Estrategia</b>                                                                               | <b>Objetivo</b>                                                                                                                                             | <b>Actividades principales</b>                                                                                                                                                                                                               | <b>Responsables</b>                                  | <b>Recursos</b>                                                                            | <b>Tiempo estimado</b> | <b>Indicadores</b>                                                                                                   |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Optimizar el liderazgo transaccional para fortalecer la organización y el seguimiento académico | Garantizar claridad en normas expectativas y criterios de evaluación, fortaleciendo el seguimiento académico y el cumplimiento de los objetivos formativos. | -Socializar criterios de evaluación y normas académicas en cada asignatura.<br>-Implementar mecanismos de seguimiento académico de manera periódica.<br>-Diseñar planes de apoyo académico para estudiantes con bajo rendimiento.            | -Coordinador del programa.<br>-Docentes del programa | -Guías académicas.<br>-Reglamentos institucionales.<br>-Formatos de seguimiento académico. | Cada semestre.         | -Porcentaje de asignaturas con criterios claros de evaluación.<br>-Número de seguimientos académicos realizados.     |
| Orientar el liderazgo laissez-faire hacia una autonomía responsable y acompañada del estudiante | Fomentar la autonomía estudiantil en el aprendizaje, garantizando acompañamiento pedagógico.                                                                | -Implementar estrategia de aprendizaje autónomo guiado.<br>-Delegar responsabilidades académicas a los estudiantes mediante proyectos y liderazgo de equipos.<br>-Establecer espacios periódicos de seguimiento y retroalimentación docente. | -Docentes del programa                               | -Guías de trabajo autónomo.<br>-Recursos y herramientas TIC.                               | Cada semestre.         | Nivel de participación estudiantil en actividades autónomas /Cumplimiento de actividades acompañadas por el docente. |
| Articular el liderazgo docente con el seguimiento del                                           | Fortalecer la relación entre el liderazgo docente y resultados académicos                                                                                   | -Implementar evaluaciones formativas para analizar el impacto del liderazgo docente.                                                                                                                                                         | -Coordinador del programa.<br>-Docentes del programa | -Instrumentos de evaluación.<br>-Informes académicos.                                      | Cada semestre.         | -Mejora en los resultados académicos.                                                                                |

| <b>Estrategia</b>                                        | <b>Objetivo</b>                                                            | <b>Actividades principales</b>                                                                                                                                 | <b>Responsables</b> | <b>Recursos</b>                         | <b>Tiempo estimado</b> | <b>Indicadores</b>                   |
|----------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|-----------------------------------------|------------------------|--------------------------------------|
| desempeño académico y la mejora continua del aprendizaje | mediante procesos sistemáticos de evaluación y retroalimentación continua. | -Realizar espacios de retroalimentación académica individual y grupal.<br>-Analizar resultados académicos para ajustar estrategias pedagógicas y de liderazgo. |                     | -Sistemas de información institucional. |                        | -Implementación de planes de mejora. |

*Nota.* La tabla el plan de acción diseñado como herramienta integradora de las estrategias propuestas.

### ***4.3.3 Aporte de las estrategias propuesta a la calidad educativa del programa Administración de empresa***

Las estrategias propuestas aportan de manera significativa al fortalecimiento de la calidad educativa del programa de Administración de empresas de la UFPSO, al centrarse en el liderazgo docente como un eje articulador del proceso formativo. Su implementación permite consolidar prácticas pedagógicas coherentes con las necesidades académicas de los estudiantes, favoreciendo la obtención de mejores resultados.

De esta manera, con el fortalecimiento del liderazgo transformacional y democrático se contribuye a la formación de estudiantes más motivados, participativos y comprometidos con su aprendizaje, lo que impacta positivamente en el rendimiento académico y en el desarrollo de competencias transversales como el pensamiento crítico, el trabajo en equipo y la toma de decisiones. Estas capacidades son fundamentales para su formación profesional integral.

Así mismo, la optimización de la orientación académica y el acompañamiento docente favorece la claridad en los procesos de enseñanza, reduciendo las dificultades que se pueden presentar en la academia y con ello, se promueve una mayor permanencia estudiantil. Por consiguiente, un liderazgo docente cercano y orientador incide directamente en la comprensión de los contenidos y en la mejora del desempeño académico.

En cuanto al mejoramiento del ambiente de aula y de la comunicación pedagógica fortalece las relaciones interpersonales dentro de la clase, generando espacios de aprendizaje más

inclusivos y respetuosos. Esto aporta una experiencia formativa positiva y un clima institucional favorable, aspectos que son clave para la calidad educativa del programa.

Finalmente, la articulación del liderazgo docente con el desempeño académico y profesional permite que el proceso formativo esté alineado con los objetivos del programa y con las demandas del entorno profesional. Así, las estrategias propuestas no solo impactan el rendimiento académico, sino también aportan al fortalecimiento del perfil de egresado y a la consolidación de una cultura de calidad educativa en el programa de Administración de empresas.

## Capítulo 5. Conclusiones

Inicialmente, se concluye que en la dinámica educativa del programa de Administración de empresas de la UFPSO coexisten diversos estilos de liderazgo docentes, predominando principalmente el liderazgo transformacional y el democrático/participativo, complementados con prácticas transaccionales y en menor medido, de autonomía estudiantil impartidas con el liderados laissez-faire. Esta combinación de direccionamiento educativo, evidencia una pedagogía flexible, en la que los docentes adaptan su forman de liderar en el aula y a la población estudiantil según las necesidades académicas, creando ambientes basados en el respeto, participación, motivación y orientación estructurada del proceso de aprendizaje.

En segundo lugar, se estableció que el liderazgo docente ejerce un nivel de influencia significativo en los resultados académicos, dado a que los estudiantes perciben que factores relacionados con la orientación académica, la motivación, el acompañamiento, el ambiente en el aula y la comunicación, así como las estrategias pedagógicas implementadas por el profesor, inciden directamente en la comprensión de los contenidos, el compromiso con la enseñanza, los hábitos de estudio y el desarrollo de capacidades profesionales. Por lo que, desde su perspectiva el docente es un actor clave para seguir mejorando su desempeño académico y juegan un papel importante en su vida de formación profesional, al ser este su guía e instructor del conocimiento, que no solo se refleja en las notas obtenidas, sino en su comportamiento y conducta en el aula, interés por compartir ideas y participar en la clase.

Por último, se propusieron estrategias orientadas al fortalecimiento de los estilos de liderazgo docente más efectivos para el programa y los estudiantes, las cuales fueron diseñadas y estructuradas bajo un plan de acción que constituye una herramienta pertinente para potenciar el liderazgo pedagógico y contribuir al mejoramiento de la calidad educativa, por ello, se integraron en este los objetivos, actividades, responsables, tiempo, recursos e indicadores de manera estratégica, para fortalecer las prácticas docentes centradas en la motivación, la participación, el acompañamiento académico y la interacción, con el fin de impactar positivamente el desempeño académico de los estudiantes y el cumplimiento de los objetivos formativos.

## Capítulo 6. Recomendaciones

Se recomienda a los directivos del programa de Administración de empresas fortalecer de manera sistemática la formación docente en estilos de liderazgo pedagógico, especialmente en el liderazgo transformacional y democrático/participativo, debido a su impacto positivo en la dinámica educativa. Esto dado a que, sigue siendo importante la consolidación de prácticas docentes orientadas a la motivación, la participación y el respeto en el aula. Su implementación se puede realizar mediante jornadas de capacitación, talleres pedagógicos y espacios de reflexión docente que promueven el análisis de las prácticas de liderazgo y su aplicación en el contexto académico del programa.

De otro lado, es importante seguir aplicando las estrategias de orientación académica, acompañamiento y comunicación docente-estudiante, con el fin de potenciar la influencia positiva del liderazgo docente en el desempeño académico. Considerando relevante, contribuir al mejoramiento de la comprensión de los contenidos, el compromiso de los estudiantes con su aprendizaje y sus resultados académicos. Entre tanto, se sugiere que esto se lleve a cabo mediante espacios de tutoría, la promoción de metodologías activas en el aula y el fomento de una comunicación constante y clara con los estudiantes.

Finalmente, es recomendable implementar de manera progresiva el plan de acción propuesto como una herramienta integradora para fortalecer el liderazgo docente y la calidad educativa del programa. Entre tanto, para su aplicación se requiere el compromiso de la coordinación del programa y del cuerpo docente, así como el seguimiento mediante indicadores

que permitan evaluar el impacto de las estrategias en el desempeño académico, el ambiente de aula y la formación integral de los estudiantes.

## Referencias

- Achach, L., & Cisneros, E. (2024). Factores asociados al liderazgo docente. *CienciaUAT*, 18(2), 19–42.: <https://doi.org/10.29059/cienciauat.v18i2.1747>
- Alnord, R. (2001). *Formación Profesional, Nuevas tendencias y perspectivas*.  
[https://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/file\\_publicacion/arnold.pdf](https://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/file_publicacion/arnold.pdf)
- Asamblea Nacional Constituyente. (1991). *La Constitución Política de Colombia*. Gaceta Constitucional No. 116 de 20 de julio de 1991:  
[http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/constitucion\\_politica\\_1991.html](http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/constitucion_politica_1991.html)
- Barbosa, A., Briceño, C., Gómez, Y., Lizarazo, M., & Maguin, T. (2018). *El Ejercicio del Liderazgo Docente en Colombia: Voces de los Maestros*. [Trabajo de grado, Maestría en educación, Universidad de La Sabana] Repositorio Unisabana:  
<https://intellectum.unisabana.edu.co/server/api/core/bitstreams/7bdf9f62-ea9b-52b7-e053-7e0910accd73/content>
- Cano, A., Bastidas, J., Rey, J., & Niño, K. (2024). Liderazgo en educación superior: una perspectiva de profesores directores en la Facultad de Ingeniería de la Universidad de los Andes (Colombia). *Voces y Silencios: Revista Latinoamericana de Educación*, 16(1), 66-89. <https://doi.org/10.18175/VyS16.1.2025.4>
- Caro, L. M. (2024). Factores que Inciden en un Proceso de Evaluación de la Calidad Educativa. *Ciencia Latina*, 1-16. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v8i1.10093](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i1.10093)
- Carvajal, E., & Correa, J. (2021). *Influencia del liderazgo educativo de los docentes en la motivación y resultados académicos de los estudiantes del programa de psicología*. [Trabajo de grado, Corporación Universitaria Minutos de Dios] Repositorio

UNIMINUTO: <https://repository.uniminuto.edu/server/api/core/bitstreams/890aa98b-6edf-413a-81ae-d1683e592b62/content>

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](http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0030_1992.html)

Congreso de la República de Colombia. (1994). Ley 115 de 1995. 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](http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0115_1994.html)

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>

Congreso de la República de Colombia. (2015). *Decreto 1075 de 2015*. Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Educación: <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=77913>

Consejo Superior Universitario. (1996). *Acuerdo 093 de 1996*. Por el cual se expide el estatuto docente universitario de la Universidad Francisco de Paula Santander: [https://new.ufpso.edu.co/media/contenido/transparencia/acuerdo093\\_06\\_11\\_1996.pdf](https://new.ufpso.edu.co/media/contenido/transparencia/acuerdo093_06_11_1996.pdf)

Contreras, T. (2016). Liderazgo pedagógico, liderazgo docente y su papel en la mejora de la escuela: una aproximación teórica. *Propósitos y Representaciones*, 4(2), 231-284. <http://dx.doi.org/10.20511/pyr2016.v4n2.122>

Corrales, G., & González, J. (2023). La importancia de la gestión educativa para lograr una educación de calidad: una revisión sistemática. *Ciencias Sociales y humanidades*, 4(4), 1-14. <https://doi.org/10.56712/latam.v4i4.1268>

- Elizalde, D., Calva , W., Córdova, M., Rodríguez, D., & Vidal , C. (2025). Liderazgo pedagógico y su influencia en el rendimiento escolar. *Revista Multidisciplinaria Prospheus*, 2(2), 474-490. <https://doi.org/10.63535/6rzp3628>
- García, P., Figuerola, C., Barrios, C., & García, J. (2018). ¿Qué Opinan los Maestros sobre las Competencias de Liderazgo Escolar y sobre su Formación Inicial? *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 16(3), 29-45. <https://www.redalyc.org/journal/551/55160077002/55160077002.pdf>
- Guevara, G., Verdesoto, A., & Castro, N. (2020). Metodologías de investigación educativa (descriptivas, experimentales, participativas, y de investigación-acción). *Recimundo*, 3(4), 163-173. <http://recimundo.com/index.php/es/article/view/860>
- Guillinta, A. (2021). *Liderazgo docente y su influencia en el rendimiento académico de los estudiantes de la institución educativa Julio Cesar Tello, Ica año 2021*. [Trabajo de grado, Maestría en Docencia Universitaria y Gestión Educativa, Universidad Alas Peruanas] Repositorio UAP: <https://hdl.handle.net/20.500.12990/13308>
- Hernández, H., & Romero, G. (2020). Liderazgo docente en la perspectiva de universitarios. *Horizonte de la Ciencia*, 10(18), 1-19. <https://doi.org/10.26490/uncp.horizonteciencia.2020.18.404>
- Maureira, Ó. (2018). Prácticas del liderazgo educativo: Una mirada evolutiva e ilustrativa a partir de sus principales marcos, dimensiones e indicadores más representativos. *Revista Educación*, 42(1). <http://dx.doi.org/10.15517/revedu.v42il.22115>
- Mkenda, C., & Kiwonde, F. (2023). La influencia del liderazgo educativo en el rendimiento académico de los estudiantes de escuelas secundarias. *Revista Electrónica de Educación, Economía Social y Tecnología*, 4(1), 16-21. doi:10.33122/ejeset.v4i1.100

- Molina, G. (2011). Funciones y rasgos del liderazgo pedagógico en los centros de enseñanza. *Educación y Educadores*, 14(2), 253-267.  
<https://www.redalyc.org/pdf/834/83421404003.pdf>
- Montañez, A., Palumbo, G., Ramos, R., & Ramos, P. (2022). Estilos de liderazgo en organizaciones educativas: aproximaciones teóricas. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(97), 170-182. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.97.12>
- Mosquera, A., Bayona, R., & Bohórquez, M. (2022). *El perfil personal del profesor universitario de Ocaña, Norte de Santander, Colombia*. Bogotá: Ecoe Ediciones.  
<https://cider.ufpso.edu.co/wp-content/uploads/2023/04/El-perfil-personal-del-profesor-universitario-de-Ocana-ebook.pdf>
- Olórtogui, L., Deroncele, A., Romero, M., Aguilar, W., & Olórtogui, O. (2023). El estudiante universitario: como cliente: relación con la satisfacción estudiantil y el rendimiento académico. *Universidad y Sociedad*, 15(3), 535-544.  
<http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v15n3/2218-3620-rus-15-03-535.pdf>
- Pachón, M., & Pautt, G. (2024). Liderazgo en el aula y la eficacia docente como variable moderadora en el rendimiento académico. *Revista Colombiana de Educación* (92), 370-396. <https://doi.org/10.17227/rce.num92-17229>
- Palacios, R., Tarifeño, M., & Gallegos, A. (2023). Liderazgo docente universitario en los modelos del sistema gestión universitario, explorando enfoques. *Horizontes Revista de Investigación en Ciencias de la Educación*, 7(30).  
<https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v7i30.644>

- Pedraja, L., Rodríguez, E., & Labraña, J. (2022). ¿Qué sabemos de la cultura académica? Revisión del concepto en la literatura en educación superior. *Educ. Pesqui*, 48, 1-22.  
<https://doi.org/10.1590/S1678-4634202248240831port>
- Plan de Desarrollo Institucional. (2020). *Por una universidad acreditada de alta calidad, Moderna y socialmente responsable*. Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña:  
[https://ufpso.edu.co/ftp/pdf/documentos/Plan-desarrollo/PDI\\_2020\\_2030\\_UFPS-C%C3%BAcuta-Oca%C3%B1a.pdf](https://ufpso.edu.co/ftp/pdf/documentos/Plan-desarrollo/PDI_2020_2030_UFPS-C%C3%BAcuta-Oca%C3%B1a.pdf)
- Riascos, L., & Becerril, I. (2021). Liderazgo educativo docente. Un modelo para su estudio, discusión y análisis. *Educación Y Educadores*, 24(2), 243–264.  
<https://doi.org/10.5294/edu.2021.24.2.4>
- Robinson, V., Lloyd, C., & Rowe, K. (2014). El impacto del liderazgo en los resultados de los estudiantes. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 12(4). <https://doi.org/10.15366/reice2014.12.4.001>
- Rodríguez, Y. M. (2024). El Liderazgo Pedagógico, Más Allá de un Proceso Educativo. *Ciencia Latina*, 8(4), 1-16. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v8i4.12298](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i4.12298)
- Romero, L. C. (2021). *Experiencias en liderazgo transformacional en el municipio de Ocaña, Norte de Santander*. [Trabajo de grado, Corporación Universitaria Minuto de Dios] Repositorio UNIMINUTO:  
<https://repository.uniminuto.edu/server/api/core/bitstreams/05cb48e7-55fb-4bf1-ade9-fabd3d557ccc/content>
- Rubiano, S., & Martínez, J. (2024). El desempeño académico como un comportamiento en el proceso de enseñanza aprendizaje. *Ciencia Latina*, 8(2), 1-16.  
[https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v8i2.10941](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i2.10941)

- Ruiz, R., & Troya, H. (2025). Liderazgo Docente en la Educación Superior: Revisión Sistemática. *Revista Scientific*, 10(35), 171-193.  
<https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2025.10.35.8.171-193>
- Sarabia, J. (2021). *Exaltan a los mejores maestros de Ocaña en medio de la pandemia*.  
<https://www.laopinion.co/ocana/exaltan-los-mejores-maestros-de-ocana-en-medio-de-la-pandemia>
- Soledispa, A., San Andrés, E., & Soledispa, R. (2020). Motivación y su influencia en el desempeño académico de los estudiantes de educación básica superior. *Revista Sinapsis*, 3(18), 1-12. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8280937>
- Sotomayor, P., Martínez, F., Caradeuc, N., & Burgos, C. (2024). Desarrollo de la competencia de liderazgo en la educación superior: perspectivas de estudiantes, egresados y docentes en una universidad chilena. *Perspectiva Educacional*, 63(2).  
<http://dx.doi.org/10.4151/07189729-vol.63-iss.1-art.1558>
- Sozoranga, E., Campoverde, E., & Morocho, D. (2024). Liderazgo directivo y su influencia en el rendimiento académico del personal docente de una unidad educativa fiscomisional en Yantzaza, Ecuador. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 8(2), 1-25.  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9589637>
- Universidad Francisco de Paula Santander. (1996). *Acuerdo No. 065 de 1996*.  
[https://ufpso.edu.co/ftp/pdf/estatutos/acuerdo065\\_26\\_08\\_1996.pdf](https://ufpso.edu.co/ftp/pdf/estatutos/acuerdo065_26_08_1996.pdf)
- Vargas, E., Restrepo, L., & Villamil, G. (2020). *La incidencia del liderazgo desde la gestión directiva y académica en el rendimiento escolar de los estudiantes, de una institución educativa del sector público y una del sector privado en el departamento del Valle del Cauca*. [Trabajo de grado, Corporación Universitaria Minuto de Dios] Repositorio

institucional Minutos de Dios:

<https://repository.uniminuto.edu/server/api/core/bitstreams/3851cf65-eb2b-4082-9d57-3a91facbd9e3/content>

- Vega, C., Daquilema, V., Palacios, D., Medina, K., & Tipan, E. (2023). Reflexiones Sobre la Influencia de Liderazgo Educativo en el Rendimiento Académico. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(6), 1-16. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v7i6.9550](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i6.9550)
- Velázquez, J., & Hernández, G. (2020). Influencia del Liderazgo docente en la motivación de universitarios. *International Journal of Educational Research and Innovación (IJERI)*, 1-16. <https://doi.org/10.46661/ijeri.4582>
- Villegas, F., & Valderrama, C. (2021). Propuesta de un modelo de gestión para la docencia: experiencia de una universidad estatal chilena. *Hallazgos*, 18(35). <https://doi.org/10.15332/2422409x.5800>
- Villegas, M., Aguilar, G., Apaza, C., & Chinchay, S. (2021). Liderazgo docente universitario y desempeño académico. *Universidad Ciencia Y Tecnología*, 25(108), 30-37. <https://doi.org/10.47460/uct.v25i108.428>

## Apéndices

### Apéndice A. Encuesta diseñada como instrumento de recolección de información en los docentes

|                                                                                                                                                  | <b>UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER OCAÑA</b><br><b>FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS</b><br><b>ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS</b> |                      |   |   |   |   |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|---|---|---|---|
| <b>OBJETIVO.</b> Identificar los estilos de liderazgo predominantes en los docentes del programa de Administración de empresas de la UFPSO, caracterizando las formas de dirección pedagógica presentes en la dinámica educativa. |                                                                                                                                                        |                      |   |   |   |   |
| <b>INSTRUCCIONES.</b> Estimado docente tenga en cuenta que la escala de respuesta es:<br>1= Totalmente en desacuerdo, 2=En desacuerdo, 3=Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4=De acuerdo y 5= Totalmente de acuerdo                  |                                                                                                                                                        |                      |   |   |   |   |
| Estilo de liderazgo docente                                                                                                                                                                                                       | Ítems                                                                                                                                                  | Escala de respuestas |   |   |   |   |
|                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                        | 1                    | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Liderazgo transformacional                                                                                                                                                                                                        | 1. Promueve la creatividad y la participación en las clases                                                                                            |                      |   |   |   |   |
|                                                                                                                                                                                                                                   | 2. Inspira a los estudiantes a mejorar académicamente                                                                                                  |                      |   |   |   |   |
|                                                                                                                                                                                                                                   | 3. Fomenta un ambiente académico basado en el respeto y la confianza                                                                                   |                      |   |   |   |   |
|                                                                                                                                                                                                                                   | 4. Motiva a los estudiantes a tomar retos y pensar de forma innovadora                                                                                 |                      |   |   |   |   |
|                                                                                                                                                                                                                                   | 5. Reconoce y valora los logros de los estudiantes                                                                                                     |                      |   |   |   |   |
| Liderazgo transaccional                                                                                                                                                                                                           | 6. Establece reglas clara y expectativas de desempeño                                                                                                  |                      |   |   |   |   |
|                                                                                                                                                                                                                                   | 7. Premia y reconoce el buen desempeño académico                                                                                                       |                      |   |   |   |   |
|                                                                                                                                                                                                                                   | 8. Corrige conductas que no cumplen con las reglas establecidas                                                                                        |                      |   |   |   |   |
|                                                                                                                                                                                                                                   | 9. Hace seguimiento al cumplimiento de las tareas académicas                                                                                           |                      |   |   |   |   |
|                                                                                                                                                                                                                                   | 10. Mantiene una comunicación directa para orientar el logro de los estudiantes                                                                        |                      |   |   |   |   |
| Liderazgo laissez - faire (dejar hacer-dejar pensar)                                                                                                                                                                              | 11. Permite que los estudiantes tomen decisiones de manera autónoma                                                                                    |                      |   |   |   |   |
|                                                                                                                                                                                                                                   | 12. No interfiere constantemente en las actividades académicas                                                                                         |                      |   |   |   |   |
|                                                                                                                                                                                                                                   | 13. Los estudiantes pueden trabajar con libertad en sus proyectos                                                                                      |                      |   |   |   |   |
|                                                                                                                                                                                                                                   | 14. Evita la imposición de métodos rígidos de trabajo                                                                                                  |                      |   |   |   |   |
|                                                                                                                                                                                                                                   | 15. Delega responsabilidades en sus estudiantes                                                                                                        |                      |   |   |   |   |
| Liderazgo democrático/ participativo                                                                                                                                                                                              | 16. Fomenta la participación activa de los estudiantes en decisiones académicas                                                                        |                      |   |   |   |   |
|                                                                                                                                                                                                                                   | 17. Escucho propuestas y sugerencias de los estudiantes                                                                                                |                      |   |   |   |   |
|                                                                                                                                                                                                                                   | 18. Promuevo el trabajo colaborativo                                                                                                                   |                      |   |   |   |   |
|                                                                                                                                                                                                                                   | 19. Facilito espacios para el diálogo y la construcción colectiva                                                                                      |                      |   |   |   |   |
|                                                                                                                                                                                                                                   | 20. Considero la opinión de los estudiantes para mejorar mi práctica docente                                                                           |                      |   |   |   |   |

## Apéndice B. Encuesta diseñada como instrumento de recolección de información en los estudiantes

|                                                                                                                                           | <b>UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER OCAÑA</b><br><b>FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS</b><br><b>ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS</b> |                      |   |   |   |   |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|---|---|---|---|
| <b>OBJETIVO.</b> Establecer el nivel de influencia que ejerce el liderazgo docente en los resultados académicos del estudiante, mediante un diagnóstico de los factores formativos que favorecen o limitan su aprendizaje. |                                                                                                                                                        |                      |   |   |   |   |
| <b>INSTRUCCIONES.</b> Estimado docente tenga en cuenta que la escala de respuesta es:<br>1= Totalmente en desacuerdo, 2=En desacuerdo, 3=Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4=De acuerdo y 5= Totalmente de acuerdo           |                                                                                                                                                        |                      |   |   |   |   |
| Factores formativos                                                                                                                                                                                                        | Ítems                                                                                                                                                  | Escala de respuestas |   |   |   |   |
|                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                        | 1                    | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Orientación académica                                                                                                                                                                                                      | 1. El docente explica claramente los objetivos de aprendizaje                                                                                          |                      |   |   |   |   |
|                                                                                                                                                                                                                            | 2. El docente proporciona información útil para mejorar el conocimiento                                                                                |                      |   |   |   |   |
|                                                                                                                                                                                                                            | 3. Se fomenta el pensamiento crítico en clases                                                                                                         |                      |   |   |   |   |
|                                                                                                                                                                                                                            | 4. El docente utiliza diversos métodos didácticos en las clases                                                                                        |                      |   |   |   |   |
|                                                                                                                                                                                                                            | 5. Las instrucciones para trabajos y evaluaciones son claras                                                                                           |                      |   |   |   |   |
| Motivación y acompañamiento                                                                                                                                                                                                | 6. El docente demuestra interés por el aprendizaje de los estudiantes                                                                                  |                      |   |   |   |   |
|                                                                                                                                                                                                                            | 7. Se genera motivación en la clase para seguir aprendiendo                                                                                            |                      |   |   |   |   |
|                                                                                                                                                                                                                            | 8. El docente ofrece apoyo cuando se presentan dificultades académicas                                                                                 |                      |   |   |   |   |
|                                                                                                                                                                                                                            | 9. Son reconocidos sus esfuerzos y avances en las materias                                                                                             |                      |   |   |   |   |
|                                                                                                                                                                                                                            | 10. El docente lo inspira a tener un compromiso en su formación profesional                                                                            |                      |   |   |   |   |
| Ambiente en el aula y comunicación                                                                                                                                                                                         | 11. El docente promueve el respeto en el aula de clases                                                                                                |                      |   |   |   |   |
|                                                                                                                                                                                                                            | 12. Existe una comunicación clara y abierta con el docente                                                                                             |                      |   |   |   |   |
|                                                                                                                                                                                                                            | 13. Se fomenta la participación de los estudiantes                                                                                                     |                      |   |   |   |   |
|                                                                                                                                                                                                                            | 14. El docente escucha activamente las inquietudes                                                                                                     |                      |   |   |   |   |
|                                                                                                                                                                                                                            | 15. El ambiente en clase facilita el aprendizaje                                                                                                       |                      |   |   |   |   |
| Desempeño académico                                                                                                                                                                                                        | 16. Las estrategias del docente ayudan a la comprensión de los temas                                                                                   |                      |   |   |   |   |
|                                                                                                                                                                                                                            | 17. El liderazgo docente se refleja en mis resultados académicos                                                                                       |                      |   |   |   |   |
|                                                                                                                                                                                                                            | 18. Se siente motivado a mejorar el desempeño académico gracias al docente                                                                             |                      |   |   |   |   |
|                                                                                                                                                                                                                            | 19. El docente contribuye a desarrollar mis capacidades profesionales                                                                                  |                      |   |   |   |   |
|                                                                                                                                                                                                                            | 20. La forma de dirigir el curso afecta mi forma de aprender y de estudiar                                                                             |                      |   |   |   |   |

## Apéndice C. Evidencias del registro de respuestas obtenidas con la aplicación de la encuesta a docentes y estudiantes

