

**NIVEL DE SITUACIONALIDAD EN LOS ESTILOS DE LIDERAZGO EJERCIDOS POR EL DOCENTE UNIVERSITARIO**

**Autora: Karlin Fergusson**  
[karlinfergusson@gmail.com](mailto:karlinfergusson@gmail.com)

**RESUMEN**

A pesar que las nuevas tendencias otorgan al estudiante el rol protagónico en el proceso educativo, resulta incuestionable la relevancia que tiene el docente; sus competencias definitivamente marcan la diferencia y facilitan el logro de los objetivos de aprendizaje. En este sentido, el estilo de liderazgo ejercido por quien guía el proceso se convierte en un elemento fundamental, que llevó a la autora a analizar

**PALABRAS CLAVE**

estilos de liderazgo,  
situacionalidad,  
docente universitario

el nivel de situacionalidad en los estilos de liderazgo de los docentes de Sociología adscritos al Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social de la UNELLEZ. Para ello se utilizó como fundamentación teórica, una adaptación del modelo situacional de Hersey y Blanchard al contexto educativo. Desde el punto de vista metodológico la investigación realizada se enmarca en el enfoque cuantitativo, es de tipo descriptiva y su diseño es de campo, no experimental y transeccional; para recolectar la información se abordó toda la población, representada por 17 profesores. Los resultados obtenidos muestran que se asumen los cuatro estilos presentes en el modelo: Informativo, Observador, Motivador y Orientador, siendo los dos últimos los predominantes. En el caso del nivel de situacionalidad la mayoría de los docentes (58,82%) son medianamente situacionales.

*“Bienaventurados los flexibles  
porque ellos no se romperán  
cuando los doblen”*

Michael Mcgriff

## INTRODUCCIÓN

El mundo actual se caracteriza por ser cambiante e impredecible, lo complejo ha trascendido los límites de la simplicidad que imperaba años atrás. Con este fenómeno han surgido otras maneras de ver la vida, perspectivas teóricas, filosóficas, ontológicas y axiológicas a través de las cuales se intenta develar la manera en que el nuevo hombre debe abordar sus problemas cotidianos. Hoy la adaptación al cambio es una cualidad sin la que difícilmente se pueda ser exitoso.

En este contexto, el docente universitario tiene un rol fundamental en la formación de estudiantes que puedan desarrollar una “personalidad creadora”, cuyas virtudes principales sean según Marina (2014), la firmeza, capacidad de adaptación y de generar novedades. Sin embargo, no basta con promover ese aprendizaje en el joven, es necesario ir más allá.

Si se tiene en cuenta que el profesor asume la conducción del aula, se requiere también que lo haga de manera flexible, que pueda adecuar su manera de actuar al entorno y a los escenarios que se presentan. De esta manera se introduce al discurso el liderazgo situacional, como el modelo según el cual la persona que lo ejerce asume el estilo apropiado para la situación en la que se ve inmersa.

Los planteamientos anteriores evidencian la necesidad que tiene la sociedad de contar con docentes líderes, capaces y dispuestos a adaptarse a los cambios y con un nivel de discernimiento que les permita distinguir cuándo deben actuar de una forma u otra, con miras a favorecer la formación de sus estudiantes en diferentes situaciones, de allí que resulte imperante diagnosticar si estas cualidades caracterizan al profesor universitario. En este sentido, la teoría

administrativa ofrece alternativas para determinar el nivel de liderazgo situacional de los individuos, lo que sirvió de base a la investigadora para adaptar el modelo de Hersey y Blanchard al contexto educativo, y posteriormente aplicarlo a su ámbito laboral con la intención de responder ¿Cuál es el nivel de situacionalidad de liderazgo de los docentes adscritos a la carrera Sociología del Desarrollo del Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social (VPDS)? ¿Cuáles son los estilos de liderazgo que adoptan? ¿Existe un estilo de liderazgo que predomine sobre los demás? Estas interrogantes derivaron en los objetivos planteados para el trabajo, transformándose en el propósito general que fue *analizar el nivel de situacionalidad de los docentes*, este orientó el proceso y definió las acciones a seguir. A continuación, se describen los supuestos que sirvieron de sustento teórico, la metodología utilizada, los resultados y las conclusiones a las que se llegó finalizada la investigación.

## FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

Todo trabajo se sustenta en investigaciones previas que aportan sus hallazgos y permiten profundizar en diferentes áreas de conocimiento, en este caso sirvieron de base las investigaciones de Gómez (2014), titulada *Estilo de liderazgo y su relación con el clima organizacional de las instituciones educativas del subsistema educación básica del Municipio Libertador, estado Carabobo* y de Chiang, Gómez y Salazar (2014), cuyo trabajo *Satisfacción laboral y estilos de liderazgo en instituciones públicas y privadas de educación en Chile* significó un gran aporte, considerando que se empleó la teoría situacional de Hersey y Blanchard para la determinación de los estilos de liderazgo, igualmente ambas investigaciones emplearon una metodología similar, convirtiéndose en un punto de referencia.

En cuanto al liderazgo, a la hora de definirlo es común encontrarse con diversas acepciones, que enfatizan

uno u otro elemento en función de las características e intereses de quien lo escribe. Usualmente se define como una relación, habilidad, arte, proceso y capacidad entre otros calificativos. En el caso de la investigación que se presenta, se asume la definición de Chiavenato (2002), quien lo considera “la influencia interpersonal ejercida en una situación, orientada a la consecución de uno o de diversos objetivos mediante el proceso de comunicación humana” (p. 150) dejando claro que el liderazgo al que se hace referencia en esta ocasión es del docente, y que los objetivos a alcanzar son los de aprendizaje.

Desde el año 1900 aproximadamente se ha venido investigando sobre el liderazgo. Sus principales estudios surgen en el contexto administrativo y gerencial, desde donde se extienden hacia diversas disciplinas que comienzan a aplicar sus principios para abordar situaciones muy particulares. En este sentido, puede hablarse de cuatro grandes áreas temáticas que agrupan los estudios

que sobre el tema se han desarrollado, estas son:

*De rasgos*, donde predominan teorías cuyo propósito es definir las características de los líderes, se parte de la premisa que “el líder nace, no se hace”, en palabras de Carrión (2007), “hace años se pensaba que el liderazgo se relacionaba con características físicas o de personalidad” (p. 392), sin embargo, actualmente se sabe que hay cualidades y virtudes que pueden aprenderse, y que convierten al hombre en líder.

*De Comportamiento*, donde se agrupan teorías que explican la forma en que se comportan los líderes. Estos estudios buscan definir las características y el perfil ideal del líder, con miras a determinar un mejor estilo. Parten del principio que se deben “comprender las relaciones humanas, el liderazgo y los demás enfoques de las ciencias del comportamiento” (Paniagua, 2005, p. 66), con el propósito de mejorar las relaciones entre los integrantes de una organización.

*Situacional o de Contingencia*, abogan por un estilo de liderazgo adaptado a la situación. Adicionalmente, Crespo, Peña, López, Madrid y Carreño (2003), consideran que las teorías situacionales “Centran su interés en descubrir las variables que permiten que ciertas conductas de liderazgo sean efectivas en una situación determinada” (p. 228). Desde esta perspectiva, no hay un estilo ideal - como postulaban los partidarios de las teorías del comportamiento- sino que hay un estilo “apropiado” para contextos particulares.

*Emergentes*, engloba un conjunto de teorías y estudios que incorporan elementos de las áreas temáticas anteriores, en lo que se refiere a identificación de rasgos y patrones de comportamiento, tratando de definir cómo se puede llegar a ser un líder triunfante.

Con miras a alcanzar los objetivos de investigación se trabajó con el área temática que agrupa a las teorías situacionales o de contingencia, específicamente la teoría situacional

de Hersey y Blanchard, cuya última actualización se realizó en 1988. Este modelo se adaptó al contexto universitario para aplicarlo a los docentes de la carrera Sociología del Desarrollo. Sus principales características son las siguientes:

### **Modelo de Liderazgo Situacional del Docente Universitario**

Este modelo está conformado por cuatro estilos de liderazgo y cuatro posibles situaciones.

#### **Estilos de liderazgo**

Se plantean estilos de liderazgo bien definidos que varían en función de dos variables (las cuales dependen exclusivamente del docente), las tareas y las relaciones:

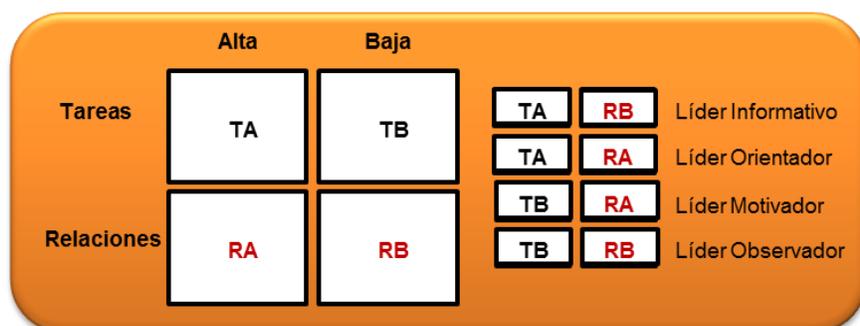
*Las tareas:* constituyen el énfasis que hace el profesor en la explicación detallada de las orientaciones para que sus estudiantes realicen las actividades.

*Las relaciones:* están dadas por el apoyo emocional que el docente brinda a sus estudiantes con el propósito de motivarlos a asumir el compromiso de su propio proceso de

aprendizaje. Cada una de las variables puede tener un nivel alto o bajo y, a partir de las cuatro posibles

combinaciones que se dan surgen los cuatro estilos.

**Figura 1. Surgimiento de los estilos de liderazgo.**



Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con el gráfico 1 se pueden adoptar características del: *Líder Informativo*, quien indica claramente las directrices de la actividad a realizar. *Líder Orientador*, es el que informa a sus estudiantes lo que deben hacer y al mismo tiempo los motiva a realizar sus tareas. *Líder Motivador*, quien se ocupa de alentar a sus alumnos a cumplir con sus labores. Y finalmente, *Líder Observador* que acompaña a sus participantes durante el proceso de aprendizaje pero no interviene en él. Teniendo claros estos estilos, es importante definir, siguiendo el principio de las teorías situacionales,

ante qué escenario puede encontrarse el docente.

### Posibles Situaciones

Las situaciones en este modelo están definidas por dos variables que son las competencias y la disposición, ambas dependen del estudiante.

*Las competencias*, constituyen las cualidades que tiene el participante para realizar las actividades asignadas (que lo definen como competente e incompetente).

*La disposición*, implica la actitud que lo motiva a cumplir con las tareas comisionadas (catalogándolo como dispuesto e indispuesto). Igual que

con los estilos de liderazgo, las posibles combinaciones entre estas variables resultarán en cuatro grados o niveles de madurez del participante.

**Figura 2. Surgimiento de las posibles situaciones.**



Fuente: Elaboración propia.

En el gráfico 2 se observa que los estudiantes pueden tener distintos niveles de madurez que definirán la situación, siendo *Muy Alta* cuando es competente para realizar las actividades y está dispuesto a hacerlas. *Alta* cuando tiene las competencias para realizarlas pero se encuentra indispuesto, *Media* cuando no posee las cualidades para realizar

las tareas pero está motivado a hacerlas y *Baja* cuando es incompetente y además está indispuesto.

El modelo descrito hasta ahora, solo representa los principios del liderazgo situacional en la medida en que el docente asume un estilo diferente en función de la situación presentada, tal como se muestra a continuación

**Figura 3. Estilo de liderazgo asociado al nivel de madurez.**



Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con el gráfico 3, para una situación donde el estudiante es incompetente y está indispuesto el docente debe asumir un *liderazgo orientador*, con la finalidad de guiarlo en la elaboración de sus tareas y motivarlo a realizarlas; evidentemente esta es la peor circunstancia que se puede presentar. Cuando el participante tenga un nivel de madurez media se debe adoptar el *liderazgo informativo*, haciendo énfasis únicamente al apoyo en las tareas. En caso de que el escenario este caracterizado por la competencia y la indisposición se necesita de un profesor que ejerza el *liderazgo motivador*, con miras a alentar al discente a realizar las tareas. Finalmente, cuando se está ante un nivel de madurez muy alta se debe practicar el *liderazgo observador*,

acompañando sin agobiar, asistiendo pero dejando al estudiante la mayor responsabilidad en la toma de decisiones, esta es la condición ideal.

Definido el modelo que sirvió de base para responder a las preguntas formuladas y cumplir con los objetivos de investigación se describirá el cómo, el camino seguido para llegar a los resultados que se describirán con posterioridad.

### Aspectos Metodológicos

En vista de que no existe acuerdo entre los metodólogos acerca de lo que son los enfoques, tipos de investigación, métodos, diseño, niveles, entre otros conceptos; se adoptaron aquellas perspectivas que a juicio de la autora eran las más apropiadas en cuanto a clasificaciones y categorías se refiere.

Dada la naturaleza de los datos recolectados, y el análisis numérico realizado para llegar a los resultados, el trabajo está enmarcado dentro del *enfoque cuantitativo*. Según Gómez (2006), este tipo de trabajos “confía en la medición numérica, el conteo y en el uso de la estadística para intentar establecer con exactitud patrones en una población” (p. 60). En cuanto al tipo de investigación, se empleó la clasificación presentada por Hernández, Fernández y Baptista (2003), quienes las dividen en Exploratorias, Descriptivas, Correlacionales y Explicativas, ubicando la investigación en un *nivel descriptivo*, ya que se puntualizó la forma en que el liderazgo situacional se manifiesta en la praxis del docente adscrito a la carrera Sociología del Desarrollo. El diseño de investigación fue *no experimental* (considerando que no hubo manipulación de variables) y *transeccional* (en función de la dimensión temporal),

igualmente pudiera ubicarse como un *diseño de campo*, atendiendo al criterio del lugar y la manera como se obtuvo la información.

Continuando con los elementos metodológicos, la población estuvo definida por 17 docentes de planta activos de la institución, adscritos a la carrera sociología del desarrollo del VPDS. En vista de que se abordaron todas las unidades de análisis no se trabajó con muestra. La técnica de recolección de datos utilizada por excelencia fue la encuesta, valiéndose de un cuestionario diseñado por la autora contenido de 12 situaciones hipotéticas, que representaban los distintos niveles de madurez; para las cuales el encuestado debía seleccionar de un listado de respuestas (A, B, C y D), aquella opción con la que se sintiera más identificado, teniendo en cuenta que había una relacionada con cada estilo de liderazgo. Seguidamente se muestra un ejemplo:

**Figura 4. Modelo de situación planteada en el cuestionario.**

3. Le corresponde asesorar a una estudiante en la elaboración de su trabajo especial de grado, ella posee un excelente record académico y ha logrado a lo largo de su carrera el primer lugar en su cohorte. Los conocimientos que tiene acerca del tema que va a desarrollar son muy elevados pero hace un mes sufrió la pérdida de un ser querido afectando su disposición hacia el trabajo que esta realizando. Usted considera que debe:
- A. Motivarla a seguir con su trabajo e indicarle paso a paso lo que debe hacer.
  - B. Dejar de verla por un tiempo y esperar que su estado de ánimo mejore, sólo después podrá concentrarse en el trabajo.
  - C. Dedicarle un tiempo para comentar con ella la importancia que tiene continuar con su trabajo y apoyarla hasta que sienta que puede continuar.
  - D. Asignarle una mayor cantidad de trabajo y asesorarla permanentemente, tal vez de esa forma olvide sus problemas personales.

Fuente: Elaboración propia.

Seguidamente, la información recabada se procesó a través de la hoja de cálculo Excel, que permitió realizar los cómputos correspondientes y construir los gráficos necesarios. La descripción detallada de los resultados obtenidos se muestra en el siguiente apartado.

### RESULTADOS OBTENIDOS

Tal como se ha señalado, el cuestionario diseñado plantea 12 posibles situaciones, cada una de

ellas acompañada de cuatro acciones entre las que el informante debía seleccionar aquella con la que estuviera más identificado. Cada acción se asocia a un estilo de liderazgo. A continuación se muestra el cuadro donde se indica el estilo asociado a cada una de las cuatro alternativas (A, B, C y D), que variaba para cada situación.

**Cuadro 1: Acciones correspondientes a cada uno de los Estilos de Liderazgo.**

ACCIONES CORRESPONDIENTES A CADA ESTILO				
SITUACIÓN	INFORMATIVO	ORIENTADOR	MOTIVADOR	OBSERVADOR
S1	C	B	D	A
S2	C	B	D	A
S3	D	A	C	B
S4	B	A	D	C
S5	B	D	A	C
S6	C	D	B	A
S7	A	D	C	B
S8	C	D	A	B
S9	A	B	D	C
S10	B	D	C	A
S11	B	D	A	C
S12	D	A	C	B

Fuente: Elaboración propia.

Para ilustrar el proceso de análisis realizado, conviene tomar el ejemplo de la imagen 1, correspondiente a la situación hipotética 3 del instrumento. Si se contrasta con el cuadro 1 puede verse cómo la opción “A” correspondía al estilo de liderazgo *orientador*, la “B” al *observador*, la “C” al *motivador* y la “D” al estilo *informativo*. En este sentido, si el docente se identificaba con la opción

A, porque creía que la mejor alternativa era motivar a la estudiante a seguir con su trabajo e indicarle paso a paso lo que debía hacer, estaba asumiendo un estilo de liderazgo *orientador*.

Seguidamente se presenta el cuadro 2, donde se sintetiza la información correspondiente a las respuestas dadas por los 17 profesores a cada una de las 12 situaciones planteadas

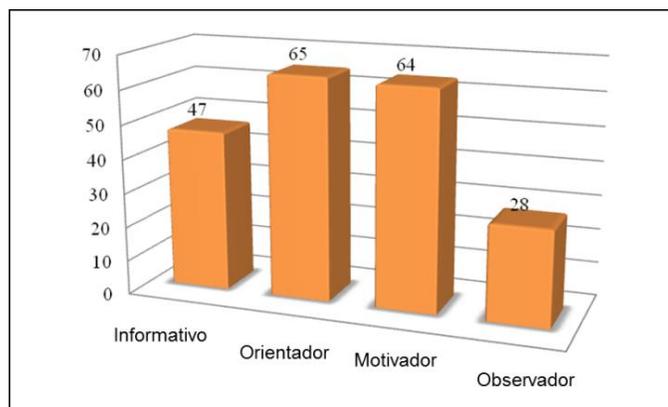
**Cuadro 2. Opciones seleccionadas por los docentes para cada situación.**

DOC	SITUACIONES PLANTEADAS											
	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11	S12
1	D	D	C	B	C	B	D	D	A	B	B	A
2	D	A	C	A	B	B	C	A	D	C	D	A
3	D	A	A	A	D	B	D	C	B	B	A	A
4	B	A	A	B	C	B	D	D	B	D	D	D
5	B	D	A	D	B	D	C	A	A	B	B	A
6	D	A	C	C	C	B	C	D	D	D	D	A
7	B	D	C	D	A	A	C	A	B	B	D	D
8	C	A	A	B	D	B	C	A	A	B	B	D
9	B	A	C	D	C	C	D	C	C	C	D	B
10	B	A	C	A	C	B	A	C	B	B	D	A
11	D	A	C	D	D	C	C	D	D	B	D	D
12	B	C	B	B	D	C	A	C	A	B	D	A
13	B	A	A	B	C	B	C	A	D	C	A	A
14	B	A	C	B	D	D	C	D	C	C	B	A
15	C	A	A	B	D	C	D	D	D	A	A	A
16	B	A	C	D	B	B	D	A	C	C	D	D
17	C	B	D	D	C	C	A	D	D	C	D	D

Fuente: Elaboración propia.

De la información presentada en los cuadros anteriores se puede inferir lo siguiente: Las 12 opciones seleccionadas en cada uno de los 17 cuestionarios hace un total de 204 respuestas, representadas todas en el cuadro anterior. De este total la mayoría de las opciones seleccionadas (65) se asocian al

estilo de liderazgo Orientador, seguido de 64 alternativas escogidas que se relacionan con el estilo Motivador. Recordando el modelo presentado, los líderes orientadores hacen énfasis en las tareas y en las relaciones, mientras que los motivadores centran su atención solo en las relaciones. Esta información se refleja en el gráfico

**Gráfico 1. Número de opciones seleccionadas por estilo de liderazgo.**

Fuente: Elaboración propia.

La información presentada se calculó sobre la base de las 204 respuestas que dieron los profesores a las 12 situaciones hipotéticas planteadas en sus cuestionarios. Sin embargo, también puede reflexionarse acerca

del estilo de liderazgo predominante en cada uno de los 17 docentes, esto es, el estilo que asumieron en la mayor parte de las situaciones planteadas.

**Cuadro 3. Estilos de liderazgo predominantes en los docentes.**

ESTILOS	FREC. ABSOLUTA	FREC. RELAT	PORCENTAJE
INFORMATIVO	2	0,12	11,76
ORIENTADOR	5	0,29	29,41
MOTIVADOR	7	0,41	41,18
OBSERVADOR	1	0,06	5,88
MAS DE UN ESTILO	2	0,12	11,76
	17	1,00	100,00

Fuente: Elaboración propia.

A partir de este cuadro es evidente que el estilo predominante en la mayoría de los docentes es el motivador con 41,18%, es decir, el énfasis se hace en las relaciones más que en las tareas. De igual forma resulta interesante mencionar que de los 17 profesores solo 1 asume mayormente el estilo observador, representando un 5,88% del total. Los resultados mostrados hasta ahora solo responden dos de las preguntas de investigación, relacionadas con los estilos de liderazgo que asumen los docentes y la existencia de un estilo predominante, sin embargo, falta responder cuál es el nivel de situacionalidad de los docentes adscritos a la carrera sociología.

De las cuatro opciones que se ofrecía a los informantes en cada una de las situaciones, solo una estaba relacionada con el estilo de liderazgo correcto para el escenario que se presentaba, de allí que se diseñó un cuadro donde se asignaba un punto (1) al estilo apropiado para esa situación (nivel de madurez) y cero (0) a los otros estilos, de esta forma, los docentes que decidían asumir el estilo de liderazgo apropiado iban sumando puntos, mientras que quienes asumían uno que no era el indicado para la situación no. Igualmente, resulta importante mencionar que el puntaje acumulado por un profesor estaría entre 0 y 12. A continuación se muestra el cuadro:

**Cuadro 4. Estilos de Liderazgo apropiados para cada situación planteada.**

ESTILOS	SITUACIONES PLANTEADAS											
	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11	S12
INFORMATIVO	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	1	0
ORIENTADOR	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1
MOTIVADOR	0	0	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0
OBSERVADOR	0	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0

Fuente: Elaboración propia.

Continuando con el ejemplo de la situación 3, representada en la imagen 1, puede decirse que de acuerdo con el cuadro 3, el estilo de liderazgo que debía asumirse era el motivador (opción C), ¿Las razones? El docente se encontraba ante un nivel de madurez alto, considerando que la estudiante tenía las competencias para realizar su trabajo de grado pero debido a su situación personal estaba indispuesta. De esta manera la forma en que se podía

contribuir con la realización de la tarea era motivándola a continuar sin centrar la atención en las indicaciones de la actividad. En función de estos planteamientos solo los docentes que respondieron en ese caso la opción “C” acumulaban un punto.

En el cuadro que sigue se muestran los puntos acumulados por los 17 docentes a partir de las respuestas que dieron a cada una de las situaciones.

**Cuadro 5. Puntos asignados para determinar el nivel de situacionalidad.**

DOC	SITUACIONES PLANTEADAS												TOTAL
	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11	S12	
1	0	0	1	1	1	1	0	1	0	0	1	1	7
2	0	1	1	0	0	1	0	0	0	1	0	1	5
3	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	3
4	1	1	0	1	1	1	0	1	0	0	0	0	6
5	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	3
6	0	1	1	0	1	1	0	0	0	0	0	1	5
7	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2
8	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	1	0	4
9	1	1	1	0	1	0	0	0	1	1	0	0	6
10	1	1	1	0	1	1	0	0	0	0	0	1	6
11	0	1	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	3
12	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	1	4
13	1	1	0	1	1	1	0	0	0	1	0	1	7
14	1	1	1	1	0	0	0	1	1	1	1	1	9
15	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	4
16	1	1	1	0	0	1	0	0	1	1	0	0	6
17	0	0	0	0	1	0	1	1	0	1	0	0	4

Fuente: Elaboración propia.

Luego de calcular los puntajes totales acumulados se estableció una escala para determinar el nivel de situacionalidad, según ella los docentes se ubicarían en:

- *Puntaje 0* en el nivel *nada situacional*.
- *Puntaje entre 1 y 3* en el nivel *poco situacional*.
- *Puntaje entre 4 y 6* en el nivel *medianamente situacional*.

- *Puntaje entre 7 y 9* en el nivel *situacional*.
- *Puntaje entre 10 y 12* en el nivel *muy situacional*.

A partir de la escala señalada, y considerando los resultados mostrados en el cuadro 4 se presenta a continuación la respuesta a la pregunta de investigación que quedaba por esclarecer:

**Cuadro 6. Nivel de situacionalidad de los docentes.**

	FREC. ABSOLUTA	FREC. RELATIVA	PORCENTAJE
Nada situacional (0)	0	0,00	0,00
Poco situacional (1-3)	4	0,24	23,53
Med. situacional (4-6)	10	0,59	58,82
Situacional (7-9)	3	0,18	17,65
Muy situacional (10-12)	0	0,00	0,00
	<b>17</b>	<b>1,00</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Elaboración propia.

En este caso puede decirse que la mayoría de los docentes que imparten clase en la carrera sociología del desarrollo son medianamente situacionales (58,82%), es importante resaltar que ningún docente resultó ser muy situacional, tampoco nada situacional.

## CONCLUSIONES

Finalizado el trabajo de investigación conviene mencionar que a la luz de las teorías de liderazgo situacional no existe un estilo bueno ni uno malo, ya que todo dependerá de la situación que se presente, desde este punto de vista asumir un único estilo

para todas las situaciones no resulta nada beneficioso ya que las necesidades de los estudiantes no siempre son las mismas. En este sentido, los resultados mostraron dos estilos de liderazgo predominantes en los docentes adscritos a la carrera sociología, el motivador y el orientador, ahora bien, ¿estos estilos de liderazgo se adoptaron en la situación apropiada? No siempre, de acuerdo con los resultados obtenidos solo el 40% de las opciones seleccionadas asociadas con el estilo de liderazgo orientador se adoptaron en la situación correcta, lo que indica que a pesar de ser la opción más escogida, la mayoría de las veces no era la apropiada para la situación que se planteaba.

En este orden de ideas, la presencia de estilos de liderazgo predominantes es un indicador de que no hay situacionalidad, ya que siguiendo los principios del liderazgo situacional el docente debe estar apto para asumir

uno u otro estilo en función de la situación. De los resultados obtenidos se desprende que solo el 11,76% de los docentes adscritos a la carrera sociología tienen más de un estilo predominante, el resto se inclina por uno solo.

En otro orden de ideas, de los cuatro estilos de liderazgo el que menos asumen los docentes de la carrera sociología es el Observador. Este fenómeno puede tener muchas causas, que van desde la teoría del aprendizaje que orienta su praxis educativa (en este caso conductista) hasta la consideración de los riesgos que se corren al asumir este estilo de liderazgo cuando no es el apropiado.

Para finalizar resulta conveniente, a partir de los resultados obtenidos, promover talleres y cursos de capacitación al profesorado que les permita conocer el modelo y las implicaciones –positivas y negativas– que tiene asumir cada uno de los estilos en diferentes situaciones.

**REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- Carrión, J. (2007). **Estrategia. De la Visión a la Acción.** (2da Ed.) Esic Editorial. Madrid, España.
- Chang, M.; Gómez, N.; Salazar, C. (2014, Julio-Diciembre). **Satisfacción Laboral y Estilos de Liderazgo en Instituciones Públicas y Privadas de Educación en Chile**, 30(52), 65-74. Colombia.
- Chiavenato, I. (2002). **Administración. Teoría, Proceso y Práctica.** (3ra. Ed.) McGraw-Hill. Colombia.
- Crespo, T. Peña, J. López, J. Madrid, M. Carreño, F. (2003). **Administración de Empresas.** Volumen II. Editorial MAD, S.L. España.
- Gómez, A. (2014). **Estilo de Liderazgo y su Relación con el Clima Organizacional de las Instituciones Educativas del Subsistema Educación Básica del Municipio Libertador, Estado Carabobo.** Trabajo de Grado no publicado. Universidad de Carabobo. Valencia.
- Gómez, M. (2006). **Introducción a la Metodología de la Investigación Científica.** Editorial Brujas. Argentina.
- Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, P. (2003). **Metodología de la Investigación.** (3ra Ed.). México: McGraw-Hill.
- Marina, J. (2014). **El Talento de los Adolescentes.** Editorial planeta S.A. Barcelona, España.
- Paniagua, C. (2005). **Principales Escuelas del Pensamiento Administrativo.** (8va reimp.) Editorial EUNED, San José, Costa Rica.