

LIDERAZGO SITUACIONAL EN LA GESTIÓN DOCENTE DE LA FACULTAD DE ODONTOLOGÍA, UNIVERSIDAD DE CARABOBO, VENEZUELA

¹Ludiana Andreina Isler López

²Andreina Beatriz Curiel Álvarez

 <http://orcid.org/0000-0002-4192-378X>

 <https://orcid.org/0000-0002-3026-6251>

Recibido: 22-04-2025

Aceptado: 13-08-2025

Resumen

En un entorno educativo cada vez dinámico y exigente, los líderes universitarios desempeñan un papel importante en la búsqueda de la excelencia. Consecuentemente, esta fue la temática central de la presente investigación, con el objetivo de analizar el liderazgo situacional en la gestión del docente de pregrado de la facultad de odontología de la Universidad de Carabobo en Venezuela; atendió al paradigma positivista, enfoque cuantitativo, en un trabajo de campo, con nivel descriptivo. Se cumplieron los procedimientos propios del diseño no experimental, transaccional; abordó una población de 35 docentes, quienes respondieron un cuestionario de 14 ítems con alternativas siempre, algunas veces y nunca con validez de contenido y 0.82 de confiabilidad. El análisis de los resultados se cumplió con la estadística descriptiva, con mayoría de educadores equivalente al 49% siempre asumen un estilo de dirigir, definen las tareas, toman las decisiones y supervisan a los estudiantes en el cumplimiento de actividades tanto teóricas, como prácticas cuando atienden a los pacientes. Esto se concluye limita la efectiva gestión académica, no se alcanzan las metas de productividad ni competitividad; los profesores de delegar a los miembros de los equipos en el aula para que tomen decisiones y completen las tareas.

Palabras clave: liderazgo situacional; gestión docente; universidad.

SITUATIONAL LEADERSHIP IN TEACHING MANAGEMENT AT THE FACULTY OF DENTISTRY, UNIVERSITY OF CARABOBO, VENEZUELA

Abstract

In an increasingly dynamic and demanding educational environment, university leaders play a crucial role in the pursuit of excellence. Consequently, this was the central theme of the present research, with the objective of analyzing situational leadership in the management of undergraduate teachers at the Faculty of Dentistry of the University of Carabobo in Venezuela, attending to the positivist paradigm, quantitative approach, in field work, with a descriptive level. The procedures of the non-experimental, transactional design were followed; addressing a population of 35 teachers, who answered a 14-item questionnaire with alternatives always, sometimes and never with content validity and 0.82 reliability. The analysis of the results was carried out with descriptive statistics, highlighting the majority tendency of educator's equivalent to 49% always assume a directing style, defining tasks, making decisions and supervising students in the fulfillment of both theoretical and practical activities for patients. This is concluded by limiting effective academic management; productivity and competitiveness goals are not achieved; leaving teachers to delegate to team members in the classroom to make decisions and complete tasks.

Key words: situational leadership; teaching management; university.

¹ Odontólogo. Especialista en Ortopedia Dentofacial y Ortodoncia. MSc. en Gerencia educacional. Docente Ordinario del área de Oclusión de la facultad de Odontología de la Universidad de Carabobo. Valencia, Venezuela. draludianaisler@gmail.com

² Odontólogo. Especialista en Endodoncia. MSc. en Gerencia educacional. Docente Ordinario del área de Oclusión de la facultad de Odontología de la Universidad de Carabobo. Valencia, Venezuela. andre_012@hotmail.com

Introducción

El liderazgo es una variable esencial en el éxito de las organizaciones. Una revisión a lo largo de la historia permite mencionar la incidencia determinante en el logro o no de los objetivos de cada institución. Por ello, en el sector educativo es también relevante un profesional de la enseñanza que ya sea en funciones de aula o directiva, se apropie de guiar, motivar, incentivar a la mejora continua al resto de las personas con quienes comparte en un contexto determinado, como lo es la universidad.

Las instituciones universitarias ofrecen experiencias didácticas, teóricas y prácticas a los ciudadanos en diferentes áreas del conocimiento. Por lo cual, con las funciones de docencia, extensión e investigación, son fundamentales para el avance de los países, al formar profesionales en distintas áreas que contribuyan desde su ámbito de acción al desarrollo de los sectores en los cuales se incorporen. Es esencial que se manifiesta la calidad, eficiencia, eficacia en cada uno de sus egresados.

A tal fin, toma protagonismo el liderazgo ejercido por cada docente, al guiar, acompañar y motivar a los educandos hacia la excelencia en su proceso académico. Este, puede resumirse como un desempeño que motiva, guía a las personas hacia el logro de la meta en común. Va más allá de una simple autoridad jerárquica, porque implique esperar confianza, establecer una visión clara y capacitar a todos para contribuir al logro de metas propuestas, con beneficios a los involucrados, extensibles a la sociedad.

El liderazgo puede ejercerse en diversos estilos, como el autocrático, que es el que toma decisiones, unilaterales y controla, el laissez-faire, cuando delega gran parte de la autoridad y permite que los miembros del grupo tomen sus propias decisiones. El democrático involucra a los seguidores en la toma de decisiones. Mientras, el transformacional motiva su equipo, fomenta la innovación. Son entre otras formas de actuar que puede asumir quien ejerce liderazgo en las instituciones, con énfasis especial en el docente por intermedio de su gestión.

No obstante, hay un liderazgo que llama la atención por los beneficios que reporta, el cual es denominado situacional, que permite adaptarse a la madurez, necesidades específicas del grupo. No hay una sola forma de actuación, sino que se hace un diagnóstico, se identifican características y de ahí se elige el curso de acción. En las universidades puede aplicarse en diversos niveles y áreas. En el caso concreto de los profesores con los estudiantes, puede establecer este profesional, expectativas, transmitir conocimientos fundamentales y a medida que desarrolla competencias y estrategias en los educandos, les delega responsabilidad, fomenta el debate y la colaboración.

Todo este accionar del docente con el liderazgo situacional, se manifiesta en la gestión de este profesional, de manera flexible, adaptable, buscándose elevar la productividad y competitividad, tanto

individual como colectiva. Es decir, encaminar esfuerzos hacia el logro de la calidad educativa, que es trascendental en estos escenarios, en los cuales se forman los profesionales que la sociedad demanda para su progreso.

Es decir, implica la actuación de un profesional quien tiene que identificar desafíos y oportunidades para elevar la calidad de la práctica pedagógica, hacia la mejora continua como cultura que debe matizar la actuación de un docente con el liderazgo situacional. Ahora bien, dada la relevancia de las temáticas plasmadas en los párrafos anteriores, se procede a presentar un escenario específico, como la escuela de odontología de la Universidad de Carabobo en Venezuela. Ello demanda del profesional un liderazgo situacional, para enfrentar los desafíos del siglo XXI, al adaptarse a las necesidades de cada estudiante y situación en el aula, con actividades teóricas y prácticas que le permitan desempeñarse con calidad, productividad y competitividad en la gestión docente.

En el escenario actual complejo, en constante transformación, las universidades constituyen un elemento esencial en el logro de metas de políticas y programas educativos implementados por el Estado Venezolano. En el caso concreto del docente universitario de pregrado de la facultad de odontología de la Universidad de Carabobo en Venezuela, es importante favorecer la formación integral de los futuros profesionales de esta área de la salud, con habilidades técnicas propias de los procedimientos y tratamientos en la atención al paciente. Igualmente, el manejo práctico de instrumental; seguimiento de instrucciones, acatamiento de ordenamientos legales y organizacionales una vez que se incorporen al mercado laboral. Desde esta perspectiva, la actuación del docente como líder situacional se manifiesta en el sector educativo y de salud, por excelencia bases de la calidad de vida de la población.

Con referencia a lo anterior, es el liderazgo situacional se espera se manifieste en una gestión docente que aporte a la calidad, productividad y competitividad de las universidades. Con énfasis exclusivo en la facultad de odontología de la Universidad de Carabobo en Venezuela; a cargo de la formación integral de profesionales que se dediquen a brindar calidad en el servicio y atención a los pacientes y población en instituciones públicas y privadas.

Es una escuela de odontología que goza de prestigio más allá de las fronteras del Estado Carabobo donde tiene su sede. Es una trayectoria con reconocidos profesionales del área que han egresado de sus aulas de clase. Mantener esta visión de eficiencia y calidad, tiene en el docente a su principal aliado. Se trata de asumir la gestión en el aula con el desarrollo, actualización, pero también desempeñándose como un líder situacional que favorece el éxito ante los retos propios del sector educativo y salud en Venezuela.

Lo anterior, llevó a plantear como interrogante de la investigación la siguiente: ¿Cómo es el liderazgo situacional en la gestión del docente pregrado en la facultad de odontología de la Universidad de Carabobo en Venezuela? Por tanto, es necesario el cumplimiento del respectivo procedimiento metodológico que permita dar respuesta y desarrollar el objetivo general en cuanto a analizar el liderazgo situacional en la gestión del docente pregrado en la facultad de odontología de la Universidad de Carabobo en Venezuela. Según estas reflexiones, el profesional tiene un rol protagónico en la enseñanza y aprendizaje del sector universitario y desde ahí su impacto traspasa barreras de tiempo y espacio para alcanzar a la sociedad.

El desarrollo de tal objetivo es relevante, a la luz de lo mencionado por Bello y Pérez (2012), para quienes la docencia en áreas de formación del sector salud, incluye "...diferentes áreas las cuales el docente está en la obligación de manejar, a través de una minuciosa planificación, selección y ejecución de estrategias y de la discriminación de los factores influyentes internos y externos al hecho educativo." (p. 1). Es decir, la gestión docente y el liderazgo desempeñan un papel fundamental en la formación de futuros profesionales de la odontología. Estos elementos no solo garantizan una educación de calidad, sino que también contribuyen a la formación integral de los estudiantes, preparándolos para enfrentar los desafíos de una profesión en constante evolución.

Marco Teórico

Al tomar en cuenta los argumentos del presente hilo discursivo, se espera en un escenario ideal que la gestión docente analice las características del grupo de estudiantes, en cuanto a experiencias, habilidades, motivación y desde allí seleccionar un estilo de liderazgo situacional ya sea dirigir, persuadir o vender, participar y delegar. Sin perder de vista la importancia de la flexibilidad, adaptabilidad, comunicación efectiva y de desarrollo en el proceso educativo en las universidades, por medio del liderazgo situacional en la gestión de este profesional en la facultad de odontología.

Liderazgo situacional

La calidad del proceso educativo en el nivel superior, es decir, las universidades, demanda la eficacia del liderazgo definido por González, Manzano, Y Torres, (2021), como la forma de relacionarse e influir en el otro socialmente, de manera interactiva entre dos o más personas que dependen entre sí para el logro de ciertos objetivos comunes. Interpretándose desde estas ideas, el esfuerzo, beneficio, sentido de influencia que ejerce el líder en sus seguidores. Con referencia a ello, los teóricos encargados del tema, así como producciones de diversos autores, permiten precisar diversos estilos en los cuales se asume el liderazgo. Cada uno, tiene sus ventajas, quizás sus debilidades. Pero, desde la perspectiva de la

presente investigación no se trata de discriminar o entablar una reflexión dialógica sobre cual curso de actuación es el mejor.

En concreto, se desea mencionar un estilo de liderazgo con auge a lo largo del tiempo, por los beneficios que reporta a las organizaciones y desde tales argumentos, se considera una opción o alternativa para poder favorecer las condiciones en el logro de una práctica pedagógica de relevancia, con calidad innovadora que constituye valor agregado en la productividad y competitividad de las universidades en Venezuela. Es el liderazgo situacional, con un enfoque cuya intencionalidad es maximizar el rendimiento y la satisfacción del equipo. Se basa en la flexibilidad, en la adaptación, previa evaluación exhaustiva de cada situación grupal e individual, para fomentar el crecimiento, autonomía y desarrollo de cada individuo.

Con esta finalidad, se define liderazgo situacional con los aportes de Rivera y Delgado (2021: 2), el cual se basa en diferentes modelos que el líder elige aplicar, en función a los objetivos, las situaciones del ambiente y las características de las personas que conforman el equipo de trabajo. Esto busca entonces mayor eficacia, satisfacción del equipo, optimizar el clima laboral, como modelo de habilidades para el resto de las personas. Lo cual en el caso de un docente universitario tiene alcance con los profesionales en formación, para que estos impacten las instituciones en las cuales cumplan funciones una vez egresados del claustro.

Al mencionar el liderazgo situacional para Duarte (2020), es un modelo que se dio a conocer en el año 1969. Desde entonces, se han experimentado en la realidad varias modificaciones en los postulados. Es decir, puede ser asumido como un catalizador del cambio, al fomentar la participación, autonomía de docentes y estudiantes. Esto con el estímulo de la generación de proyectos e ideas nuevos, lo cual potencia el desempeño de cada persona, con atención adecuada a sus habilidades, destrezas, expectativas e interés.

En torno al liderazgo situacional, Marín-García (2016), refiere lo siguiente: Paul Hersey y Ken Blanchard diseñaron el modelo de liderazgo situacional. Este modelo se basa en el análisis de una situación determinada, tiene en cuenta el nivel de madurez de los componentes del equipo, para luego adoptar un estilo acorde con esa situación y nivel de madurez. Los postulados se resumen en la figura 1:

Figura 1. Liderazgo situacional

Fuente: Marín-García (2020).

En la figura 1, se resumen los estilos de liderazgo situacional, los cuales se pueden precisar de la siguiente manera: E1: Dar instrucciones específicas y supervisión continua. Persuadir E2: Explicar decisiones como jefe, intenta proveer la información necesaria para que el equipo acepte las ideas. Participar E3: Compartir ideas y facilitar la toma de decisiones y delegar E4: Baja presencia del líder, las decisiones son tomadas por miembros del equipo.

Con tal preámbulo, Duarte (2020), señala cuatro (4) estilos de liderazgo situacional. El primero de ellos es el directivo, quien lo ejerce se caracteriza por ser de alta exigencia en tareas, pero bajo en relación. Es proporcionar instrucciones claras, tomar decisiones y supervisar de cerca el trabajo en equipo; es de aplicabilidad para el docente al interactuar con un grupo de estudiantes nuevos, con tareas complejas o en situaciones de crisis, que suelen surgir cuando un odontólogo desarrolla un tratamiento con un paciente.

Como siguiente estilo está el persuasivo, también es alto en tareas, pero con la misma intensidad en las relaciones que se establece en este caso docentes con estudiante. El profesor explica las decisiones, persuade a los educandos y les proporciona apoyo emocional durante el desarrollo de protocolos de atención y tratamiento al paciente. De ahí, para Duarte (2020), que puede implementarse con equipos que tienen cierta experiencia, pero necesite motivación adicional. Tal vez el caso de un grupo de odontólogos información que proceden a una actividad práctica, con fundamento en conocimientos teóricos.

En virtud de lo señalado está el liderazgo de tipo participativo, bajo en tareas, alto en relaciones. Este lo asume un docente que fomenta la integración del equipo de estudiantes en la toma de decisiones, por ejemplo, al evaluar un plazo clínico. También se aboca a la resolución de conflictos que suelen surgir en los acuerdos sobre un protocolo, qué material utilizar, o ante las reacciones de la persona que está en el sillón de odontología.

Al avanzar con los estilos de liderazgo situacional está el delegado, con un docente que lo asume caracterizado en ser bajo en tareas, bajo en las relaciones. Pues delega la autoridad y confía en que el equipo pueda completar las tareas sin su supervisión constante. Esta forma de actuación estimula la autonomía, la responsabilidad en seleccionar cursos de procedimiento que es esencial para un odontólogo. Debe ser implementado con equipos altamente capacitados, como alude (Marín.2016, p.1).

Desde esta postura, toma protagonismo el docente asume el rol del líder que le compete, con el ejercicio que puede asumirse desde diversos estilos; visionándose en la presente investigación el liderazgo situacional, el cual en términos prácticos alude a un educador cuya actuación se adapta a las características específicas de cada situación. Ello conduce a contemplar las habilidades, experiencias y motivación de los estudiantes, a la par de vincular las actividades en el aula a las demandas de las tareas y circunstancias del entorno. Hay que reconocer que no existe un estilo único y efectivo, recurrir a la flexibilidad, adaptabilidad, relaciones interpersonales y desarrollo de los equipos en el aula; manifestándose en una gestión académica de calidad, con indicadores de productividad y competitividad.

Por su parte, la eficacia del liderazgo situacional se refiere a la acción ejecución equilibrada de un docente, que asume un comportamiento efectivo para adecuar el progreso de su propia gestión desde la adaptación a las particularidades del grupo que atiende, según señala Escalona (2022). Toda vez, que, “La educación universitaria en este milenio demanda líderes que identifiquen y movilicen sus seguidores en virtud de establecer una relación positiva y significativa con el liderazgo situacional” (p. 259); parte de precisar las necesidades de los grupos de interés, acorde con las realidades de cada institución

En suma, un docente con liderazgo situacional favorece el desarrollo del grupo, comunicándose efectivamente con los estudiantes. Son principios de flexibilidad, adaptabilidad, comunicación efectiva y desarrollo del grupo implícitos en el liderazgo situacional. Toma como base que las circunstancias en las organizaciones, en las aulas de la universidad son cambiantes. También son diferentes las necesidades, habilidades e intereses de cada estudiante; lo cual va a permitir al docente evaluar minuciosamente cada circunstancia, para tomar decisiones encaminadas hacia una gestión de calidad.

Gestión docente

Los temas tratados, conducen a definir gestión, entendida para Vega (2020), como un sistema de actividades estratégicas planificadas en la organización, que se desarrollan con orientaciones e instrucciones según lineamientos y técnicas para lograr determinados objetivos, fines y metas. En el

sector educativo, Rico (2016: 67), menciona que está encaminada a optimizar técnicas y planes centrados en proyectos orientados para afinar procedimientos académicos, directivos, administrativos; entre otros. Esta acción también ha de ser implementada por cada docente universitario en el aula al combinar la capacidad innata, los deseos de superación, la mejora continua de la práctica pedagógica para aportar a la competitividad, productividad y calidad de cada institución del nivel superior.

Comparte la postura anterior Cubela (2023), para quien la gestión docente en la educación superior presupone todas aquellas acciones de planificación, proyección, ejecución, control que se llevan a cabo para alcanzar el objetivo en torno a la formación de valores y las competencias profesionales en los estudiantes. Esto desde el accionar de un profesional comprometido en las transformaciones sociales, garantiza la calidad, competitividad y productividad en el aula.

Agrega Cubela (2023), que en la gestión del docente universitario está implícita la calidad, en un proceso de enseñanza-aprendizaje “A tono con el contexto social y que incentive sosteniblemente el desarrollo humano, socioeconómico, tecnológico y científico de la sociedad” (p. 6); con la mejora continua de sus programas y de la propia institución. Concatenado con ello, está la competitividad, para dotar a sus estudiantes de habilidades que les permita la construcción de saberes, con un alto grado de independencia cognoscitiva, fenómeno que reclama de nuevos roles de los sujetos que intervienen en el proceso de enseñanza-aprendizaje. En el caso de las universidades, es relevante para destacar y sobresalir en un entorno cada vez más globalizado y exigente. Esto implica ofrecer una propuesta de valor única, que atraiga a los mejores estudiantes, investigadores y colaboradores, y que responda de manera efectiva a las demandas del entorno.

Se agrega como indicador esencial de la gestión docente, la productividad en la universidad va más allá de la simple cantidad de trabajos publicados o de estudiantes graduados. Se refiere a la eficiencia con la que una institución utiliza sus recursos (humanos, financieros, materiales) para generar conocimiento, formar profesionales y contribuir al desarrollo social y económico; lo cual es esencial en la actualidad para el uso racional de recursos disponibles, como lo menciona. Zumba, Erazo, Andrade, Y Erazo. (2021).

En específico, la gestión del docente como líder situacional ha de afrontar la creciente demanda por educación de calidad, la globalización con la revolución tecnológica aumenta la competencia entre las instituciones. Mientras, la escasez de recursos, así como la financiación de la educación superior es un tema crítico en muchos países, es necesaria la productividad. A la vez, la rápida evolución del conocimiento conlleva a las instituciones del nivel superior adaptarse constantemente a los nuevos avances científicos y tecnológicos.

Engranado con este hilo discursivo se traen a colación las ideas de Cubela (2023), para quien la gestión docente “No solo implica planificar, diseñar, organizar lo que se prevé alcanzar a través de la enseñanza, sino que también ha de dinamizar el cumplimiento de las acciones proyectadas” (p.15). Es decir, viabilizar el logro de los objetivos de sus disciplinas, asignaturas y clases, para la efectividad de las funciones de la universidad, en pro del progreso de sus estudiantes, comunidad y sociedad.

Universidad

Al continuar con estas ideas, destaca el docente como líder situacional en el desempeño de la gestión en las universidades, escenarios que a juicio de Villarreal y Agrazal (2022), demandan “procesos de cambio académico, gerencial en innovación” (p. 7); para lo cual es esencial un educador como líder educativo que en su gestión actúe con más gente de cambio”; alude a la experiencia de práctica pedagógica, formación académica y desarrollo profesional, con atención a las disposiciones establecidas por cada institución y las respectivas autoridades de la nación.

Según Rodríguez (2024), “El proceso formativo en toda su trayectoria genera un impacto social por la realización de actividades de docencia investigación y extensión” (p. 7). Enfoca esfuerzos, recursos, actividades hacia la formación integral de los egresados como portadores de un conocimiento adquirido en el alma mater y su ejercicio dentro del área disciplinar de su carrera va a ofrecer soluciones integrales a problemas sociales.

De manera que se presentan una serie de argumentos sobre los estilos de liderazgo situacional; opta el docente de la facultad de odontología en la selección de una gama de alternativas para poder ser flexible y adaptarse a las particularidades del grupo que atiende. Esto tiene implícito precisar la madurez del grupo de estudiante en cuanto a los conocimientos y experiencia en la atención a los pacientes. La complejidad de la tarea es otro aspecto a considerar por parte de un docente para generar compromiso, elevar el rendimiento y la productividad.

Metodología

A manera de concretar las ideas, se alude al objetivo general de analizar el liderazgo situacional en la gestión del docente de pregrado de la facultad de odontología de la Universidad de Carabobo en Venezuela; cuyo desarrolló se asumió con las directrices del paradigma positivista; postura que para Fernández y Vela (2021: 3), concibe “El conocimiento procedente de la experiencia del sujeto, el empirismo, tiene validez desde la experiencia del investigador, la observación”. La realidad es medible, observable, comprobable, conectándose con el enfoque cuantitativo, en un estudio de campo, nivel descriptivo, diseño no experimental transeccional.

Conectado con ello, el enfoque cuantitativo para Calle (2023), parte de una realidad condicionada por una causa, “La realidad es el efecto que puede ser generalizable, sin tomar en cuenta el contexto ni los sujetos” (p. 4). Ello amerita la aplicación de métodos estadísticos y matemáticos en el abordaje del objeto de estudio. Sobre el tipo estudio, fue de campo como un método de recolección de datos que se llevó a cabo directamente en el lugar donde ocurre un fenómeno.

Además de lo anterior, está el diseño, “Cuya elección es un aspecto clave en el proceso de investigación, está íntimamente unido al planteo del problema, específicamente a los objetivos propuestos” (Casari, 2020). En este caso fue no experimental, como aquel en el que no se manipula la variable y transeccional o trasversal cuya característica es la recolección en un único momento, al aplicar el cuestionario a la población en estudio, la cual se especifica a continuación.

En este sentido, la población estuvo constituida por los elementos accesibles o unidad de análisis que pertenecen al ámbito especial donde se desarrolla el estudio (Condori, 2020), constituida por los 35 docentes que laboran en el área de pregrado de la Facultad de Odontología de la Universidad de Carabobo; tratándose de una población finita al tener identificadas todas las unidades de análisis.

En lo concerniente a la recolección de información, se recurrió a la encuesta como técnica, por medio del instrumento cuestionario de 14 ítems con opciones de respuesta siempre, algunas veces y nunca, con la siguiente estructura: los primeros cuatro ítems midieron los estilos de liderazgo situacional. Del 5 al 8 los principios y cierra los ítems 9 al 14 con los indicadores calidad, productividad y competitividad de la gestión docente. Este cuestionario fue validado por el juicio de expertos y con alta confiabilidad (0.82) con el método de consistencia interna Alpha de Cronbach, para proceder al análisis de los datos con la estadística descriptiva, según la variable operacionalizada en la tabla 1.

Tabla 1. Operacionalización de la Variable

Variable	Dimensiones	Indicador	Ítem
Liderazgo situacional en la gestión docente	Estilo de liderazgo situacional	Dirigir	1
		Persuadir	2
		Participar	3
		Delegar	4
	Principios del liderazgo situacional	Flexibilidad	5
		Adaptabilidad	6
		Comunicación efectiva	7
		Desarrollo del grupo	8
	Gestión docente	Calidad	9,10
		Productividad	11,12
		Competitividad	13,14

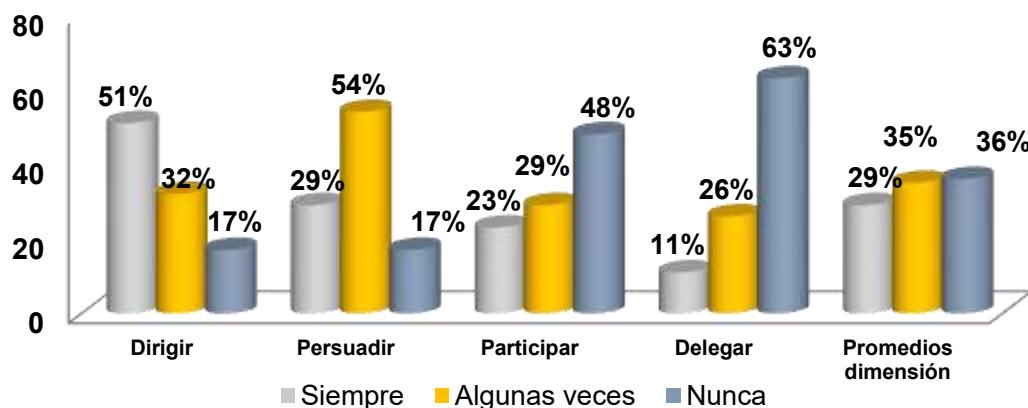
Resultados

En este apartado se realiza el análisis de la información aportada por los 35 docentes que cumplen funciones en la facultad de odontología de la Universidad de Carabobo; quienes respondieron el instrumento tipo cuestionario para aportar en el desarrollo del objetivo planteado, acerca del liderazgo situacional asumido en la gestión académica. La data se clasificó en tablas y figuras por dimensión, aplicándose la estadística descriptiva; lo cual se detalla a continuación.

Tabla 2. Estilo de liderazgo situacional

Indicador	Siempre		Algunas veces		Nunca	
	f	%	f	%	f	%
1. Proporciona instrucciones claras a los estudiantes para que las sigan en el aula	18	51	11	32	6	17
2. Explica a los estudiantes el tratamiento recomendado para cada caso clínico brindándoles apoyo emocional.	10	29	19	54	6	17
3. Fomenta la participación de los estudiantes en la toma de decisiones sobre un tratamiento al paciente.	8	23	10	29	17	48
4. Delega responsabilidades a los estudiantes confiando en que podrán completar el tratamiento sin una supervisión constante	4	11	9	26	22	63
Promedios de la dimensión	10	29	12	35	13	36

Figura 2. Estilo de liderazgo situacional



La tabla 2 y figura 2 presentan la información relativa a la dimensión estilos de liderazgo situacional, señalan los docentes consultados lo siguiente: El estilo dirigir, consultado en el ítem 1 reporta mayoría de docentes que en 51% refieren siempre proporcionar instrucciones claras a los estudiantes para que la sigan en el aula. Algunas veces actúan de esta manera 32% de los profesores de la facultad de odontología, refieren 17% nunca asumir este liderazgo. El estilo persuadir o vender (ítem 2) es apropiado algunas veces por 54% de los docentes quienes explican a los estudiantes el tratamiento

recomendado para cada caso clínico, brindándoles apoyo emocional. Siempre asumen este estilo 29% de profesores y nunca 17%.

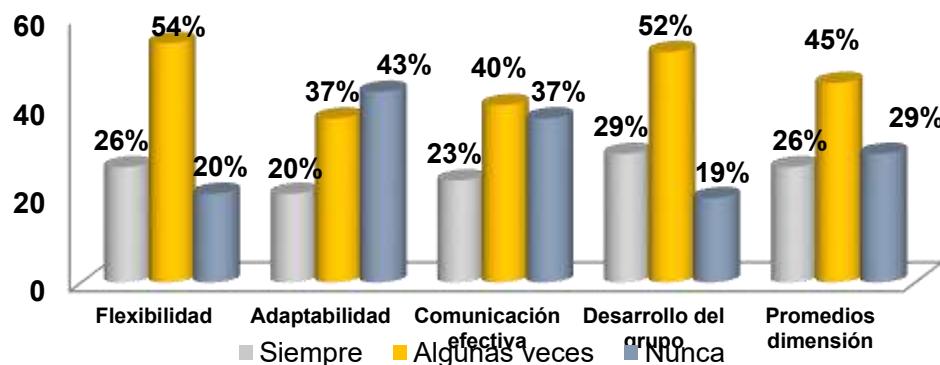
El liderazgo situacional también se manifiesta en el estilo de participar presentado en el ítem 3, pero en el caso investigado 48% de los docentes refieren nunca asumirlo, algunas veces 29% y sólo 23% siempre fomentan la participación de los estudiantes en la toma de decisiones sobre un tratamiento al paciente. El estilo delegar responsabilidades a los estudiantes para completar el tratamiento sin una supervisión constante, nunca es asumido por 63% de los profesores, quienes contestaron algunas veces.

En los ítems anteriores, los resultados apuntan a disposición hacia este estilo dirigir que para Duarte (2020), es de alta exigencia en tareas, pero bajo en relación. Seguido de persuasivo con apoyo emocional a los educandos. No hay actuación hacia el participar o delegar, este autor, lo asume como un docente que, fomenta la integración del equipo de estudiantes, estimula la autonomía, la responsabilidad en la toma de decisiones.

Los valores promedios de la dimensión refieren 36% en nunca, algunas veces con 35% y siempre 29%. La tendencia es hacia asumir el estilo de dirigir, con menos apreciación del estilo participar o delegar; lo cual limita el logro de la efectiva gestión docente; señalan Rivera y Delgado (2021: 2), la actuación del profesor de la facultad de odontología en función a los objetivos, las situaciones del ambiente y las características de los educandos.

Tabla 3. Principios del liderazgo situacional

Indicador	Siempre		Algunas veces		Nunca	
	f	%	f	%	f	%
5. Es flexible, con disposición a cambiar su enfoque según las necesidades de los estudiantes.	9	26	19	54	7	20
6. Adapta su estilo de liderazgo de acuerdo a la situación que se presente en el aula	7	20	13	37	15	43
7. Se comunica de manera clara y abierta con los estudiantes, para que expresen con confianza las inquietudes que tengan sobre un tratamiento al paciente	8	23	14	40	13	37
8. Favorece condiciones para que los estudiantes desarrollen habilidades técnicas como odontólogos	10	29	19	52	6	19
Promedios de la dimensión	9	26	16	45	10	29

Figura 3. Principios del liderazgo situacional

La tabla 3 y figura 3, presentan la información aportada por los docentes de pregrado de la facultad de Odontología de la Universidad de Carabobo, quienes señalaron lo siguiente: Uno de los principios de liderazgo situacional es la flexibilidad con disposición a cambiar el enfoque según las necesidades de los estudiantes; refleja la opción algunas veces 54% de los docentes que marcaron ese criterio en el ítem 5, seguido de siempre 26% y nunca 20%. La adaptabilidad del estilo de liderazgo de acuerdo con la situación que se presente en el aula fue el planteamiento del ítem 6, en el cual 43% de los docentes contestaron nunca, 37% algunas veces y 20% siempre.

El ítem 7 consultó la frecuencia con la cual los docentes se comunican de manera clara y abierta con los estudiantes para que estos expresen con confianza las inquietudes que tengan sobre un tratamiento al paciente; ante lo cual 40% de los educadores refieren hacerlo algunas veces, 37% nunca establecen interacciones de esta naturaleza y 23% siempre lo hacen.

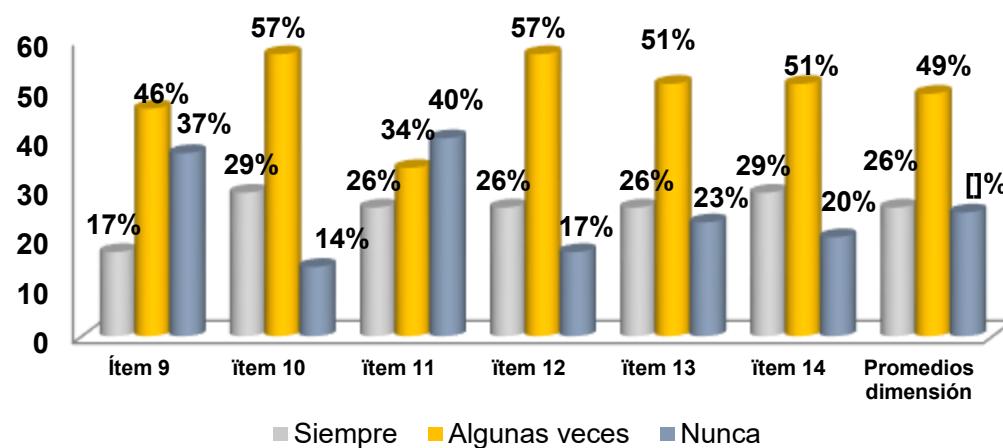
El indicador desarrollo del grupo como principio del liderazgo situacional fue planteado en el ítem 8, donde los docentes en 52% contestaron algunas veces favorecer condiciones para que los estudiantes fortalezcan habilidades técnicas como odontólogos, lo cual refieren hacer siempre 29% de las profesiones y 19% nunca.

Los valores promedios de dicha dimensión, la figura 3 representa 45% en algunas veces, 29% en nunca y siempre con 25%, La mayoría de los educadores consideran solo algunas veces asumir el liderazgo situacional como señalan Villarreal y Agrazal (2022), con flexibilidad, adaptabilidad, relaciones interpersonales y desarrollo de los equipos en el aula; manifestándose en una gestión académica de calidad, con indicadores de productividad y competitividad.

Tabla 4. Gestión docente

Indicador	Siempre f %	Algunas veces f %	Nunca f %
9. Fomenta la innovación para brindar formación de calidad a los estudiantes.	6 17	16 46	13 37
10. Enfoca su desempeño hacia el logro de la calidad en la enseñanza.	10 29	20 57	5 14
11. Delega responsabilidades con los estudiantes para aumentar la productividad en las actividades clínicas.	9 26	12 34	14 40
12. Optimiza el uso de recursos didácticos para aumentar la productividad de la facultad	9 26	20 57	6 17
13. Como líder contribuye a posicionar a la facultad de odontología como líder en la región	9 26	18 51	8 23
14. Desde su gestión en el aula contribuye a elevar la competitividad de la facultad de odontología	10 29	18 51	7 20
Promedios de la dimensión	9 26	17 49	9 25

Figura 4. Gestión docente

**Calidad****Productividad****Competitividad**

En el análisis de los datos, se tabuló la información aportada por los educadores de la facultad de odontología en pre grado de la Universidad de Carabobo, apreciándose lo siguiente en la tabla y figura 4: Uno de los requisitos esenciales en el cumplimiento de las funciones a cargo de la gestión docente es la calidad, la cual reconocen fomentarla por medio de la innovación algunas veces 46% de los docentes, marcaron nunca 37% y sólo 17% contestaron favorablemente siempre al ítem 9. En el ítem 10, se mantiene la mayoría de las docentes que algunas veces en 57% enfocan su desempeño hacia el logro de la calidad de la enseñanza, con 29% en siempre y nunca 14%.

Sobre el indicador productividad, nunca es abordada por 40% de los docentes que contestaron con dicho criterio en el ítem 11; refieren 34% de los profesionales algunas veces delegar

responsabilidades con los estudiantes para aumentar la productividad en las actividades clínicas, considerándolo hacerlo siempre sólo 26%. Aunado a ello, 57% de los docentes consideran algunas veces optimizar el uso de recursos didácticos para aumentar la productividad de la facultad, requisito que favorecen siempre 26% y nunca 17% según la data del ítem 12.

En lo concerniente a la competitividad de la gestión docente, en el ítem 13, el 51% de los educadores consideran algunas veces como líder contribuir a posicionar a la facultad de odontología como cómo de prestigio en la región, 26% refieren hacerlo siempre y 23% nunca. En el ítem 14, se aprecia 51% de docentes para quienes algunas veces desde su gestión en el aula contribuyen a elevar la competitividad de la facultad de odontología, Mientras, el logro de este indicador se logra siempre para 29%, pero nunca el restante 20%.

Los valores promedios de la dimensión reflejados en la figura 4 son de 39% en algunas veces, 26% siempre y nunca 25%. Esto conduce a mencionar debilidad en la gestión del docente que para Rico (2016: 67), implica afinar procedimientos entre otros hacia el logro de la calidad, competitividad y productividad del sector universitario en Venezuela.

En concreto, el análisis de los datos permite señalar docentes que en su mayoría no actúan como líderes situacionales, lo cual debilita la gestión encaminada hacia la excelencia; lo cual contrasta con lo expresado por Cubela (2023), para quien este profesional está llamado a optimizar la enseñanza y aprendizaje, a tono con el contexto social y que incentive sosteniblemente el desarrollo humano, socioeconómico, tecnológico y científico de la sociedad; con indicadores de productividad y competitividad.

Conclusiones

El análisis de los resultados, con la discusión e interpretación, permite concluir lo siguiente: el liderazgo situacional en el ámbito universitario es una herramienta fundamental para adaptarse a las diversas situaciones que se presentan en el aula y fomentar un aprendizaje efectivo. Sin embargo, en el escenario investigado los docentes presentan tendencia a asumir un estilo de dirigir, al proporcionar instrucciones claras a los estudiantes para que la sigan el aula, con concentración en el poder, dejan de favorecer interacciones positivas en el aula. Algunas veces actúan como un líder que persuade a los educandos a atender las instrucciones en los tratamientos para los pacientes; con escasa tendencia hacia delegar o incentivar la participación en la toma de decisiones y análisis de casos de odontología.

Enlazado con lo anterior, la gestión docente en odontología es un aspecto crucial para formar profesionales de la salud altamente capacitados y capaces de enfrentar los desafíos de una profesión en constante evolución. No obstante, en la facultad de odontología de la Universidad de Carabobo en

Venezuela, los profesores no atienden los principios de liderazgo situacional como la flexibilidad para adaptarse al grupo o las demandas de un entorno en constante transformación. Con debilidad en la comunicación efectiva que a su vez limita el desarrollo del grupo.

Aunado a ello, sobre la gestión docente, se trata de profesionales que no atienden el liderazgo situacional con estilos acordes al grupo que atienden. Esto limita alcanzar indicadores de calidad, productividad y competitividad, esenciales para el sector universitario en las funciones docencia, extensión e investigación; las cuales son las bases para el progreso de los ciudadanos, del país, con mayor realce en estos escenarios donde se forman profesionales en el área de salud, la cual es preponderante en la sociedad venezolana actual.

En concreto, la calidad, productividad y competitividad son pilares fundamentales en el éxito de cualquier institución, y las universidades no son la excepción. Ante tales evidencias, se recomienda a los educadores de esta facultad iniciar procesos de reflexión y actualización para implementar el liderazgo situacional, adaptándose a las características del grupo y desde allí asumir el dirigir, vender, participar y delegar de acuerdo con las particularidades de los educandos.

Al profundizar en esto, se sugiere a los docentes realizar un diagnóstico sobre las necesidades e intereses. Igualmente, el nivel de madurez académica y personal para adaptar el estilo de liderazgo situacional. También, tomar en cuenta la flexibilidad ante cada situación. Desde allí, acompañar a los estudiantes en la atención de casos clínicos, delegarles responsabilidades para fomentar su autonomía, involucrándolos en la toma de decisiones y en la planificación de las actividades en un aprendizaje colaborativo.

Referencias

- Bello, S. & Pérez, M. (2012). Elementos a considerar por el docente clínico en odontología para la elaboración de estrategias de enseñanza clínica. *Revista Ciencia Odontológica*, 9(2).
<https://produccioncientificaluz.org/index.php/cienciao/article/view/33858>
- Calle, S. (2023). Diseños de investigación. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinaria*, 7(4).
https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i4.7016
- Casari, L. (2020). Diseños Cuantitativos de Investigación en Psicología. *Revista Investigaciones en Psicología*, 25(2). <https://repositorio.uca.edu.ar/bitstream/123456789/16391/1/disenos-cuantitativos-investigacion.pdf>
- Condori, P. (2020). *Universo, población y muestra*. <https://www.aacademica.org/cporfirio/18>
- Cubela, J. (2023). Gestión docente y educativa en la educación superior por la calidad de la formación. *Revista de Ciencias Sociales y Humanas*. <https://doi.org/10.47606/ACVEN/PH0229>

- Duarte, R. (2020). Liderazgo educativo en el siglo XXI. *Revista Digital de Investigación y Postgrado*, 1(2).
<https://redip.iesip.edu.ve/ojs/index.php/redip/article/view/>
- Escalona, O. (2022). La gestión y el compromiso social: una nueva misión para la universidad venezolana en el siglo XXI. *Revista arbitrada del CIEG -Centro de investigación y estudios gerenciales*.
<https://revista.grupocieg.org/wpcontent/uploads/2022/11/Ed.58-246-261-Escalona-Omaira.pdf>
- Fernández, A. & Vela, L. (2021). *Los paradigmas y las metodologías usadas en el proceso de Investigación*. <https://rua.ua.es/dspace/handle/10045/119978>
- González, Y., Manzano, O. & Torres, M. (2021). Liderazgo: una práctica sistémica en el futuro empresarial. *Revista Científica Profundidad Construyendo Futuro*.
<https://doi.org/10.22463/24221783.3161>
- Marín-García, J. (2016). *Modelo de liderazgo situacional de Hersey y Blanchard*.
<https://riunet.upv.es/handle/10251/66715>
- Rivera, G. & Delgado, L. (2021). La eficacia del liderazgo situacional y la gestión educativa en la unidad educativa San Benildo La Salle. *Digital Publisher*, 6(22). <https://doi.rg/10.33386/593dp.2021.2-2.589>
- Rodríguez, H. (2024). Responsabilidad social universitaria y liderazgo situacional para la transformación social. *Revista Gestión y Gerencia*, 18(1),
<https://revistas.uclave.org/index.php/gyg/article/view/4953/3176>
- Rico, A. (2016). *La gestión educativa: Hacia la optimización*.
<http://www.scielo.org.co/pdf/sph/v12n1/v12n1a04.pdf>
- Rivera, G. (2021). *La eficacia del liderazgo situacional y la gestión educativa en la unidad educativa San Benildo La Salle*.
https://www.researchgate.net/publication/351699225_La_eficacia_del_liderazgo_situacional_y_la_gestion_educativa_en_la_unidad_educativa_San_Benildo_La_Salle
- Vega, V. (2020). Gestión educativa y su relación con el desempeño docente. *Ciencia y educación*.
<http://www.cienciayeducacion.com/index.php/journal>
- Villarreal, Y. & Agrazal, J. (2022). Estilo de liderazgo situacional en el profesional de enfermería y su relación con factores laborales. *Enfoque*, 30(26), 21–38.
<https://revistas.up.ac.pa/index.php/enfoque/article/view/2806>
- Zumba, R., Erazo, J., Andrade, G. Y Erazo, C. (2021). Gestión del conocimiento y competitividad. *Revista Interdisciplinaria de Humanidades, Educación, Ciencias y Tecnología*, 12(7).
<https://doi.org/10.35381/cm.v7i12.454>