



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN - MANAGUA

**RECINTO UNIVERSITARIO "RUBÉN DARÍO"  
FACULTAD DE EDUCACIÓN E IDIOMAS  
CARRERA EDUCACIÓN COMERCIAL**

**TESIS PARA OPTAR AL TÍTULO DE LICENCIADO EN EDUCACIÓN  
COMERCIAL CON MENCIÓN EN CONTABILIDAD**

**Tema de Investigación: Rasgos de un liderazgo efectivo del equipo directivo y su incidencia en el clima social laboral en el departamento de Física de la Facultad de Educación e Idiomas en la UNAN-Managua en el primer semestre de 2017.**

Autoras:

- ❖ **PEM. María Carolina Fuentes Talavera.**
- ❖ **PEM. Karen Yamileth Meza Landez.**
- ❖ **PEM. Maryuri de los Ángeles Gaitán valle.**

Tutor:

**Lic. Pablo José Díaz Téllez.**

**Managua, Diciembre 2017**

## ÍNDICE

<b>TEMA DE INVESTIGACIÓN</b> .....	2
<b>CAPÍTULO I</b> .....	3
<b>1.1 INTRODUCCIÓN</b> .....	3
<b>1.2. ANTECEDENTES</b> .....	4
<b>1.3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b> .....	8
<b>1.4. JUSTIFICACIÓN</b> .....	9
<b>1.5. OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN</b> .....	10
<b>1.5.1. OBJETIVO GENERAL</b> .....	10
<b>1.5.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b> .....	10
<b>CAPÍTULO II</b> .....	11
<b>2.1. MARCO TEÓRICO</b> .....	11
<b>2.1.1. Definiciones importantes</b> .....	11
<b>2.1.2. Conceptos generales sobre liderazgo</b> .....	12
<b>2.1.3. Tipología del liderazgo</b> .....	12
<b>2.1.4. Tipos de liderazgo</b> .....	14
<b>2.1.5. Estilo de liderazgo</b> .....	14
<b>2.1.6. Rasgos de un líder eficaz</b> .....	15
<b>2.1.7. Características del liderazgo</b> .....	17
<b>2.1.8. Funciones de líder</b> .....	19
<b>2.1.9. Dirección Educativa</b> .....	20
<b>2.1.10. Motivación y comunicación del líder</b> .....	22
<b>2.1.11. Desempeño Docente</b> .....	25
<b>2.1.13. PREGUNTAS DIRECTRICES</b> .....	28
<b>CAPÍTULO III</b> .....	29
<b>3.1. OPERACIÓN DE VARIABLES</b> .....	29
<b>3.2 . DISEÑO METODOLÓGICO</b> .....	31
<b>3.2.1. Enfoque de la investigación</b> .....	31
<b>3.2.2. Tipo de investigación</b> .....	31
<b>3.2.3. Definición de Variables</b> .....	31
<b>3.2.4. Población y muestra</b> .....	32

<b>3.2.5. Métodos y Técnicas de recolección de Datos</b> .....	33
<b>3.2.6. Técnicas de análisis e interpretación de datos</b> .....	35
CAPITULO IV.....	36
<b>4.1. ANÁLISIS DE RESULTADOS</b> .....	36
CAPÍTULO V.....	43
<b>5.1. CONCLUSIONES</b> .....	43
<b>5.2. RECOMENDACIONES</b> .....	46
CAPÍTULO VI.....	47
<b>6.1. BIBLIOGRAFIA</b> .....	47
<b>6.2. ANEXOS</b> .....	48

## **AGRADECIMIENTO**

1

**Agradecemos primeramente a Dios por darnos sabiduría durante este largo camino y así poder estar concluyendo nuestros estudios superiores con la entrega de la presente tesis.**

**A nuestros padres por brindarnos el amor, la ayuda económica y motivarnos para alcanzar este gran logro que es convertirnos en profesionales.**

**A los maestros que estuvieron con nosotros a lo largo de esta carrera brindándonos tiempo, interés e instrumentos de aprendizaje para lograr nuestro objetivo.**

## TEMA DE INVESTIGACIÓN

**Rasgos de un liderazgo efectivo del equipo directivo y su incidencia en el clima social laboral en el departamento de Física de la Facultad de Educación e Idiomas de la UNAN- Managua en el primer semestre de 2017.**

## CAPÍTULO I

### 1.1 INTRODUCCIÓN.

La presente investigación aborda los “rasgos de un liderazgo efectivo del equipo directivo y su incidencia en el clima social laboral en el departamento de Física de la Facultad de Educación e Idioma en la UNAN-Managua en el primer semestre del 2017”.

El enfoque del estudio es cuantitativo con implicaciones cualitativas, el tipo de estudio es de carácter descriptivo y de corte transversal. La muestra estuvo constituida por el director o coordinador de la carrera y 12 docentes de planta. Se recopiló información a través de la aplicación de técnicas, como: entrevista y encuesta.

Consta de seis capítulos los cuales describimos a continuación:

Capítulo I: éste tiene información sobre los antecedentes y estudios relacionados a nuestras variables de estudio a nivel internacional y nacional, también contiene el planteamiento del problema de investigación, justificación, objetivos generales y específicos así como preguntas de investigación.

Capítulo II: está referido al marco teórico, contiene las diferentes definiciones relacionadas a nuestras variables de estudio sustentadas por estudios de especialistas en la materia.

Capítulo III: contiene la operacionalización de las variables y diseño metodológico en este último aspecto encontramos el enfoque de la investigación, tipo de investigación, definición de variables, población y muestra, métodos y técnicas de recolección de datos.

Capítulo IV: contiene el análisis de los resultados de la investigación.

Capítulo V: contiene las conclusiones y recomendaciones de investigación.

Capítulo VI: contiene la bibliografía consultada y anexos

### **1.2. ANTECEDENTES.**

Con el objetivo de buscar información que aporte elementos fundamentales para esta investigación se procedió a revisar documentos bibliográficos de estudios efectuados, relacionados al tema “Rasgos de un liderazgo efectivo del equipo directivo y su incidencia en el clima social laboral”, se encontraron los siguientes estudios:

#### **A nivel nacional:**

(Solano & Bermudez, 2014). Llevaron una investigación la cual tuvo como propósito analizar el liderazgo y la gestión del director de la escuela pública Nueva Esperanza el cual tiene como fin formular las interrogantes y los objetivos a los cuales se dará respuesta así como las variables que sirven de guía al mismo marco teórico.

(Hernandez & Mejía, 2014). Llevaron una investigación sobre el Liderazgo del Director y su Incidencia en las Funciones Administrativas en el Centro Escolar “José Dolores Estrada” del distrito VI de Managua, Departamento de Managua en el segundo semestre del año lectivo 2014.

Esta investigación tiene un enfoque mixto, ya que además de hacer el análisis cuantitativo de los datos, es descriptivo porque describe cualidades, comportamiento y característica de las principales variables y de corte transversal ya que se recolectan datos en un solo momento.

Los resultados de esta investigación fueron los siguientes:

- ❖ Las funciones administrativas que aplica el director no son cumplidas al cien por ciento puesto que realiza diversas actividades que demanda de su tiempo, impidiendo realizar funciones meramente administrativas.
- ❖ El centro no cuenta con cuerpo administrativo que permita el cumplimiento eficiente de las funciones administrativas limitando de esta forma la buena andanza del mismo.

## *Rasgos de un liderazgo efectivo del equipo directivo*

---

- ❖ El liderazgo que ejerce el director es democrático esto le permite tener buenas relaciones con los estudiantes y docentes, pero se requiere mayor dominio de las funciones y empoderamiento del cargo.
- ❖ El director a pesar que no posee los conocimientos y experiencias para desempeñar el cargo ha realizado diferentes proyectos en pro del centro escolar.

(Guadamuz & Vallecillo, 2015). Realizaron una investigación que tiene como objetivo valorar el tipo de liderazgo que ejerce el equipo de dirección y su incidencia en el clima social laboral en el instituto técnico Hugo Chávez Frías, Distrito VI. Municipio de Managua, departamento de Managua, en el II semestre del año 2015 y diseñar un plan de capacitación sobre liderazgo, dirigido al equipo de administración de acuerdo a las fortalezas y debilidades que presenta, con el fin de mejorar el clima social laboral en el centro educativo.

La investigación se realizó con un enfoque correlación porque cualifica, cuantifica y es de corte trasversal porque se da en un periodo determinado.

Los principales resultados obtenidos de esta investigación fueron:

- ❖ El director es Licenciado en Lengua y Literatura y la subdirectora es Licenciada en Pedagogía, pero no han recibido capacitación en el campo de la administración de la educación.
- ❖ El equipo directivo del centro, no tiene definido el concepto de liderazgo, sin embargo el tipo de liderazgo que ejerce el instituto público Hugo Chávez Frías es un liderazgo democrático.

(Guadamuz & Ortiz, 2015). Efectuaron una investigación que consiste en valorar la incidencia del .liderazgo en la gestión administrativa de la dirección en el instituto Héroes y Mártires de la Reforma identificando las gestiones realizadas por la dirección del centro, y elaborar propuesta de estrategia de gestión administrativa en función de la calidad educativa.

## *Rasgos de un liderazgo efectivo del equipo directivo*

---

El enfoque del estudio es cuantitativo con implicaciones cualitativas, el tipo de estudio es de carácter descriptivo y de corte transversal.

Los resultados más relevantes fueron:

- ❖ El aspecto administrativo se detectó que el equipo directivo ejerce un liderazgo democrático, toma en cuenta las opiniones de la comunidad educativa para la elaboración y ejecución del plan operativo anual.
- ❖ En relación al proceso de planificación de las gestiones que se realiza en el instituto, no se elaboran proyectos de mejora en el centro educativo dentro del plan operativo anual.

(Peralta & Fonseca, 2015). Realizaron una investigación que aborda el estilo de liderazgo que ejercen los subdirectores y su incidencia en la práctica docente del colegio público Salvador Mendieta, colegio público Nicarao e instituto público Esquipulas ubicados en el distrito V del municipio de Managua.

El estudio presenta un enfoque cuantitativo con alcances cualitativos, es correlacional de corte trasversal la muestra es aleatoria simple. Se realizó validación de instrumentos por juicios de expertos.

De los resultado obtenidos se concluye que los encargados de dirigir administrativamente el proceso enseñanza – aprendizaje, no es conforme con las necesidades y expectativas que tienen los docentes en la actualidad. Existe la necesidad de establecer estrategias y poner en práctica teorías administrativas que contribuyan a mejorar la situación de crisis del punto de vista gerencial.

(Munguia & Jimenes, 2015). Efectuaron una investigación que consiste en valorar el estilo de liderazgo del director y su incidencia en los resultados de la gestión administrativa del instituto Juan José Rodríguez ubicado en el barrio san Antonio en el municipio de Jinotepe en el departamento de Carazo, en el II semestre del año 2015.

## *Rasgos de un liderazgo efectivo del equipo directivo*

---

El estudio es de carácter descriptivo y de corte transversal. Para la realización del presente trabajo se recopiló información a través de la recopilación de técnicas como: observación, entrevista y encuesta.

De acuerdo a esta investigación se llegó a las siguientes conclusiones:

- ❖ El director ejerce un liderazgo democrático, ya que toma en cuenta las opiniones de la comunidad educativa.
- ❖ En relación al proceso de planificación de las gestiones que se realizan en el instituto, no se elaboran proyectos de mejora en el centro educativo.
- ❖ No hay convenios con ninguna ONG, el director supervisa las gestiones que se llevan a cabo en el centro de manera directa e indirecta

(Rodríguez, López, & Hernández, 2016). Realizaron un seminario acerca del liderazgo en la gestión directiva: una mirada reflexiva. El cual se llevó a cabo por medio de estrategias participativas con énfasis en el trabajo cooperativo, como vía para el fomento del trabajo en equipo e intercambio de conocimiento y experiencias. El abordar de los contenidos contribuirá a favorecer el cambio conceptual y actitudinal respecto al liderazgo y su importancia en las instituciones educativas

El aprendizaje se construirá mediante el autoanálisis y análisis de situaciones que manifiesten la concepción actual del liderazgo en las organizaciones educativas.

### 1.3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

La definición más elemental de lo que es dirigir es: obtener resultados a través de otros, es comprensible la relevancia que se le ha dado al tema de liderazgo, cuyo propósito esencial es, precisamente, motivar, ejercer influencia y conducir a la gente a resultados superiores.

Una definición sobre liderazgo que puede encontrarse en cualquiera de los textos utilizados para la enseñanza de la administración es que “el liderazgo es el proceso de dirigir e influir en las actividades de los miembros de un grupo”. Kotter reconoce que “no existe una definición generalmente aceptada sobre liderazgo”, y lo define en forma parecida como “el proceso de llevar a un grupo (grupos) en una determinada dirección, fundamentalmente por medios no coercitivos”.

Pero, ninguna definición sobre liderazgo permite identificar con claridad la diferencia entre dirigir y liderar. Warren Bennis ha sido el autor más preciso cuando expresa:

- ❖ El directivo administra, el líder innova;
- ❖ el directivo mantiene, el líder desarrolla;
- ❖ el directivo acepta la realidad, el líder la investiga;
- ❖ El directivo se focaliza en sistemas y estructuras, el líder en las personas;
- ❖ El directivo depende del control, el líder inspira confianza;
- ❖ El directivo pregunta cómo y cuándo, el líder qué y por qué;
- ❖ El directivo hace correctamente las cosas (eficiencia), el líder hace las cosas correctas (eficacia).

Por lo antes mencionado se considera importante, plantearse la siguiente interrogante.

**¿Qué importancia tienen los rasgos de un liderazgo efectivo del equipo directivo y su incidencia en el clima social laboral de la UNAN-Managua en el Departamento de Física en el primer semestre 2017?**

#### 1.4. JUSTIFICACIÓN.

Este estudio tiene como finalidad valorar la importancia de un liderazgo efectivo del equipo directivo y su incidencia en el clima social laboral de la UNAN-Managua en el departamento de física de la facultad de educación e idiomas.

Es importante señalar la incidencia que tiene en el clima social laboral, ya que las organizaciones dependen del líder y necesitamos saber qué aspectos de este son importantes. Un buen líder debe reunir cuatro condiciones.

- ❖ Compromiso con la misión.
- ❖ Comunicación de la visión.
- ❖ Confianza en sí mismo.
- ❖ Integración personal.

Pero el líder no sólo debe cumplir con estas condiciones, también debe cumplir con ciertas virtudes que lo van a guiar en la buena toma de sus decisiones. Estas virtudes son la prudencia, templanza, justicia y la fortaleza. La tarea del líder no es tan fácil, debe ser capaz de tener muy buena comunicación y una capacidad de integración, es hacer que los miembros de la organización liberen su energía para el logro de un objetivo común.

Los resultados permitirán conocer fortalezas y debilidades del liderazgo que ejerce el equipo directivo y como incidirá este en el clima social laboral.

Serán beneficiados directamente el director de la carrera de física, personal tanto administrativo como docentes.

Se mejorará el desempeño de liderazgo. El cual será punto de partida para que todos los miembros de equipo directivo reconozcan la importancia de implementar un liderazgo con eficacia. Así mismo servirá de referencia a otros estudiantes que deseen abordar esta temática.

## **1.5. OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN.**

### **1.5.1. OBJETIVO GENERAL**

- ❖ Valorar la importancia de los rasgos de un liderazgo efectivo del equipo directivo en el clima social laboral en el departamento de Física de la Facultad de Educación e Idiomas de la UNAN-Managua en el primer semestre de 2017.

### **1.5.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.**

- ❖ Analizar los rasgos de un liderazgo efectivo del equipo directivo y su incidencia en el clima social laboral en el departamento de Física.
- ❖ Determinar los rasgos de liderazgo del equipo directivo del departamento de Física.
- ❖ Describir las fortalezas y debilidades en las dimensiones del clima social laboral percibidas por el personal docente de la carrera de Física.
- ❖ Identificar las acciones implementadas por el equipo directivo del departamento de Física que permitan motivar y animar al personal docente.

## CAPÍTULO II

### 2.1. MARCO TEÓRICO.

Para empezar a detallar el tema primero se abordarán algunos conceptos.

#### 2.1.1. Definiciones importantes

**Liderazgo:** Es la función que ocupa una persona que se distingue del resto y es capaz de tomar decisiones acertadas para el grupo, equipo u organización que precede inspirando al resto de los que participan de ese grupo a alcanzar una meta común. (Solano & Bermudez, 2014)

La labor de un líder consiste en establecer una meta y conseguir que la mayor parte de las personas deseen y trabajen por alcanzarla.

**Rasgo:** Acción notable en que se manifiesta la cualidad, el sentimiento o el estado de ánimo que la ha inspirado. (Chàvez, 2013)

**Seguidores:** Que es discípulo o sigue las enseñanza o ideas de una persona.

**Influencia:** Es el proceso de comunicar ideas por un líder, obtener su aceptación y motivar a sus seguidores para apoyar y llevar a la práctica las ideas mediante el cambio. (Warren, 1990)

**Motivación:** Es la acción o efecto de motivar. Es el motivo o la acción que provoca la realización o la omisión de una acción. Se trata de un componente psicológico que orienta, mantiene y determina la conducta de una persona. Se forma con la palabra latina *motivus* (movimiento) y el sufijo *-ción* (acción, efecto). (Chàvez, 2013)

### **2.1.2. Conceptos generales sobre liderazgo**

(Noriega Gómez, 2012) Plantea los siguientes conceptos.

El líder posee cualidades, defectos, errores y se equivoca pero su finalidad y su forma de actuar lo encaminan a la construcción de sí mismo, de su mundo y de quienes los rodean.

El diccionario real de la academia de la lengua define al líder; como la persona a la que un grupo sigue reconociendo como jefe u orientadora. Es la persona que a través de su conducta o comportamiento, pretende modificar la conducta de otras personas.

El líder es el respaldo del equipo, el que potencia a las personas para que desarrollen sus inquietudes, iniciativas, fomenta la responsabilidad, el espíritu de equipo y el desarrollo personal.

### **2.1.3. Tipología del liderazgo.**

A lo largo de los años se han realizado una cantidad de teorías distintas sobre el liderazgo.

(Noriega Gómez, 2012). Las teorías del liderazgo tienen valor práctico, porque se utilizan para entender, predecir y controlar mejor un liderazgo exitoso.

La clasificación de las teorías incluye:

#### **❖ Teoría de los rasgos.**

Los primeros estudios del liderazgo partieron del supuesto de que los líderes nacen, no se hacen. Los investigadores pretendían encontrar las características sociales, físicas, intelectuales o de personalidad que poseen los líderes y que lo distingue del resto de la población, estos rasgos son innatos a la persona.

### ❖ **La teoría de la motivación de logros.**

Trata de explicar y predecir el comportamiento y el desempeño con base a la necesidad que tiene una persona de obtener logros, poder y afiliación.

### ❖ **Teoría del perfil de motivación del líder.**

Trata de explicar y predecir el éxito en el liderazgo con base a las necesidades de logro de poder y perfil de motivación de afiliación.

### ❖ **Teoría X y teoría Y.**

La teoría X da por sentado que casi todas las personas prefieren ser dirigidos. La teoría Y asume que las personas no son, por naturaleza, floja y poco confiable. Mc Gregor afirma que básicamente los individuos pueden dirigirse solos y ser creativos en el trabajo si están motivados en forma adecuada.

(Chàvez, 2013) Planteo la siguiente teoría.

### ❖ **Teoría ERC de Alderfer.**

Está relacionada con la teoría de Maslow, propone la existencia de tres motivaciones básicas. Alderfer plantea que hay tres grupos de necesidades primarias: Existencia, Relaciones y Crecimiento; de allí el nombre de teoría ERC.

**Motivaciones de Existencia:** Corresponden con las necesidades fisiológicas y de seguridad. Se ocupa de satisfacer nuestros requerimientos básicos de la existencia material para la supervivencia, como la comida, el agua, el oxígeno, etc. Incluye los renglones que Maslow considera necesidades fisiológicas y de seguridad.

**Motivación de Relación:** Interacciones sociales con otros, apoyo emocional, reconocimiento y sentido de pertenencia al grupo. Estos deseos sociales y de status exigen la interacción con otras personas, si es que han de quedar satisfechos, y coinciden con la necesidad social de Maslow y el componente externo de clasificación de la estima.

**Motivación de Crecimiento:** Se centran en el desarrollo y crecimiento personal. Estas necesidades incluyen el componente intrínseco de la categoría de estima de Maslow y las características incluidas en la autorrealización.

La teoría ERC de Alderfer argumenta, al igual que Maslow, que las necesidades satisfechas de orden inferior conducen al deseo de satisfacer necesidades de orden superior; pero las necesidades múltiples pueden operar al mismo tiempo como motivador, y la frustración al intentar satisfacer una necesidad de nivel superior puede dar como resultado la regresión a una necesidad de nivel inferior.

### 2.1.4. Tipos de liderazgo

(Guadamuz & Vallecillo, 2015) Destaca que los tipos de liderazgo son:

- ❖ **El líder Democrático:** Es aquel que, en primer lugar, fomenta el debate y la discusión dentro del grupo. Después toma en cuenta las opiniones de sus seguidores y recién entonces, a partir de criterios y normas de evaluación que resulta explícitas, toma una decisión.
- ❖ **Líder Autoritario:** Es aquel que decide por su propia cuenta sin consultar y sin justificarse antes sus seguidores. Esta clase de líder apela a la comunicación unidireccional (no hay diálogo) con el subordinado.
- ❖ **Líder Liberal:** Suele adoptar un papel pasivo y entregar el poder a su grupo, por eso no realiza un juicio sobre aquello que aportan los integrantes, a quienes concede la más amplia libertad para su accionar.

### 2.1.5. Estilo de liderazgo

(Peralta & Fonseca, 2015) Nos muestra los siguientes estilos de liderazgo

- ❖ **Estilo Evasivo:** Trata de eludir en forma pasiva el conflicto, en lugar de resolverlo. La gente evade los conflictos al negarse a adoptar una postura o escapa al conflicto retirándose física y mentalmente.

- ❖ **Estilo Complaciente (de adaptación).** Trata de resolver los conflictos sedientos ante la otra parte. Trata de satisfacer al otro, sin embargo desatiende las propias necesidades al permitir que la otra parte se salga con la suya.
- ❖ **Estilo Impositivo.** Trata de resolver las situaciones mediante un comportamiento agresivo y poco cooperativo, quienes lo usan son capaces de hacer cualquier cosa para satisfacer las propias necesidades, si es preciso a expensas de los demás.
- ❖ **Estilo Negociador.** Trata de resolver el conflicto mediante concesiones asertivas de toma y da así por medio del compromiso se genera una situación de yo gano en parte y tú también.
- ❖ **Estilo Colaborativo.** Trata de resolver los conflictos asertivamente dando una solución que satisfago ambas partes, se caracteriza por un comportamiento asertivo y de cooperación.

### 2.1.6. Rasgos de un líder eficaz.

Según (Noriega Gómez, 2012) los rasgos de un liderazgo efectivo son:

- ❖ Habilidades comunicativas

La comunicación debe operar en dos direcciones: expresar de forma clara y asertiva las ideas, instrucciones y opiniones, así como conseguir que el mensaje sea escuchado y comprendido. También es propio de un líder la capacidad para saber escuchar y tomar en cuenta todas las opiniones, individuales y colectivas, que lleguen a él.

- ❖ Inteligencia emocional

La Inteligencia Emocional se caracteriza como la «capacidad de gestionar las emociones y los sentimientos propios y ajenos, de discernir tales sentimientos y de emplear esta información para corresponderla con acciones precisas». Los

sentimientos movilizan al sujeto, por eso la inteligencia emocional es un rasgo clave del líder.

### ❖ Capacidad para determinar metas y objetivos

La dirección de un grupo requiere saber cuál ha de ser la hoja de ruta para guiarlo. En ausencia de metas y objetivos precisos, el esfuerzo puede resultar estéril, y el grupo puede sentir frustración. Los objetivos deben ser coherentes con la capacidad del grupo: no es efectivo establecer metas inalcanzables.

### ❖ Capacidad de planificación y desarrollo

Cuando ya se han fijado los objetivos, es imprescindible trazar un plan para lograrlos. Este plan debe planificar todas las acciones que deben cumplirse, los tiempos, las personas que las realizarán, los recursos que se emplearán...

### ❖ Autoconocimiento proactivo

Un buen líder debe ser consciente de sus virtudes y debe sacarles el máximo rendimiento. Obviamente, también es conocedor de sus debilidades, y lucha para intentar mejorar.

### ❖ Autodesarrollo y asistencia a los compañeros.

Un líder es capaz de crecer mientras ayuda a que los demás se desarrollen. Para mejorar, no le es necesario hacerlo “a la defensiva”; no es esclavo de su rol grupal o de su reputación. Ayuda a crecer al grupo enseñando a los demás, delegando tareas y creando espacios de acción y comunicación para que las otras personas se sientan útiles y valoradas.

### ❖ Innovación

Tratará de hallar nuevas y mejores formas de realizar las actividades. Este rasgo es fundamental en el contexto de una sociedad que avanza a marchas forzadas, con cambios constantes en la tecnología, las comunicaciones y la alta competitividad.

### ❖ Responsabilidad

Es consciente que su posición en el grupo le confiere poder, y sabe emplearlo para beneficiar al conjunto. No es egoísta; usa su posición para activar procesos y dinamizar potenciales.

### ❖ Información

Un buen líder debe estar informado. Ninguna corporación logra sobrevivir sin la presencia de líderes que conozcan la manera de manejar la información. Conocer el procesamiento de la información, interpretarla correctamente y con astucia para luego usarla de la forma más útil y creativa, es una habilidad clave.

### ❖ Carisma

Este último punto es controvertido. Algunos autores creen que el rasgo del carisma tiene definiciones muy dispares, y que según cuál de ellas se emplee, será una característica presente en las personas con habilidades de liderazgo, o no. Y es que, de hecho, parece ser que hasta hay ciertos rasgos faciales comunes entre los líderes.

Definiendo el concepto como la capacidad para atraer y causar buenas sensaciones, así como llamar la atención y mostrarse agradable y empático a los ojos de las demás personas, el carisma sí es un rasgo crucial en un buen líder. El carisma puede ser entrenado socializándose y mostrando un interés auténtico en las personas. Se relaciona el carisma con la ausencia de egoísmo, factor que es decisivo a la hora de percibir a una persona como líder.

### **2.1.7. Características del liderazgo.**

(Warren, 1990). En su libro Liderazgo con propósito establece cuatro características del líder:

**Constancia:** Esto quiere decir que el líder es coherente en su manejo administrativo manteniendo un rumbo.

**Congruencia:** El líder practica lo que predica.

**Confiabilidad:** Esta en supuesto cuando lo necesitan, dispuesto a apoyar a sus compañeros en momentos críticos.

**Integridad:** Cumple compromisos y promesas. Muestra coherencia entre lo que piensa, lo que hace, y lo que dice.

(Guadamuz & Vallecillo, 2015). Plantean estas características.

**Visionario:** El líder se caracteriza por su visión a largo plazo, por adelantarse a los acontecimientos, por anticipar los problemas y detectar oportunidades mucho antes que los demás.

**Coraje:** El líder no se retrocede ante las dificultades.

**Persistente:** El líder lucha por alcanzar los objetivos propuestos.

**Entusiasta:** El líder consigue entusiasmar al equipo; ellos perciben que las metas que persigue el líder son positivas tanto para la empresa como para los empleados.

**Comunicativo:** Otra cualidad que caracteriza al líder son sus dotes de buen comunicador, habilidad que le va a permitir “vender” su visión, dar a conocer sus planes de manera sugerente.

**Persuasivo:** sabe presentar sus argumentos de forma que consigue ganar el apoyo de la organización.

**Negociador:** El líder es muy hábil negociando. Lucha por sus objetivos le exige negociar continuamente, tanto dentro de la empresa, como con clientes, proveedores, entidades financieras, accionistas, etc.

**Capacidad de mando:** El líder debe basar su liderazgo en área de convicción, pero también tiene que ser capaz de utilizar su autoridad cuando sea necesario. El líder no puede abusar del “orden y mando” ya que resulta imposible motivar a un equipo a base de autoritarismo, pero debe ser capaz de aplicar su autoridad en aquellas ocasiones que lo requieran.

**Comprensivo:** Que entiende y apoya en diversas situaciones a su equipo de trabajo.

**Exigente:** Con sus empleados, pero también, muy especialmente, consigo mismo. Si el líder fuera exigente con sus empleados, pero no consigo mismo no sería un líder.

**Honesto:** Los valores éticos son fundamentales para que el liderazgo se mantenga. El equipo tiene que tener confianza plena en su líder, tiene que estar absolutamente convencido que el líder va a actuar honestamente. Si el equipo detecta que el líder no juega limpio y que tan sólo le preocupan sus propios intereses, perderán su confianza en él.

**Coherente:** El líder tiene que vivir lo que exige. Si exige dedicación, él tiene que ser el primero; si habla de austeridad, él tiene que dar ejemplo; si demanda lealtad, él por delante.

### 2.1.8. Funciones de líder

Según Adair J (1990). Se presenta una lista de funciones del liderazgo que pueden ser ejercidas en cualquier contexto como el de institución educativa.

Tabla 1.

<b>Funciones del liderazgo</b>	<b>Comprende</b>
Planeación	❖ Definir la tarea, objetivo o meta del grupo. ❖ Elaborar un plan realizable (dentro de una

María Carolina Fuentes  
Karen Meza Landez  
Maryuri Gaitán Valle

## Rasgos de un liderazgo efectivo del equipo directivo

	estructura adecuada para la toma de decisiones.
Inicio	<ul style="list-style-type: none"><li>❖ Explicar las razones acerca de la necesidad de las metas y los planes.</li><li>❖ Asignar tarea a los miembros del grupo.</li><li>❖ Establecer los estándares del grupo.</li></ul>
Control	<ul style="list-style-type: none"><li>❖ Determinar y controlar el tiempo que demanda una tarea.</li><li>❖ Asegurar que todas las acciones se encaminen en dirección de los objetivos.</li><li>❖ Moderar en las discusiones entre los miembros del grupo.</li><li>❖ Estimular al grupo hacia la acción decisión.</li></ul>
Respaldo	<ul style="list-style-type: none"><li>❖ Alentar al grupo y a cada uno de los miembros.</li><li>❖ Orientar al grupo o a los miembros.</li><li>❖ Crear un espíritu de equipo.</li><li>❖ Disminuir tensiones por medio del buen humor.</li><li>❖ Reconciliar diferencias y motivar el consenso.</li></ul>
Informe	<ul style="list-style-type: none"><li>❖ Proporcionar nueva información al grupo.</li><li>❖ Recibir información del grupo.</li><li>❖ Resumir sugerencias e ideas coherentemente.</li></ul>
Evaluación	<ul style="list-style-type: none"><li>❖ Poner a pruebas la consecuencia de una solución o propuesta.</li><li>❖ Evaluar la actuación del grupo.</li><li>❖ Ayudar al grupo a evaluar su propia actuación, en comparación con las normas establecidas.</li></ul>

Fuente de elaboración: propia.

### 2.1.9. Dirección Educativa.

Cuando se hace referencia a cargos directivos, de inmediato se piensa en mando, pero esta acción lleva implícita la autoridad compulsiva para requerir la acción de

otros, en este caso de los docentes, y que la conducción de una organización educativa requiere más que órdenes para ser satisfactoria. (Guadamuz & Ortiz, 2015)

Al respecto, Gonzales G. (2013) en el manual de procesos Administrando dice el mando parece ser una dirección incompleta, esta última presume efecto.

El aprovechamiento de los objetivos por parte de los docentes y una conformidad con ello, se logra mediante explicaciones de exponer, la cual toma tiempo.

(Marconi, 2013). Plantea que la dirección es un sistema de dinamización, apoyo y acompañamiento a la actuación pedagógica e institucional. Es el proceso participativo, planificado y organizado por medio del cual el director, como líder pedagógico y gerente del centro educativo, guía, motiva, involucra y rinde cuentas a la comunidad educativa, de tal manera que todos los esfuerzos y voluntades estén en función de lograr mejores aprendizajes

- ❖ Desde la perspectiva organizativa: "la dirección es una función propia de los órganos de gobierno, así como un agente unipersonal de la administración, elegido y nombrado por ella"
- ❖ Desde la perspectiva técnica: "la dirección es elaborar, ejecutar y evaluar las actividades del centro educativo".

### **2.1.9.1 Importancia.**

(Marconi, 2013). Nos dice que la Dirección es el proceso máximo dentro del centro educativo; y los demás procesos, tales como la planificación, organización, evaluación, enseñanza-aprendizaje, etc., son ejecutados por todos los actores pero conducidos o guiados por la dirección. En definitiva, la dirección es trascendental por:

- ❖ Poner en marcha todos los directrices o lineamientos (instrucciones y orientaciones), establecidos durante la planeación y la organización. Por

medio de tales directrices se consiguen las formas de comportamiento más requeridas del personal en la institución.

- ❖ Ser determinante en la moral de los empleados y, consecuentemente, en la productividad.
- ❖ Su calidad se ve reflejada en el logro de los planes y objetivos, en la efectividad de una estructura orgánica y en la eficacia de los sistemas de control.
- ❖ Mediante una dirección eficiente se establece el sistema de comunicación para que la organización opere.

El director debe ser competente en la gestión de personas, recursos, tecnología e información; y sus habilidades personales deben permitir liderar e implicarse en equipos de trabajo y proyectos, tomar decisiones y relacionarse con la comunidad educativa; y deben permitirle también mediar en conflictos y proporcionar clima de convivencia. Estas tres dimensiones son los pilares de la dirección escolar de calidad, y se apoyan y retroalimentan en la formación permanente y la calidad, siendo esta última competencia la que permite a la dirección autoevaluar su organización, impulsar la mejora continua, la innovación y el cambio; aún más, la calidad percibida por los grupos de interés, profesorado, familias y alumnado, es el indicador máximo de una gestión eficiente.

### **2.1.10. Motivación y comunicación del líder**

Existen muchas definiciones de la motivación. Según Jhon W. Newstrom (2008), en su obra "Comportamiento humano en el trabajo", indica "la motivación en el trabajo es el conjunto de fuerzas internas y externas que hacen que un empleado elija un curso de acción y se conduzca de ciertas maneras".

La motivación del trabajo combina las fuerzas psicológicas dentro de cada persona y tres elementos de ella cobran un interés vital para la organización:

- ❖ Dirección y enfoque de la conducta: factores positivos como la confiabilidad, creatividad, factores negativos como el ausentismo, retraso, bajo desempeño.
- ❖ Nivel de esfuerzo aportado: compromiso con la excelencia, como contraste de hacer apenas lo suficiente.
- ❖ Persistencia de la conducta: mantener repetidas veces el esfuerzo.

La motivación requiere también descubrir y comprender los impulsos y necesidades de los empleados, puesto que se origina dentro de ellos. El mensaje del líder debe ser coherente en el tiempo. No puede pensar hoy de una manera y mañana de otra radicalmente distinta: confundiría a su equipo. Esto no implica que el líder no pueda ir evolucionando en sus planteamientos.

(Chàvez, 2013). La motivación es una herramienta de vital importancia para el individuo a la hora de desarrollar cualquier actividad, y por tanto también para aumentar el desempeño de los trabajadores. En la actualidad, cada vez son más las empresas preocupadas por fomentar la motivación de sus trabajadores, ya que saben que ello conllevará un mayor rendimiento para la empresa.

La motivación laboral es una técnica esencial, ésta técnica se basa en mantener a los empleados con un alto estímulo en el cual ellos puedan desarrollar actitudes positivas, las cuales puedan mejorar su desempeño en el trabajo, se menciona que es una técnica esencial, ya que la presencia de los empleados correctamente motivados para ejecutar lo mejor posible sus funciones y tareas laborales es beneficioso, tanto para la organización que tendrá mayor probabilidad de obtener mejores resultados, como para los propios trabajadores quienes experimentarán un aumento en su calidad de vida laboral.

Es necesario que se implementen actividades que fomenten un mejoramiento en el rendimiento de los empleados y así mismo otorgar reconocimientos a aquellos que sobre salgan por su gran esmero, ya que la capacitación, el desarrollo profesional y el reconocimiento del trabajo son factores motivadores de gran

importancia. Otra técnica motivacional de gran importancia en el medio laboral e industrial es el mejoramiento del área de trabajo desde el mantenimiento hasta la renovación de instrumentos y/o herramientas de trabajo, dado que los cambios en el diseño del trabajo dan como resultado una mayor y una mejor productividad en el empleado, siempre y cuando estos cambios partan de una adecuada comprensión del individuo, según Galindo (2010:35)

#### **2.1.10.1 La motivación puede ser:**

- ❖ Extrínseca: Se realiza con el dinero, la posición, el poder.
- ❖ Intrínseca: Es la motivación personal, se realiza únicamente por interés o por el placer de realizarla. La función de esta necesidad psicológica es impulsar al ser humano a mejorar y dominar su entorno. Esta nos sirve para conseguir metas más difíciles.

#### **2.1.10.2 Factores de motivación en el liderazgo.**

(Chávez, 2013) Hacen referencia al trabajo en sí. Son aquellos cuya presencia o ausencia determina el hecho de que los individuos se sientan o no motivados. Está conformado por:

- ❖ Tareas estimulantes: Posibilidad de manifestar la propia personalidad y de desarrollarse plenamente.
- ❖ Sentimiento de autorrealización: Certeza de contribuir en la realización de algo de valor.
- ❖ Reconocimiento de una labor bien hecha: La confirmación de que se ha realizado bien un trabajo importante.
- ❖ Logro o cumplimiento: La oportunidad de realizar cosas interesantes.
- ❖ Mayor responsabilidad: El logro de nuevas tareas y labores que amplíen el puesto y brinden un mayor control del mismo.

### 2.1.11. Desempeño Docente.

(Peralta & Mena, 2013). Plantea que el desempeño docente se refiere al carácter y la capacidad del que hacer y la práctica docente de acuerdo con ciertos criterios y pautas que se valoran como un buen desempeño, dentro de determinados estándares. Sin embargo, no pocas veces las prácticas docentes destinan poca reflexión y análisis respecto a estos aspectos y esto genera que se apliquen los procedimientos convencionales enfocados en el supuesto de que el aprendizaje es ante todo el simple registro y repetición de la información. Ascario.E (1995).

Por lo anterior es importante entender ¿cuál es el papel de los docentes? Fundamentalmente es ayudar a los estudiantes a “aprender a aprender” de esta cultura del cambio y promover su desempeño cognitivo y personal mediante actividades críticas y aplicativas.

#### 2.1.11.1 ¿Cómo evaluar el Desempeño Docente?

Hay cinco procedimientos conocidos para realizar este tipo de evaluación:

- ❖ A través de los logros alcanzados por el alumno.
- ❖ A través de instrumentos estandarizados que midan habilidad docente.
- ❖ A través de la opinión de los alumnos.
- ❖ En base a la opinión de los docentes (Auto evaluación).
- ❖ En base a la opinión de los supervisores, directores y otras autoridades docentes.

#### 2.1.11.2. Evaluación del desempeño docente a través de la opinión de los alumnos.

La evaluación de los profesores a través de la opinión de los alumnos, es uno de los procedimientos más importantes en esta actividad, sin embargo, es también el que ofrece mayor polémica. Enfocaremos esta problemática tratando de responder estas interrogantes.

- ❖ ¿Es válida la evaluación de los profesores en base a la opinión de los alumnos?
- ❖ ¿Cómo debe realizarse esta evaluación?
- ❖ ¿Cómo deben utilizarse los resultados de esta evaluación?

### **2.1.11.3. ¿Para qué evaluar el desempeño docente?**

En la medida en que se proponga un sistema que presente metas alcanzables de mejoramiento docente y oportunidades de desarrollo profesional, los profesores se sentirán estimulados a tratar de alcanzarlas y alentados cuando esferas de la vida del profesor. Mejora su conocimiento y capacidades en relación a sí mismo, a sus roles, el contexto de la escuela y educacional y sus aspiraciones de carrera.

Estimular y favorecer el interés por el desarrollo profesional.

Esto ocurrirá en la medida que se cumpla el objetivo anterior. Mejorará su modo de enseñar, sus conocimientos de contenido, sus funciones como gestor de aprendizajes y como orientador de jóvenes, sus relaciones con colegas y su contribución a los proyectos de mejoramiento de su institución, Contribuir al mejoramiento de la misión pedagógica de las instituciones y Favorecer la formación integral de los niños y adolescentes.

### **2.1.11.4. Funciones Técnico-Docentes y Técnico-Administrativas.**

(Solano & Bermudez, 2014). El desempeño docente implica las labores que cotidianamente tiene que cumplir el docente en un aula de clases con sus alumnos para su logro de desarrollo integral y así evitar el pragmatismo, el inmediatismo y la improvisación durante su gestión en el aula de clases.

Las funciones técnico-administrativas se refieren al micro- administración que se efectúa antes del desarrollo de las actividades pedagógicas en el salón de clases. En este sentido, el docente debe:

Planificar, ella supone actividades como el diagnóstico de la situación de los educandos, la ambientación del aula, el perfil del egresado del grado, la

inscripción inicial con todos sus datos completos, el control de estadísticas, dotación de recursos.

Evaluación; la dirección y la supervisión evalúan al docente, la evaluación del alumno y la eficacia de los componentes del diseño curricular.

Las funciones técnico-docentes se refieren al rol principal que el docente debe desempeñar como es el de la enseñanza. Debe actuar como un facilitador del aprendizaje, como un promotor de experiencias educativas, con capacidad para utilizar estrategias y recursos que produzcan en el educando desarrollo de la creatividad, buena adquisición de conocimientos, habilidades y destrezas a situaciones de la vida real y el desarrollo de actitudes y valores.

Todo educador debe tener en claro que el sujeto del proceso educativo y la razón de ser es la persona del alumno, por lo tanto, no hay que olvidar que la escuela es un tipo especial de organización en la cual se da una interacción permanente de personas: alumnos, profesores y asociación civil.

### **2.1.12. Disciplina Laboral**

Disciplina: Condición que obliga a las personas a comportarse de modo aceptable, según las reglas y procedimientos de la organización. Estos se denominan autodisciplina y autocontrol.

Disciplina laboral: Es el conjunto de acciones tendientes a lograr el acercamiento de las políticas, normas y reglamentos de la empresa, por parte de todos sus integrantes.

Propósito Asegurar que el comportamiento y el desempeño de los trabajadores se ajuste a los lineamientos de la compañía.

Importancia: Es esencial para vivir y trabajar en armonía y eficiencia, tenemos entonces que los fines como los medios de la función disciplinaria son importantes para la empresa en su totalidad.

**2.1.13. PREGUNTAS DIRECTRICES**

1. ¿Qué papel juegan los rasgos de un liderazgo efectivo para obtener un buen clima social laboral en el personal docente del departamento de Física?
2. ¿Cuáles son los rasgos de liderazgo que predominan en el equipo directivo del departamento de física?
3. ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades en las dimensiones del clima social laboral percibidas por el personal docente de la carrera de Física?
4. ¿Qué acciones implementa el equipo directivo del departamento de Física que permiten motivar y animar al personal docente?

CAPÍTULO III

3.1. OPERACIÓN DE VARIABLES

VARIABLES	DEFINICIÓN	SUBVARIABLE	INDICADOR	INSTRUMENTOS	FUENTE
Liderazgo del director del departamento de física de la Facultad de Educación e Idiomas de la UNAN – Managua.	<b>Liderazgo</b> Es un proceso de interacción entre personas en el cual una de ellas conduce, mediante su influencia personal y poder, las energías, potencialidades y actividades de un grupo, para alcanzar una meta en común a fin de transformar tanto a la empresa como a las personas que colaboran en ella.	Liderazgos	Definición Implicaciones Empoderamiento Factores laborales	Guía de observación Entrevistas Encuestas	Director de departamento de Coordinadores de carreras de Docentes
		Teorías de los rasgos	Motivación de logros Motivación del líder Teoría X y teoría Y		
		Estilos del liderazgos	Estilo evasivo Estilo complaciente Estilo impositivo Estilo negociador Estilo colaborativo		
		Características del liderazgo	<b>Constancia</b> <b>Congruencia</b> <b>Confiabilidad</b> <b>Integridad</b> <b>Visionario</b> <b>Coraje</b> <b>Entusiasta</b> <b>Comunicativo</b> <b>Persuasivo</b> <b>Comprensivo</b>		
		Funciones del liderazgo.	Planeación Inicio Informe Control Respaldo Evaluación		

## Rasgos de un liderazgo efectivo del equipo directivo

VARIABLES	DEFINICIÓN	SUBVARIABLE	INDICADOR	INSTRUMENTOS	FUENTE
Dirección educativa	Es el proceso participativo, planificado y organizado por medio del cual el director, como líder pedagógico y gerente del centro educativo, guía, motiva, involucra y rinde cuentas a la comunidad educativa, de tal manera que todos los esfuerzos y voluntades estén en función de lograr mejores aprendizajes.	Funciones del director como gestor del currículo	Promotor de cambio Administrador del currículo Capacitador Optimizador de los procesos	Guía de observación Entrevistas Encuestas	Director de departamento Coordinadores de carreras Docentes
Líder motivador	Es el arte de influir sobre las personas para que trabaje con entusiasmo en la consecución de objetivos en pro del bien común.	función motivadora	Planes de recreación Planes de motivación Asesoramiento Tareas estimulantes		
Desempeño docente	Es el eje que moviliza el proceso de formación dentro del sistema educativo formal.	Disciplina laboral	Responsabilidad laboral Deberes Funciones		
		Relaciones interpersonales	Director Docente Docente Docente Docente Estudiante Docente coordinadores		

## 3.2. DISEÑO METODOLÓGICO

### 3.2.1. Enfoque de la investigación

La investigación fue abordada desde un enfoque mixto dado que la misma se sustenta en dos enfoques, el enfoque cuantitativo, a través del cual se describe los rasgos de un liderazgo efectivo en el equipo directivo y su incidencia en el clima social laboral del departamento de Física de la Facultad de Educación e Idiomas de la UNAN – Managua.

Desde el punto de vista interpretativo, se considera un estudio con enfoque cualitativo, centrada en el fenómeno y no en los resultados dado que analiza la realidad subjetiva, profundiza las ideas y contextualiza el fenómeno y parte de la observación directa de cómo se está presentando en la realidad.

### 3.2.2. Tipo de investigación

**Según el nivel de profundidad** la presente investigación es de tipo descriptiva por que comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de cada una de las variables que se tomaron en cuenta para la realización del trabajo investigativo.

**Según su amplitud** con respecto al proceso de desarrollo del fenómeno, es de corte transversal ya que el estudio se realiza en el segundo semestre del año lectivo 2017.

### 3.2.3. Definición de Variables

**Liderazgo:** Es la influencia que se ejerce sobre las personas y que permite incentivarlas para que trabajen de forma entusiasta por un objetivo común.

**Dirección del líder educativo:** Es uno de los factores claves para el desarrollo de una educación de calidad. El ejercicio de este liderazgo recae sobre el director o directora del centro educativo.

**Líder motivador:** Dirige a las personas ofreciéndole las herramientas para fortalecer su desarrollo personal.

**Desempeño docente:** es el eje que moviliza el proceso de formación dentro del sistema educativo formal.

### 3.2.4. Población y muestra

#### ❖ Población

La población en el presente estudio está conformada por el director de la carrera de Física, coordinador de la carrera Física, coordinador de la carrera de Ciencias Naturales y 12 docentes de planta.

#### ❖ Muestra

La literatura afirma que cuando la población es finita, medible y menor a treinta individuos se tomará como muestra el 100% de la población.

<b>Actores</b>	<b>Población</b>	<b>Muestra</b>	<b>Porcentaje</b>
Director de Departamento	1	1	100%
Coordinador de la carrera de Física	1	1	100%
Coordinador de la carrera de Ciencias Naturales	1	1	100%
Docentes del departamento	12	12	100%
Total	15	15	100%

Tabla No.2

Fuente de elaboración Propia.

### 3.2.5. Métodos y Técnicas de recolección de Datos

#### ❖ **Métodos Teóricos**

Los Métodos Teóricos son una serie de pasos que sigue una ciencia para obtener saberes válidos, es decir que pueden verificarse a través de un instrumento fiable, un investigador obtiene resultados más cercanos a la objetividad.

Estos métodos permiten revelar las relaciones esenciales del objeto de investigación, son fundamentales para la comprensión de los hechos y para la formulación del problema.

Bunge (1998), expone que: las referencias de otras investigaciones y sus disposiciones actuales, el análisis y la síntesis proporcionan la descripción de la biografía examinada para comentarla sistemáticamente y extraer particularidad del fenómeno, objeto de investigación. Estos se aplican en la fundamentación teórica en la investigación y el análisis de los resultados.

En el estudio se utilizaron los métodos teóricos (análisis, síntesis, deducción e inducción), con el fin de sustentar la validez de la investigación realizada.

- ❖ **Análisis:** Es un estudio profundo de un sujeto, objeto o situación con el fin de conocer sus fundamentos, sus bases y motivos de su surgimiento, creación o causas originarias.
- ❖ **Síntesis:** Es la composición de algo a partir del análisis de todos sus elementos
- ❖ **Deducción:** Es una conclusión o inferencia a la cual se llega gracias a la puesta en práctica de un método de razonamiento.
- ❖ **Inducción:** Es un procedimiento basado en el conocimiento el cual consiste en analizar a través de la observación, situaciones particulares a fin de originar una conclusión.

❖ **Métodos Empíricos**

(Sequeira & Picón, 1997), afirman que, en el desarrollo de las etapas del proceso investigativo, especial en la etapa de recolección de datos de la información, requiere el uso de métodos que permitan el contacto con el fenómeno de estudio y posibiliten el acceso a la información que demanda la investigación para el logro de los objetivos. A estos tipos de métodos se les llama métodos empíricos. Se denominan de esta manera por su vinculación directa con la realidad y del fenómeno investigado. Entre los métodos empíricos se encuentran la observación, la encuesta, entrevista, cuestionario, el experimento, las pruebas o test y la sociometría.

Los métodos empíricos utilizados en la presente investigación para recolección de la información son las siguientes:

(Sequeira & Picón, 1997), dicen que la **entrevista** al igual que la encuesta y la observación es un método empírico que permite registrar información del fenómeno que se estudia. Es la relación directa establecida entre el investigador y objeto de estudio con el fin de obtener testimonios orales (p.76).

En la presente investigación la entrevista fue dirigida al director y coordinadores del departamento de Física de la Facultad de Educación e Idiomas. Esta contiene una serie de preguntas abiertas para poder conocer las formas en que se ha venido desarrollando los rasgos de un liderazgo efectivo en la carrera que dirige. Ver en Anexo No. 1

**Encuesta.**

(Hernandez Sampieri , 2006). Nos dice que es una investigación realizada sobre una muestra de sujetos representativa de un colectivo más amplio, utilizando procedimientos estandarizados de interrogación con intención de obtener mediciones cuantitativas de una gran variedad de características objetivas y subjetivas de la población”

En la presente investigación la encuesta fue dirigida a los docentes del departamento de Física de la Facultad de Educación e Idiomas. Esta contiene una serie de preguntas abiertas para poder conocer las formas en que se ha venido desarrollando los rasgos de un liderazgo efectivo en la carrera que dirige. Ver en Anexo No. 2

### **3.2.6. Técnicas de análisis e interpretación de datos.**

Las técnicas e instrumentos de recolección de datos son medios que se utilizaron para medir el comportamiento y atributos de la variable en este sentido (Hernandez Sampieri , 2006), expresa que “Recolectar los datos implica elaborar un plan detallado de procedimientos que nos conduzcan a reunir datos con un propósito específico” (p.274).

El procedimiento para la realización de la investigación objeto de estudio fue a través de:

- ❖ Selección del problema y la formulación de los objetivos, justificación y delimitación.
- ❖ Solicitud de permiso a la dirección del departamento de Física.
- ❖ Selección de los antecedentes relacionados con la investigación y de las diversas teorías que sustentó la conformación del marco teórico.
- ❖ Determinación de la metodología a seguir en la investigación; tipo de estudio, diseño y población.
- ❖ Plan de análisis de resultado.

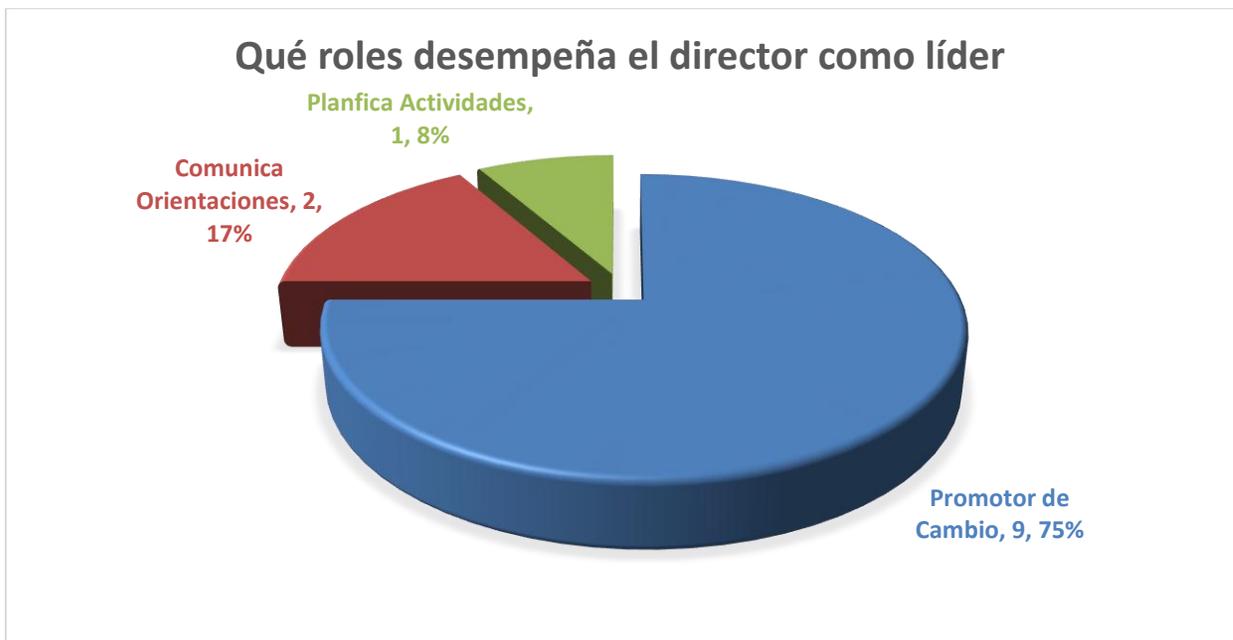
## CAPITULO IV

### 4.1. ANÁLISIS DE RESULTADOS

Para dar cumplimiento a los objetivos de investigación, se detallan los principales hallazgos de la investigación suministrados a través de entrevistas así como encuestas practicadas al Coordinador de carrera y docentes del Departamento de Física de la Facultad de Educación e Idiomas:

Conforme a lo expuesto en la entrevista realizada al director del departamento encontramos los siguientes resultados:

- ❖ El equipo directivo está constituido por: director, consejo técnico y el claustro de profesores. El director es la máxima autoridad ejecutiva del departamento.
- ❖ En los roles que desempeña el director como líder podemos encontrar:



Fuente de elaboración propia.

Ver tabla No. 3

Promotor de cambio: ejecuta en la esfera del departamento políticas integrales de la universidad.

## *Rasgos de un liderazgo efectivo del equipo directivo*

---

Comunica orientaciones: atiende servicios del departamento y de otras cargas docentes, JUDC, proyección del departamento.

Planifica actividades como docencia educativa, talleres de física, captación de estudiantes para las carreras, reforzamiento académicos.

Evalúa actividades planificadas: las actividades están regidas por el POA de departamento y se evalúa semestralmente, el cual se tiene que dar informe al decano.

Entre otras actividades que desempeña el director encontramos las visitas a los centros universitarios CIGEO, observatorio de astronomía, laboratorio de biotecnología y centros relacionados con los contenidos científicos de las carreras.

❖ Como director pedagógico los roles que desempeña son:

Administrar el currículo: en el cual diseña, ejecuta y evalúa su desarrollo.

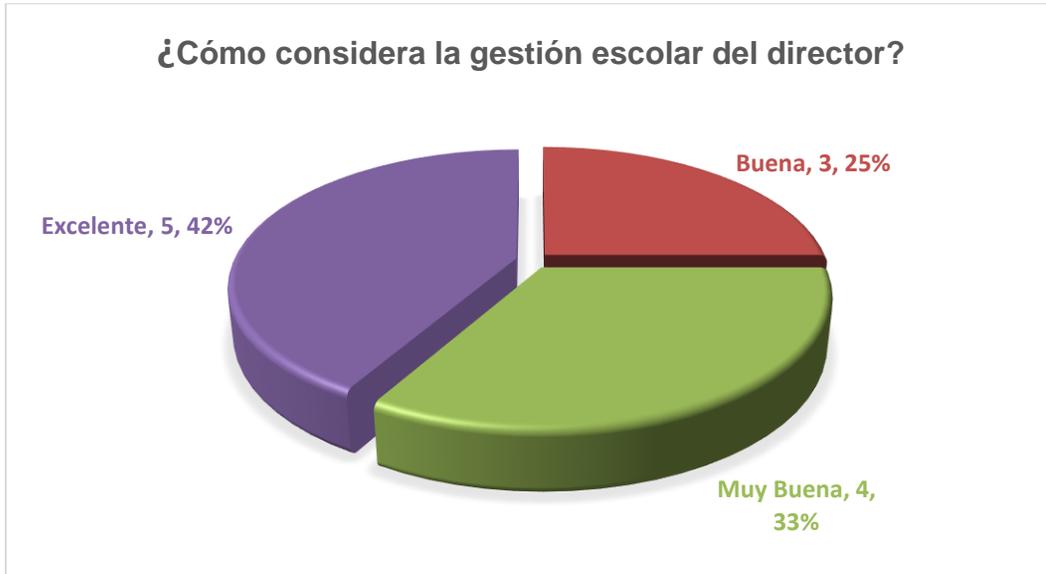
Gestor del currículo: la dirección de grado junto con el colectivo docente trabajan en la evaluación, articulación, usos de material didáctico y de apoyo a formación docente.

Monitorea el desempeño docente: de forma indirecta con los docentes de más de 20 años de experiencia y de forma directa al relevo generacional.

Asesor pedagógico: en las etapas de planificación, ejecución y planificación de la tarea docente y del aula según las orientaciones de la facultad.

Otros roles que desempeña organiza la superación docente del relevo.

❖ ¿Cómo considera su gestión?

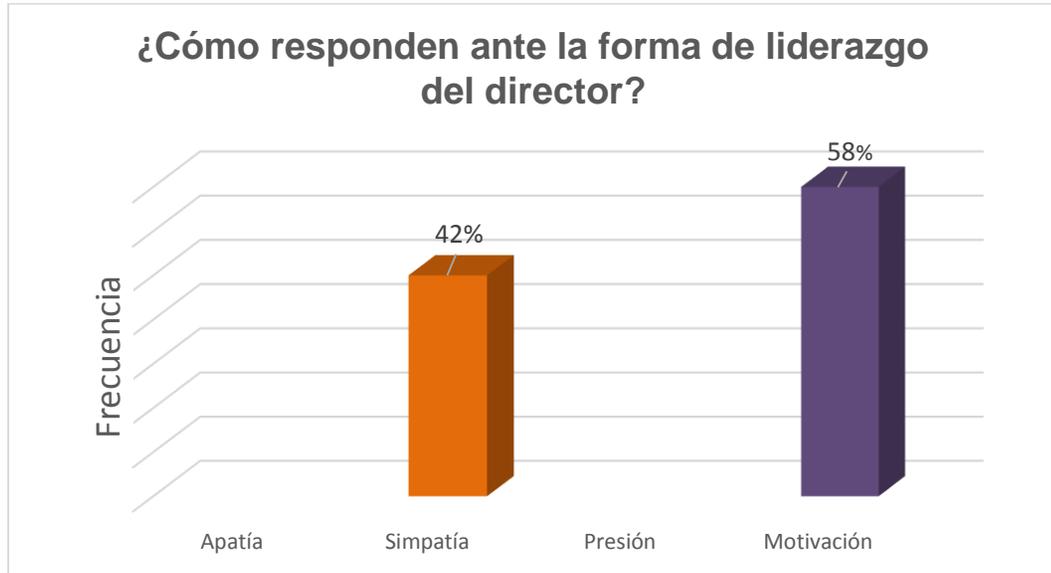


Fuente de elaboración propia.

Ver tabla No. 4

- ❖ Gestiones realizadas para optimizar la efectividad del desempeño docente. Promueve la sensibilidad en el desarrollo del aprendizaje, personalidad educadora, capacidad de trabajo en equipo.
- ❖ Liderazgo que aplica con los docentes encontramos un liderazgo democrático ya que este fomenta la participación del equipo y respeta las opiniones de cada uno tomándolas en cuentas en la toma de decisiones.

- ❖ Los docentes responden ante su forma de liderazgo.

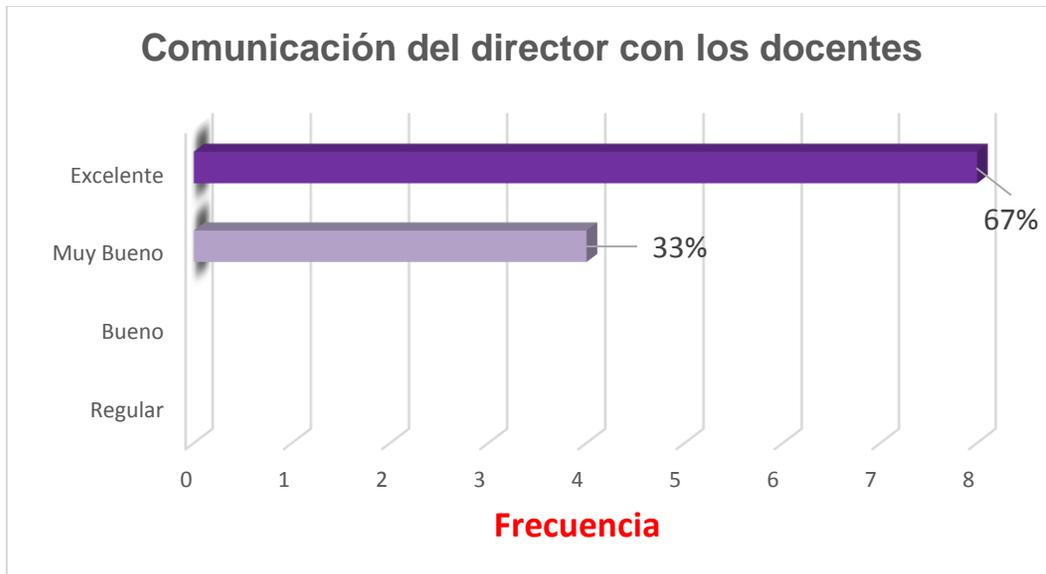


Fuente de elaboración propia.

Ver tabla No. 5

Con simpatía y motivación ya que este respeta sus opiniones. Y la comunicación la considera muy buena con sus docentes.

- ❖ Como considera la comunicación con los docentes esta entre excelente y muy buena lo cual quiere decir que mantiene un constante interacción



Fuente de elaboración propia.

Ver tabla No. 6

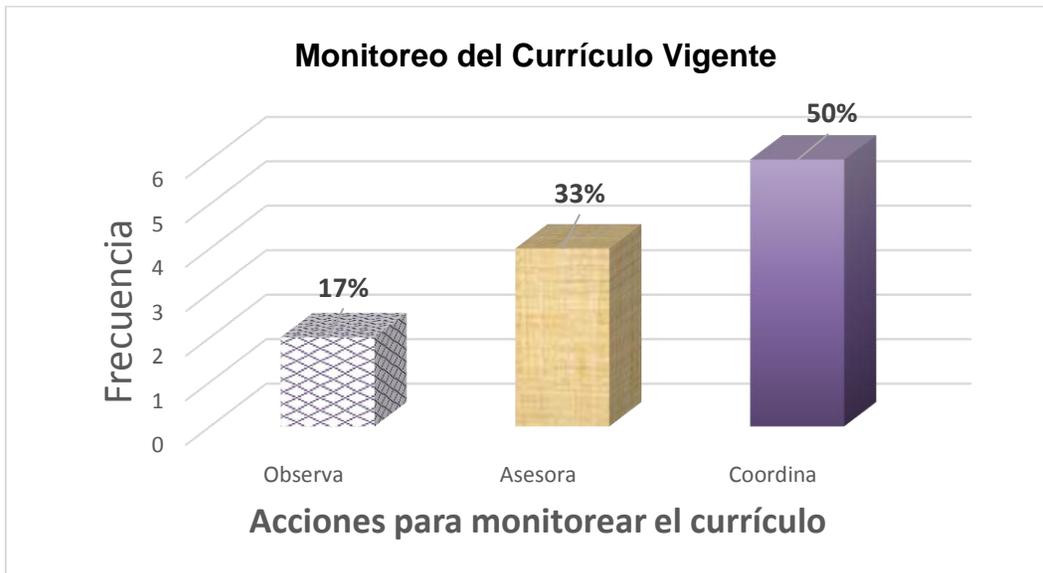
- ❖ Funciones del liderazgo que pudimos encontrar fueron: propone metas alcanzables, motiva al grupo en reuniones de claustro, comunica las ideas de forma clara, delega responsabilidades y asesora la práctica pedagógica.
- ❖ En desempeño docente considera que es muy bueno ya que los mismo están en interacción entre el desarrollo de enseñanza aprendizaje y capacitaciones para mejorar el mismo.



Fuente de elaboración propia.

Ver tabla No. 7

- ❖ El director monitorea que los docentes administren bien el currículo a través de coordinación de carrera.

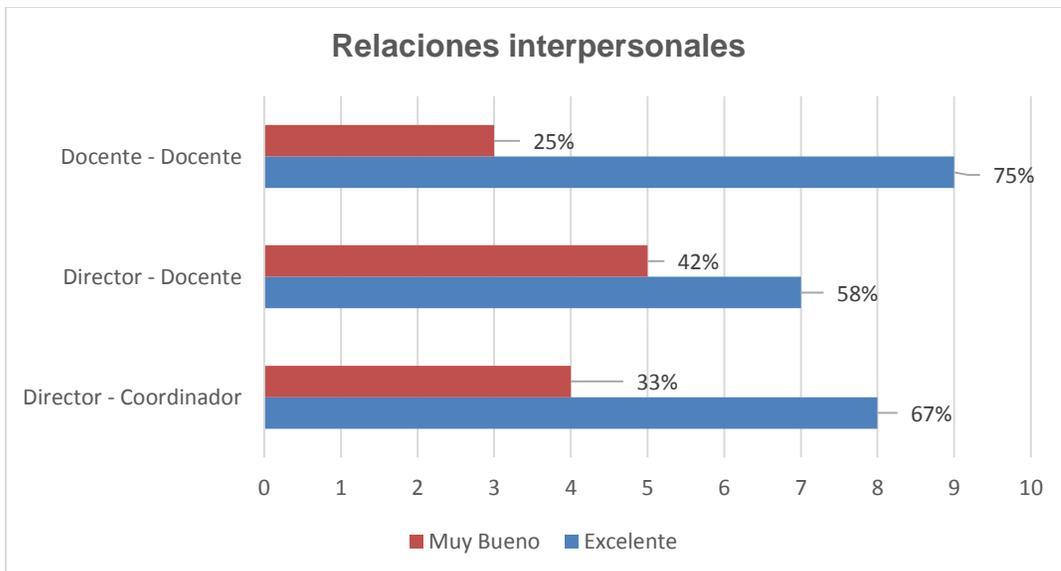


Fuente de elaboración propia.

Ver tabla No. 8

## Rasgos de un liderazgo efectivo del equipo directivo

- ❖ Los docentes utilizan técnicas, recursos y estrategias adecuadas. Generalmente, ya que varios de ellos utilizan medios tecnológicos, audiovisuales; metodología que motiva a los estudiantes.
- ❖ La planificación y organización del proceso enseñanza-aprendizaje lo determina a través de planes calendario de asignatura, planes de clases y orientaciones que realizan en colectivos de asignatura.
- ❖ La manera de evaluar el desempeño docente lo realiza a través de informes que presentan, y que están el POA del departamento.
- ❖ Las relaciones interpersonales las considera entre director-coordinador muy buenas, director-docentes muy buena y docente-docente muy buena-



Fuente de elaboración propia.

Ver tabla No. 9

## CAPÍTULO V

### 5.1. CONCLUSIONES.

Entre los principales hallazgos que obtuvimos en nuestra investigación podemos destacar:

1. Los rasgos de un líder efectivo juegan un papel importante en el clima laboral ya que a través de ellos se puede lograr y alcanzar metas y objetivos planificados. Cada uno de ellos facilita la organización y control de actividades así también una mejor relación entre el equipo directivo y el director como líder.

Las organizaciones necesitan más de líderes que jefes ya que la necesidad de resolver problemas para realizar un cambio debe ser siempre implicando a todo el grupo y motivándolos para hallar las soluciones pertinentes.

2. El director muestra habilidades comunicativas con los docentes ya que transmite la información y muestra capacidad para escuchar opiniones así también les toma en cuenta a la hora de la toma de decisiones.

Capacidad para determinar metas ya que capacita al personal docente para que utilicen herramientas que faciliten la enseñanza que deben transmitir a los alumnos. Así como alcanzar las metas y objetivos planteados.

Capacidad de planificación y desarrollo es imprescindible para tener un control en las actividades a realizar en esta destacan la orientaciones realizadas a los colectivos de cómo estará estructurados los planes calendarios los cuales determinan el tiempo que tendrán cada contenido de asignaturas, y recursos metodológicos que emplearán.

Autodesarrollo y asistencia a los compañeros, esta es importante ya que permite que los seguidores en este caso los docentes puedan crecer y desarrollar sus habilidades. El director muestra interés en el desarrollo de sus docentes este ayuda a crecer enseñándoles, brindándoles talleres, trabajando en equipo en la articulación y uso de materiales didácticos y organiza la superación docente del relevo generacional.

Innovación este rasgo es fundamental de un líder ya que es necesario que esté capacitado para los constante cambios que tiene la sociedad en tecnología y alta competitividad. Entre los principales que resaltan son las visitas a los observatorios de astronomía y biotecnología los cuales abarcan en los contenidos científicos de la carrera.

Responsabilidad este rasgo es muy importante para mantener el control y dar el ejemplo a la hora de realizar las actividades, el director monitorea personalmente que los docentes administren correctamente el currículo que utilicen técnicas, recursos y estrategias adecuadas.

Información es una habilidad clave para el líder, manejar la información es importante, el director comunica las ideas a través de reuniones de claustro que es donde orienta las actividades a realizar.

Carisma este es un rasgo crucial para el líder, el director muestra una actitud agradable y empática con los docentes este para motivar a sus seguidores realiza ferias y actividades de recreación que permiten que se los mismo se desestrecen y salgan un momento de la rutina de trabajo.

3. Una de las principales fortalezas que se pudo detectar es que el líder tiene muy buena comunicación con los docentes, mantiene la planificación, motiva al grupo siempre que tienen reunión de claustro, fortalece las áreas pedagógicas y mantiene un clima agradable realizando actividades de recreación y para recolectar fondos para las actividades planificadas como financiar viajes de campo para realizar estudio, son activos proactivos, promueve la sensibilidad en el desarrollo del aprendizaje, tiene personalidad educadora y mantiene una capacidad de trabajo en equipo.
4. Entre las acciones están: que los docentes tienen ayuda económica que son desembolsadas de las mismas actividades realizadas para su superación académica, durante su desempeño como docente se le brinda un determinado tiempo para promover de cargo a los mismos y así motivarlos para seguir

## *Rasgos de un liderazgo efectivo del equipo directivo*

---

preparándose y puedan terminar sus posgrados y maestría. Y le facilitan los medios necesarios para la realización de sus contenidos de clase y laboratorios para que realicen los experimentos con los instrumentos apropiados que se requieren.

## 5.2. RECOMENDACIONES

- ❖ Realizar más reuniones de claustro el cual le permitirá estar en contacto y monitorear si los docentes están cumpliendo con las metas, objetivos y actividades planificadas.
  
- ❖ Crear un espacio más amplio en oficinas donde puedan desarrollar más cómodamente sus actividades y puedan dar una mejor asistencia a los estudiantes de manera personalizada.
  
- ❖ Ampliar sus capacitaciones de liderazgo este le permitirá realizar una mejor gestión ya que cualquier debilidad que pudiera presentar en el futuro este pueda resolver con facilidad cualquier problema o situación. (Guadamuz & Ortiz, 2015) Inscribirse a capacitaciones de seminarios de liderazgo para seguirse fortaleciéndose y se desempeñe con mejores propuestas para alcanzar metas.
  
- ❖ Fomentar en los docentes la educación continua con el objetivo de mejorar sus competencias personales y fortalecer los procesos de enseñanza aprendizaje en la carrera.

## CAPÍTULO VI

### 6.1. BIBLIOGRAFIA.

1. Chávez, H. A. (2013). *Liderazgo y motivación*. Perú.
2. Guadamúz, J., & Ortíz, J. (2015). *Incidencia del Liderazgo en la Gestión Administrativa*. Managua.
3. Guadamúz, Y., & Vallecillo, S. (2015). *Liderazgo que ejerce el equipo de dirección y su incidencia en el clima social laboral*. Managua, Nicaragua.
4. Hernández Sampieri, R. (2006). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill.
5. Hernández, U., & Mejía, C. (2014). *El Liderazgo del Director y su Incidencia en las Funciones Administrativa*. Managua.
6. Marconi, J. (2013). *Dirección educativa, dirección administrativa*. Managua.
7. Munguia, K., & Jimenes, Y. (2015). *Liderazgo del director y su incidencia en la gestión administrativa*. Managua.
8. Noriega Gómez, M. (2012). *Importancia del liderazgo en las organizaciones*. Mexico.
9. Peralta, M., & Fonseca, M. (2015). *Liderazgo que ejercen los subdirectores y su incidencia en la práctica docente*. Managua.
10. Peralta, M., & Mena, E. (2013). *Liderazgo de la directora y su incidencia en el desempeño docente*. Managua, Nicaragua.
11. Rodríguez, R., López, J., & Hernández, I. (2016). *Liderazgo en la gestión administrativa: Una mirada reflexiva*. Managua.
12. Sequeira, V., & Picón, A. (1997). *Investigar es Fácil*. Managua: Universitaria.
13. Solano, J., & Bermúdez, M. (2014). *Liderazgo y Gestión Administrativa*. Managua, Nicaragua.
14. Warren, R. (1990). *Liderazgo con Propósito*.

## **6.2. ANEXOS**



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN - MANAGUA

**RECINTO UNIVERSITARIO "RUBÉN DARÍO"  
FACULTAD DE EDUCACIÓN E IDIOMAS  
CARRERA DE EDUCACIÓN COMERCIAL**

**Entrevista a Director y Coordinadores de carrera de Física**

**I. Datos Generales**

**Nombre del entrevistado:** \_\_\_\_\_

**Cargo:** \_\_\_\_\_

**Nivel académico:** Dr. \_\_\_\_\_ MSc. \_\_\_\_\_ Lic: \_\_\_\_\_

**Años de experiencia como director o Coordinador:** \_\_\_\_\_

**Años de experiencia docente:** \_\_\_\_\_

**Años de laborar a la universidad:** \_\_\_\_\_

**INTRODUCCIÓN**

Somos estudiantes de quinto año de la carrera de Educación Comercial, estamos realizando una investigación científica en la asignatura de seminario de graduación por lo que se le solicita su amable ayuda en contestar las interrogantes que a continuación se le harán. Agradecemos su valioso aporte.

**OBJETIVO:**

Recopilar información relevante y útil para elaborar el informe final de la investigación científica titulada "Rasgos de un liderazgo efectivo y su incidencia en el clima social laboral en el departamento de Física de la Facultad de Educación e Idiomas de la UNAN Managua durante el primer semestre del 2017.

**II. DIRECCIÓN EDUCATIVA**

**1. ¿Quiénes conforman el equipo de dirección?**

**2. ¿Qué roles desempeña usted como director o coordinador de carrera?**

**Promotor de cambio:** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Comunica orientaciones:** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Planifica actividades:** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Dirige reuniones:** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Evalúa actividades planificadas:** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Otras actividades:** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**3. ¿Qué roles desempeña usted como director pedagógico?**

**Administra el currículo:** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Gestor del currículo:** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Monitorea el desempeño docente:** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Asesor pedagógico:** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Otros:** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**4. ¿Cómo considera su gestión?**

**Regular:** \_\_\_\_\_ **Buena:** \_\_\_\_\_ **Muy Buena:** \_\_\_\_\_ **Excelente:** \_\_\_\_\_

5. ¿Qué gestiones ha realizado para optimizar la efectividad del desempeño docente?

### III. Liderazgo

1. ¿Qué tipo de liderazgo considera que aplica en su trabajo con los docentes?

Líder democrático: \_\_\_\_\_

Líder autoritario: \_\_\_\_\_

- \_\_\_\_\_

Líder liberal: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

2. ¿Cómo responden los docentes ante su forma de liderazgo?

Apatía: \_\_\_\_\_

Simpatía: \_\_\_\_\_

Presión: \_\_\_\_\_

Motivación: \_\_\_\_\_

3. ¿Cómo considera la comunicación con los docentes a su cargo?

Regular: \_\_\_\_\_ buena: \_\_\_\_\_ Muy buena: \_\_\_\_\_ Excelente: \_\_\_\_\_

4. ¿Qué funciones del liderazgo realiza con mayor frecuencia?

Propone metas alcanzables: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Motiva al grupo: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Incentiva a los docentes \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Comunica las ideas de forma clara: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Delega responsabilidades \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Asesora la practica pedagógica: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Proporciona estímulos: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Otros: \_\_\_\_\_

---

#### IV- DESEMPEÑO DOCENTE

1. ¿Cómo considera el desempeño de sus docentes? ¿Por qué?

Regular: \_\_\_\_\_ Bueno: \_\_\_\_\_ Muy bueno: \_\_\_\_\_ Excelente: \_\_\_\_\_

2. ¿Cómo monitorea que los docentes estén administrando correctamente el currículo vigente?

Observa: \_\_\_\_\_ Asesora: \_\_\_\_\_ Coordinación: \_\_\_\_\_

3. ¿Los docentes utilizan técnicas, recursos y estrategias adecuadas en su desempeño?

4. ¿Los docentes planifican y organizan los procesos de enseñanza aprendizaje? ¿Cómo lo determina?

5. ¿De qué manera evalúa el desempeño docente?

6. ¿Cómo considera las relaciones interpersonales?

	Excelente	Muy bueno	Bueno	Regular
Director – coordinador				
Director – docente				
Docente - Docente				

Gracias por su colaboración!



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN - MANAGUA

**RECINTO UNIVERSITARIO “RUBÉN DARÍO”  
FACULTAD DE EDUCACIÓN E IDIOMAS  
CARRERA DE EDUCACIÓN COMERCIAL**

**Encuesta a Docentes**

**IV. Datos Generales**

**Nombre del Entrevistado:** \_\_\_\_\_

**Cargo:** \_\_\_\_\_

**Nivel académico:** Dr. \_\_\_\_\_ MSc. \_\_\_\_\_ Lic: \_\_\_\_\_

**Años de experiencia docente:** \_\_\_\_\_

**Años de laborar en la universidad:** \_\_\_\_\_

**INTRODUCCIÓN**

Somos estudiantes de quinto año de la carrera de Educación Comercial, estamos realizando una investigación científica en la asignatura de Seminario de graduación por lo que se le solicita su amable ayuda en contestar las interrogantes que a continuación se le harán. Agradecemos su valioso aporte.

**OBJETIVO:**

Recopilar información relevante y útil para elaborar el informe final de la investigación científica titulada “Rasgos de un liderazgo efectivo y su incidencia en el clima social laboral en el departamento de Física de la Facultad de Educación e Idiomas de la UNAN Managua durante el primer semestre del 2017.

**V. DIRECCIÓN EDUCATIVA**

**1. ¿Quiénes conforman el equipo de dirección?**

**2. ¿Qué roles desempeña el director como líder?**

**Promotor de cambio:** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Comunica orientaciones:** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Planifica actividades:** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Evalúa actividades planificadas:** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Otras actividades:** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**3. ¿Qué roles desempeña el director como líder pedagógico?**

**Administra el currículo:** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Gestor del currículo:** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Monitorea el desempeño docente:** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Asesor pedagógico:** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Otros:** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**4. ¿Cómo considera la gestión escolar del director?**

**Regular:** \_\_\_\_\_ **Buena:** \_\_\_\_\_ **Muy Buena:** \_\_\_\_\_ **Excelente:** \_\_\_\_\_

**5. ¿Qué gestiones ha realizado el director para optimizar la efectividad del desempeño docente?**

## VI. Liderazgo

1. ¿Qué tipo de liderazgo considera que aplica el director en su trabajo con los docentes?

Líder democrático: \_\_\_\_\_

Líder autoritario: \_\_\_\_\_

Líder liberal: \_\_\_\_\_

2. ¿Cómo responde usted ante la forma de liderazgo del director.

Apatía: \_\_\_\_\_

Simpatía: \_\_\_\_\_

Presión: \_\_\_\_\_

Motivación: \_\_\_\_\_

3. ¿Cómo considera la comunicación del director con los docentes?

Regular: \_\_\_\_\_ buena: \_\_\_\_\_ Muy buena: \_\_\_\_\_ Excelente: \_\_\_\_\_

4. ¿Qué funciones del liderazgo realiza el director con mayor frecuencia?

Propone metas alcanzables: \_\_\_\_\_

Motiva al grupo: \_\_\_\_\_

Incentiva a los docentes: \_\_\_\_\_

Comunica las ideas de forma clara: \_\_\_\_\_

Delega responsabilidades: \_\_\_\_\_

Asesora la practica pedagógica: \_\_\_\_\_

Proporciona estímulos: \_\_\_\_\_

Otros: \_\_\_\_\_

## IV- DESEMPEÑO DOCENTE

1. ¿Cómo considera su desempeño docente? ¿Por qué?

Regular: \_\_\_\_\_ Bueno: \_\_\_\_\_ Muy bueno: \_\_\_\_\_ Excelente: \_\_\_\_\_

2. ¿Cómo monitorea el director que usted esté administrando correctamente el currículo vigente?

3. Observa: \_\_\_\_\_ Asesora: \_\_\_\_\_ Coordinación: \_\_\_\_\_

4. ¿Utiliza usted técnicas, recursos y estrategias adecuadas en su desempeño?

5. ¿Cómo planifica y organiza los procesos de enseñanza aprendizaje?  
¿Cómo lo determina?

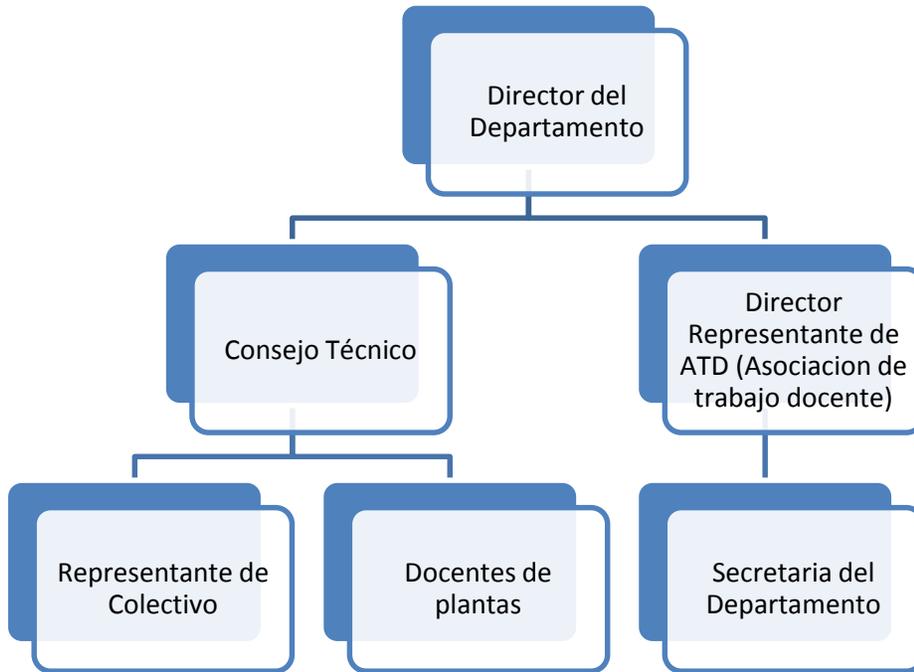
6. ¿De qué manera evalúa el director su desempeño docente?

7. ¿Cómo considera las relaciones interpersonales?

	Excelente	Muy bueno	Bueno	Regular
Director – coordinador				
Director – docente				
Docente - Docente				

Gracias por su colaboración!

## Organigrama del Departamento de Física.



## Tabla de los Resultados

Promotor de Cambio	9
Comunica Orientaciones	2
Planifica Actividades	1
Evalúa Actividades Planificadas	0
Otras actividades	0
Total	12

**Tabla No. 3**

Regular	0
Buena	3
Muy Buena	4
Excelente	5
Total	12

**Tabla No. 4**

Apatía		0
Simpatía	5	42%
Presión		0%
Motivación	7	58%
Total		100%

**Tabla No. 5**

Regular		0%
Bueno		0%
Muy Bueno	4	33%
Excelente	8	67%
Total	12	100%

**Tabla No. 6**

Regular	0
Bueno	3
Muy Bueno	6
Excelente	3

**Tabla No. 7**

Observa	2	17%
Asesora	4	33%
Coordina	6	50%
Total	12	100%

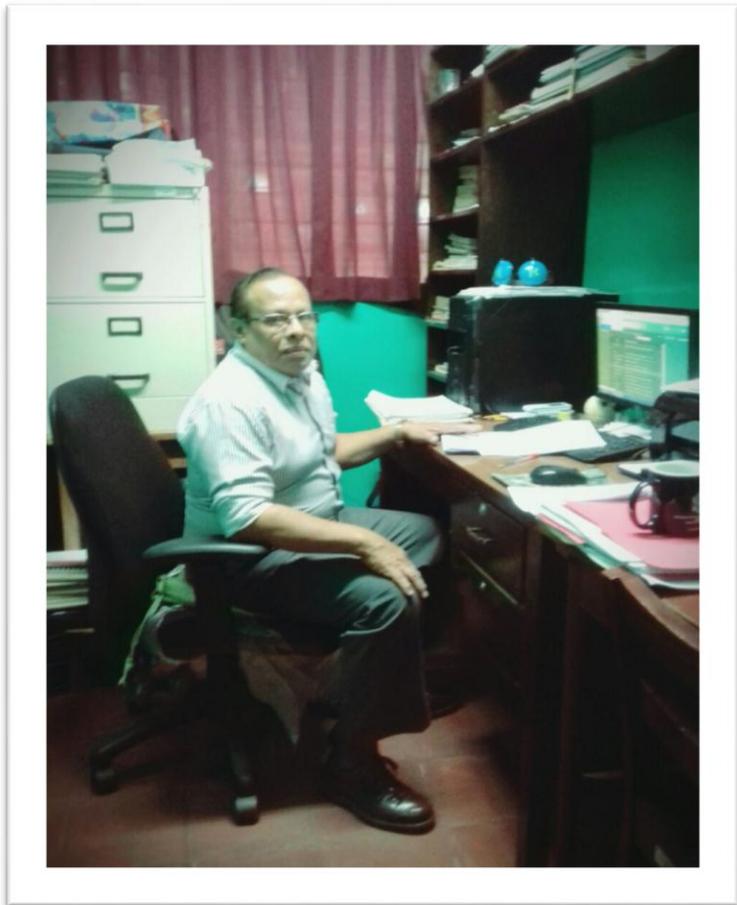
**Tabla No. 8**

	Excelente	%	Muy Bueno	%	Bueno	%	Regular	%	Total
Director - Coordinador	8	67%	4	33%		0%		0%	12
Director - Docente	7	58%	5	42%		0%		0%	12
Docente - Docente	9	75%	3	25%		0%		0%	12

**Tabla No. 9**



Autoras de Tesis:  
Maryuri Gaitán Valle  
Karen Meza Landez  
María Carolina Fuentes



Director del Departamento de  
Física  
Msc Francisco Barrios



Docente del Departamento de Física



Docente del Departamento de Física