

Capítulo 24

El liderazgo transformacional y transaccional en el docente desde la perspectiva de estudiantes universitarios

Alicia Casique Guerrero

<https://doi.org/10.61728/AE24003520>



Introducción

Las Instituciones educativas están comprometidas con la sociedad, lo que las obliga a ofrecer una educación de calidad y el éxito de un sistema educativo se traduce en brindar bienestar y desarrollo económico en la misma. La importancia del liderazgo del docente en gran medida se debe a los cambios que ha sufrido el sistema educativo, ante los desafíos competitivos y cambiantes del entorno global, requiere formar profesionistas que además de un nivel de calificación adecuado al cargo, desarrollen su capital intelectual en forma constante para ser más autónomos, y asuman un comportamiento que les permita ser más flexibles, innovadores y tomar decisiones oportunas.

La influencia y orientación que asume la y el docente como líder en el aula, facilita u obstruye el aprendizaje y la formación del estudiante, por ello, el liderazgo representa retos y desafíos a los que se enfrenta en el aula y su impacto para lograr las competencias necesarias en las y los estudiantes de las Instituciones educativas de nivel superior, el estudio se enfoca identificar el estilo de liderazgo en el docente, desde la perspectiva del estudiantado de las carreras de Licenciatura en Administración e Ingeniería en Gestión Empresarial de una Institución de Educación Superior [IES] y con un enfoque del liderazgo transformacional y transaccional, basado en el cuestionario MLQ 5X Bass y Avolio (1999).

Marco teórico

El líder transaccional afecta la motivación del seguidor por el intercambio de premios y por el establecimiento de una atmósfera en la cual hay una percepción de uniones más cercanas entre esfuerzos y resultados deseados. De acuerdo con el criterio de este enfoque, él es un diagnosticador psicológico sensible, que discierne “exactamente” las necesidades y expectativas de sus subordinados y responde a ella en consecuencia (Figue-

roa, 2012). Este tipo de liderazgo es efectivo para escuelas que tienen un propósito claro y estático o para cambios superficiales. Sin embargo, tal como muestra la teoría de cambio, las escuelas que pretenden mejoras profundas, requieren un liderazgo que incida en la cultura y que promueva el cambio organizacional.

Por su parte, Bass (1999) citado por Díaz, Roncally, López y González (2018) introduce el concepto de “líder transformacional”, a quien define como un individuo carismático e inspirador, con la capacidad de ir más allá de sus propios intereses y de estimular el aprendizaje de sus colaboradores a quienes valora por sus grandes potencialidades.

Los líderes transformacionales prestan atención a los intereses y las necesidades de desarrollo individual de los seguidores; modifican la conciencia que tienen de los temas, pues los ayudan a ver los viejos problemas de maneras nuevas, y son capaces de estimularlos e inspirarlos para que hagan un esfuerzo adicional por alcanzar las metas del grupo.

El liderazgo transaccional y el transformacional no deben considerarse métodos opuestos de hacer las cosas. El liderazgo transformacional se construye con base en el liderazgo transaccional, pues incita esforzarse y dar un desempeño que va más allá de lo que hubiera ocurrido con el planteamiento transaccional solo. Asimismo, el liderazgo transformacional es más que carisma, quiere que sus seguidores adopten su visión del mundo y tratará de infundir en ellos la capacidad de cuestionar no solo las opiniones establecidas, sino incluso las que estableció él mismo.

Para Bass y Avolio (1994) y Bass y Steidmeier (1998), la mayoría de los líderes tienen un perfil que incluye factores del estilo transformacional y transaccional, no hay tipos puros, sino mayor o menor propensión hacia actitudes, creencias y valores, y mayor despliegue de conductas características de un tipo de liderazgo, más que de otros.

Leithwood (1999), citado por González y González (2007), planteó que el liderazgo transformacional es el más idóneo para ser desarrollado en las instituciones educativas por sus docentes, ya que es aquel que motiva a las personas a hacer más de lo que ellas mismas esperan y como consecuencia, se producen cambios en los grupos, las organizaciones y la sociedad. Delgado (2000), citado por González y González (2012), desde esta perspectiva menciona:

El liderazgo del docente debe promover la autorrealización de sus alumnos, incentivando e impulsando la conformación de comunidades de aprendizaje que propicien cambios en la educación. El docente universitario se convierte en agente promotor de la participación de los miembros del grupo, para desarrollar las competencias de liderazgo en un momento determinado, demostrando aptitudes y cualidades para orientar la acción grupal. (p. 38)

Gutiérrez (2003) señala, siguiendo en esta línea, que la labor del docente universitario en su desempeño laboral reviste un nuevo compromiso social, derivado de una actitud positivista y transformadora, cuyo objetivo central es el fomento de una participación cercana hacia los problemas de su entorno, con una actitud de apertura a las críticas en beneficio de los aportes científicos y de los contextos educativos. En cada docente hay un líder potencial que motiva y estimula a las personas con las que se relaciona a través de la conducción de grupos; desempeña un papel trascendente en el desarrollo y la formación de actitudes y valores.

Desde esta perspectiva, se asume que él y la docente universitario debe ser un profesional con disposición para actuar de acuerdo con un liderazgo que le permita la promoción y motivación de los y las estudiantes que trascienda sus intereses personales, para que de esta manera accedan a niveles superiores de ejecución, a fin de satisfacer un propósito personal y colectivo, en beneficio de la comunidad.

El líder transformacional, en las instituciones educativas, debe ejercer funciones de guía facilitador con pensamiento sistémico, que induzca cambios en los objetivos, valores, necesidad, creencias y aspiraciones de la organización educativa, para ello debe tener competencia como facilitador de la interacción entre los miembros del medio académico y comunidad en general (González, 2012 y Yulk 2006).

El liderazgo transformacional, como lo afirman Cardona y Wilkinson (2010), apunta a que él y la profesora son un agente de cambio, que influye en las y los estudiantes para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en la consecución de las metas o tareas establecidas.

El liderazgo del docente requiere de las competencias de un líder eficiente, que permita el fortalecimiento de aprendizajes significativos en las y los estudiantes, promotor del cambio, la innovación en las instituciones

educativas, que generen grupos de trabajo que posibiliten la consistencia, coherencia de las visiones, motivaciones y compromisos de sus integrantes.

Metodología

El enfoque de la investigación es cuantitativo, la metodología utilizada es descriptiva-comparativa. La muestra del estudio es 137 estudiantes de sexto semestre en adelante en una Institución de Educación Superior en dos carreras: Licenciatura en Administración e Ingeniería en Gestión Empresarial.

En la tabla 1 se presenta las variables estudiadas: liderazgo transformacional (*Influencia idealizada o Carisma, Motivación inspiracional, Estimulación intelectual y Consideración individual*), transaccional (*Recompensa contingente y Dirección por excepción activa*). Las variables moderadoras: naturaleza de la materia que imparte él y la docente y su género; semestre de estudios y promedio acumulado en la carrera de los y las estudiantes.

El instrumento de Bass y Avolio (1999), el cual fue adaptado y validado, para la medición se empleó una escala tipo Likert de 5 puntos, quedó integrada por 35 ítems, organizados en 6 factores, reportando un excelente coeficiente alfa de Cronbach de 0.934.

Tabla 1.
Dimensiones de las variables del liderazgo transformacional y transaccional

		Dimensión	Descripción
Liderazgo transformacional		Influencia idealizada o carisma	Capacidad que tiene un líder para influir en las personas, generando optimismo, orgullo dándoles un sentido de su misión y visión, orientándolos hacia el logro de sus objetivos, demostrando una conducta moral y ética.
		Motivación inspiracional	Capacidad del líder de motivar, estimular y comprometer a sus colaboradores, proporcionándoles el significado del trabajo, utilizando una eficiente comunicación, mediante el cual crea un clima de cooperación y confianza
		Estimulación intelectual	Capacidad del líder de estimular a sus colaboradores a aportar nuevas ideas y solución a los problemas, lo que permite adoptar una postura crítica y creativa, para la promoción del desarrollo intelectual, generando además independencia y autonomía
		Consideración individual	Capacidad de percepción del líder para identificar en sus colaboradores sus necesidades, capacidades, aspiraciones y metas, para atender de manera individual, dando un trato personalizado

Liderazgo transaccional	Recompensa contingente	El líder realiza un acuerdo con el seguidor respecto a una recompensa ante una tarea bien ejecutada. El líder clarifica las expectativas de los seguidores y proporcionan recompensas cuando cumplen con el objetivo
	Dirección por excepción activa	El líder especifica las normas y el castigo y se organiza para supervisar el cumplimiento de las normas, se centra en corregir errores y luego se toman las medidas correctivas.

Fuente: Soria, 2015.

Para el tratamiento estadístico de la información se utiliza el software IBM SPSS Statistics versión 26, para procesar la información cuantitativamente mediante los siguientes análisis:

Estadística descriptiva: Se determinarán las distribuciones de frecuencias para describir las puntuaciones obtenidas por categoría en cada una de las variables de estudio, se analizaron también las medidas de tendencia central (media únicamente) para cada una de las variables.

Análisis correlacional: Se obtendrá una matriz de correlaciones entre las dimensiones del Liderazgo Transformacional y transaccional, en el coeficiente de correlación de Pearson, buscando determinar las correlaciones significativas entre ambas.

Análisis de Varianzas (ANOVA): Se usará este tipo de análisis para evaluar las diferencias entre las medias y las varianzas al igual que su nivel de significancia entre los grupos de estudio.

Las hipótesis planteadas para el estudio son:

H₁ Las y los estudiantes perciben un mayor liderazgo transformacional de sus profesores que transaccional.

H₂ Las y los estudiantes de la carrera de Ingeniería en Gestión Empresarial, perciben un mayor estilo de liderazgo transaccional de sus profesores que las y los estudiantes de la carrera de Licenciatura en Administración.

H₃ Existen diferencias significativas en relación con el género del profesor en la percepción de las y los estudiantes de las carreras de Licenciatura en Administración e Ingeniería en Gestión Empresarial en el liderazgo transformacional.

H₄ Los y las profesores(as) que imparten las materias de naturaleza cuantitativa no ejercen un liderazgo transformacional desde la percepción de sus estudiantes.

H₅ Los profesores de género masculino tienen un bajo liderazgo transformacional en relación con las profesoras.

H₆ Los estudiantes de Licenciatura en Administración e Ingeniería en Gestión Empresarial con un promedio mayor o igual a 90 de calificación acumulado en su carrera, son los que perciben un alto liderazgo transformacional de sus profesores.

La descripción de la muestra es como sigue:

El 64.2 % son estudiantes de la especialidad de Ingeniería en Gestión Empresarial y el 35.8 % de Licenciatura en Administración.

La participación de los y las estudiantes es del 4.4% del 6° semestre; el 31.4 % del 7° semestre; el 42.3 % del 8° semestre y del 21.9 % del 9° semestre, como se observa el mayor porcentaje fue de estudiantes que cursan el 8° semestre.

El promedio acumulado de su carrera por los y las estudiantes, con un 4.4 % tiene un promedio de 70 a 75 de calificación; el 2.9 % de 76 a 80; el 45.3 % de 81 a 85; el 26.3 % de 86 a 90; el 16.8 % de 91 a 95 y con un 4.4 % de 96 a 100, siendo el mayor porcentaje con un promedio de calificación acumulada en su carrera de 81 a 85.

De acuerdo con la naturaleza de la materia que imparte él y la profesor(a) a los y las estudiantes, considerando materias humanísticas y cuantitativas, los resultados son: el 52.6 % son los profesores que imparten materias de área de las ciencias sociales y humanísticas y el 47.4 % profesores que imparten materias de matemáticas, estadística y finanzas principalmente.

El 78.1 % son de género femenino y el 21.9 % masculino lo cual es característico de estas carreras, que en su mayoría son docentes de género femenino.

Resultados

Los resultados de la evaluación general del liderazgo transformacional y transaccional en las y los profesores se muestran en la tabla 2, con una media de 4.32 y 3.79 respectivamente de un total de 5 puntos, los resultados reflejan que las prevalece un liderazgo transformacional, con la percepción de las y los estudiantes. En el liderazgo transaccional se muestra la dimensión recompensa contingente con la media más alta de 4.11, que indica que esta variable es importante en el estilo que perciben las y los estudiantes de sus profesores.

Tabla 2.

Resultados Generales del Liderazgo transformacional y transaccional

	Media		Media
Liderazgo transformacional		Liderazgo transaccional	
Influencia idealizada	4.49	Recompensa contingente	4.11
Motivación inspiracional	4.40	Dirección por excepción activa	3.48
Consideración individualizada	4.00	Media	3.79
Estimación intelectual	4.42		
Media	4.32		

Fuente: elaboración propia.

El tipo o naturaleza de la materia que imparten las y los docentes se observa en la tabla 3. Todas las dimensiones del liderazgo transformacional en las materias humanísticas son superiores a 4, mientras que en las materias cuantitativas, en las dimensiones de Influencia idealizada, motivación inspiracional y estimación intelectual, son superiores a 4. Los resultados del liderazgo transaccional para las materias humanistas solo en la recompensa contingente la media es mayor a 4, en las materias cuantitativas las dimensiones, recompensa, contingente y dirección por excepción activa son mayores a 3.

Tabla 3.*Medias del liderazgo transformacional y transaccional por materia*

		Liderazgo transformacional				Liderazgo transaccional	
Materia		Influencia idealizada	Motivación inspiracional	Consideración individualizada	Estimación intelectual	Recompensa contingente	Dirección por excepción activa
Humanista y ciencias sociales	Media	4.65	4.52	4.11	4.56	4.29	3.29
Matemáticas, estadística y finanzas	Media	4.32	4.27	3.89	4.25	3.90	3.69

Fuente: elaboración propia.

En cuanto al género del docente, los resultados se presentan en la tabla 4, las profesoras en el liderazgo transformacional superan a los profesores; y en el liderazgo transaccional en la recompensa contingente es de 4.16 en las profesoras la media es mayor que la de los profesores, mientras que, en la dirección por excepción activa, los profesores con una media de 3.64, es mayor que a las profesoras. Estos resultados demuestran que las profesoras ejercen en mayor grado el liderazgo transformacional en relación con los profesores en ambas carreras.

Tabla 4.*Medias del liderazgo transformacional y transaccional por género del profesor*

		Liderazgo transformacional				Liderazgo transaccional	
Género		Influencia idealizada	Motivación inspiracional	Consideración individualizada	Estimación intelectual	Recompensa contingente	Dirección por excepción activa
Femenino	Media	4.56	4.47	4.06	4.47	4.16	3.44
Masculino	Media	4.23	4.17	3.82	4.22	3.92	3.64

Fuente: elaboración propia.

Los resultados por especialidad se muestran en la tabla 5, en la carrera de Licenciatura en Administración se tiene una media superior a 4 en todas las dimensiones del liderazgo transformacional, en relación con la carrera de Ingeniería en Gestión Empresarial, en cuanto al liderazgo transaccional se muestra una media de 4.13 en el factor de recompensa contingente en la carrera de Licenciado en administración superior a la carrera de Ingeniería en gestión Empresarial, mientras que esta última obtiene una media de 3.58 en dirección por excepción activa, superior a la carrera de Licenciatura en Administración.

En la tabla 6 se muestran las medias de los liderazgos en relación con el semestre que cursa las y los estudiantes, para efectos de comparación se obtuvo un promedio de las medias de las dimensiones de cada estilo de liderazgo, encontrándose que todas las dimensiones del liderazgo transformacional la media es superior a 4, mayor a los promedios obtenidos en el liderazgo transaccional. La media mayor del liderazgo transformacional se tiene en el séptimo semestre con una media de 4.39.

Tabla 5.

Medias del liderazgo transformacional y transaccional por especialidad

		Liderazgo transformacional				Liderazgo transaccional	
Especialidad		Influencia ideolizada	Motivación inspiracional	Consideración individualizada	Estimación intelectual	Recompensa contingente	Dirección por excepción activa
Licenciado en administración	Media	4.61	4.50	4.13	4.53	4.13	3.31
Ingeniería en Gestión Empresarial	Media	4.42	4.35	3.93	4.35	4.09	3.58

Fuente: elaboración propia.

El liderazgo transformacional con una media de 4.14 en relación con el promedio acumulado en la carrera, la media más alta de 4.84, se obtuvo en los y las estudiantes con un promedio de 96 a 100 de calificación, en cuanto al liderazgo transaccional las y los estudiantes con un promedio de 91 a 95 de calificación con una media de 4, en la recompensa contingente. (ver tabla 7).

Tabla 6.*Medias del liderazgo transformacional y transaccional por semestre*

Liderazgo transformacional			Liderazgo transaccional				
Semestre		Influencia ideolizada	Motivación inspiracional	Consideración individualizada	Estimación intelectual	Recompensa contingente	Dirección por excepción activa
Sexto	Media	4.33	4.30	4.00	4.30	4.13	3.88
	Media por liderazgo	4.23				4.00	
Séptimo	Media	4.58	4.45	4.06	4.49	4.06	3.49
	Media por liderazgo	4.39				3.77	
Octavo	Media	4.46	4.36	3.94	4.41	4.09	3.55
	Media por liderazgo	4.29				3.82	
Noventa	Media	4.44	4.45	4.05	4.35	4.19	3.26
	Media por liderazgo	4.32				3.725	

Fuente: elaboración propia.

Tabla 7*Medias del liderazgo transformacional y transaccional por promedio acumulado de calificaciones*

Liderazgo transformacional						Liderazgo Transaccional	
Calificación		Influencia idealizada	Motivación inspiracional	Consideración individualizada	Estimación intelectual	Recompensa contingente	Dirección por excepción activa
70 - 75	Media	4.46	4.17	3.73	4.17	4.00	3.42
	Media por liderazgo	4.13				3.71	
76 - 80	Media	4.31	3.80	3.36	4.20	3.63	3.00
	Media por liderazgo	3.91				3.31	
81 - 85	Media	4.47	4.44	4.06	4.44	4.16	3.33
	Media por liderazgo	4.35				3.74	
86 - 90	Media	4.42	4.24	3.87	4.24	3.83	3.65
	Media por liderazgo	4.19				3.74	
91 - 95	Media	4.55	4.59	4.08	4.59	4.35	3.66
	Media por liderazgo	3.45				4.00	
96 -100	Media	4.96	4.93	4.60	4.90	4.75	3.75
	Media por liderazgo	4.84				4.25	

Fuente: elaboración propia.

Conclusiones

De acuerdo con el objetivo de la investigación, identificar el estilo de liderazgo de las y los docentes de una IES a través de la percepción de estudiantes y con base en los resultados obtenidos, se puede establecer las siguientes conclusiones:

Las dimensiones del liderazgo transformacional de influencia idealizada y estimulación intelectual son las que más predominan según la percepción de los estudiantes de la IES, poseen un promedio de 4.49 y 4.42 respectivamente. La influencia idealizada es donde el docente influye en sus estudiantes a través de la confianza, entusiasmo y respeto, se preocupa por el desarrollo de las y los estudiantes y trata de motivarlos constantemente para que logren sus metas y expectativas. Los profesores muestran con entusiasmo la visión de futuro, son respetados, admirados y son un modelo para seguir por los estudiantes, poseen un alto nivel de autoestima y confianza en sí mismo, proyectando una presencia confiable, dinámica, poderosa y carismática. En cuanto a la estimulación intelectual, en el profesor promueve en ellos la creatividad y la innovación frente a los problemas que se presentan en el proceso de aprendizaje. En el liderazgo transaccional la dimensión recompensa contingente con un promedio de 4.11, los profesores plantean el criterio de desempeño de las y los estudiantes; y la recompensa o beneficios que obtendrán al lograrlo, la motivación es dependiente de los beneficios que logra, normalmente, los beneficios son puntos extras en la calificación.

Los resultados obtenidos permiten concluir que el liderazgo es transformacional en los docentes de la IES, lo que comprueba la hipótesis 1.

En cuanto al género, se obtuvo que las profesoras tienen un mayor liderazgo transformacional que los profesores, con un promedio de 4.39 y 4.11 respectivamente, lo cual comprueba la hipótesis 5.

Los resultados respecto a la carrera de las y los estudiantes con relación al liderazgo transaccional se tienen lo siguiente, la media de las y los estudiantes de Ingeniería en Gestión Empresarial es de 3.83, en tanto en la Licenciatura en Administración es de 3.72, lo cual comprueba la hipótesis 2.

Los y las profesores que imparten materia de matemáticas, contabilidad, finanzas entre otras, tiene una media en el liderazgo transformacional

de 4.18, mientras que en el transaccional la media es de 3.79, por lo cual la hipótesis 4 se rechaza.

Las y los estudiantes con un promedio mayor o igual a 90 de calificación acumulado en su carrera son los que perciben un mayor liderazgo transformacional de sus profesores con un promedio de 4.84, por lo cual se acepta la hipótesis 6.

Respecto a las diferencias significativa en la percepción de los estudiantes del liderazgo transformacional con la variable moderadora género de sus profesores, los resultados de las Anovas, solo en la dimensión de influencia idealizada es significativa con 0.047, por lo que esta hipótesis 3 no se puede aceptar, para las demás dimensiones del liderazgo.

Referencias

- Bass, B. & Avolio, B. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1995). *The Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)* [El Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)]; Redwood City: Mind Garden. Recuperado de: www.mindgarden.com
- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9-32.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (2000). *MLQ: Multifactor Leadership Questionnaire*. Mind Garden.
- Bass B. & Steidlmeier, P.(1998). Ethics, character, and authentic transformational leadership. *Center for Leadership Studies, School of Management, Binghamton University*. <http://cls.binghamton.edu/bassteid.html>
- Cardona, P. & Wilkinson, H. (2010). *Creciendo como líder*. Eunsa.
- Delgado, M. (2000). *El Liderazgo Educativo en los Centros Docentes*. Muralla, S.A.
- Díaz, C., Roncallo, L., López, M. & González, S. (2018). Liderazgo: Consideraciones sobre su conceptualización, evolución y retos ante la nueva realidad organizacional. *Economía & Administración*, 15(1), 71-88. <https://revistas.uao.edu.co/ojs/index.php/REYA/article/view/47/41>

- Figuerola, A. (2012). Principales modelos de liderazgo: su significación en el ámbito universitario. *Revista Humanidades Médicas*. 12(3), 515-530. <http://scielo.sld.cu/pdf/hmc/v12n3/hmc10312.pdf>
- González, O. & González, O. (noviembre 2007-febrero 2008). Percepciones de los estudiantes universitarios, frente al liderazgo docente en *Revista Mexicana de Orientación educativa*, 5(13), 37-43. <https://pepsic.bv-salud.org/pdf/remo/v5n13/v5n13a08.pdf>
- González, O. (2012). Estilos de liderazgo docente, *Multiciencias*. 12(2), 35-44.
- Gutiérrez, M. (2003). El Liderazgo Transformacional en el Docente Universitario. *Revista Virtual*, 1(1), Disponible en <http://ev1.cpd.va.es>.
- Soria, P. (2015). *Estilo de liderazgo en los jefes departamentales de administración, contabilidad, enfermería y farmacia y su incidencia en factores de resultados en los trabajadores de Novaclínica, S.A.* [Tesis Licenciatura]. Facultad de Ciencias Psicológicas. Universidad Central de Ecuador.
- Yukl, G. A. (2006). *Leadership in organizations [Liderazgo en organizaciones]*, Upper Saddle River, Prentice Hall.

