

**El liderazgo transformacional como factor de cambio en la Educación Superior de una Universidad pública de la ciudad de Villarrica, 2020**

**Luis Antonio Santander Benítez**  
luissantander12061968@gmail.com  
Universidad Nacional de Asunción  
Facultad de Filosofía  
Paraguay

**Resumen**

El papel del docente en la Educación Superior se ve influenciado por su estilo de liderazgo transformacional. El estudio plantea como objetivo principal analizar los estilos de liderazgo transformacional como un factor de cambio que ejerce los docentes de la Educación Superior de la Universidad pública de la ciudad de Villarrica, 2020. El enfoque utilizado es descriptivo y el diseño no experimental. Para este estudio se consideró la muestra compuesta 104 alumnos de la facultad de ingeniería de una universidad pública; Universidad Nacional de Villarrica del Espíritu. El estilo de Liderazgo fue medido a través del Cuestionario multifactorial de liderazgo (MIQ) 5X corto cuya adaptación fue realizada por Rosa Alvina Soto Jugo (2018) validado por juicio de expertos, la confiabilidad y validez del mismo es de consistencia interna 0,769 Alfa de Cronbach. Los resultados muestran una tendencia hacia el liderazgo transformacional en combinaciones como autocrático-transformacional y transaccional-transformacional. Los docentes se preocupan por promover el éxito de sus estudiantes a través de un ambiente académico propicio para el crecimiento personal y grupal.

**Palabras clave:** Liderazgo, Educación Superior, proceso de enseñanza, creatividad, motivación.

## **Transformational leadership as a factor of change in Higher Education of a public University in the city of Villarrica, 2020**

### **Abstract**

The role of teachers in Higher Education is influenced by their transformational leadership style. The main objective of the study is to analyze transformational leadership styles as a factor of change exercised by Higher Education teachers public University in the city of Villarrica, 2020. The approach used is descriptive and the design is non-experimental. The extracted data were collected at a single moment, not establishing systemic periods. For this study, the sample was considered to be 104 students from the engineering faculty of a public university; National University of Villarrica del Espíritu. The Leadership style was measured through the short 5X Multifactor Leadership Questionnaire (MIQ) whose adaptation was carried out by Rosa Alvina Soto Jugo (2018) validated by expert judgment, its reliability and validity is of internal consistency 0.769 Cronbach's Alpha . The results show a tendency towards transformational leadership in combinations such as autocratic-transformational and transactional-transformational. Teachers are concerned about promoting the success of their students through an academic environment conducive to personal and group growth.

**Key words:** Leadership, Higher Education, teaching, creativity, motivation process.

## 1. INTRODUCCIÓN

El liderazgo transformacional desempeña un papel esencial en las instituciones educativas, influyendo en la reconfiguración de la sociedad y las organizaciones. Los docentes, como líderes educativos, son agentes de cambio que contribuyen a crear un entorno propicio para la integración social y el desarrollo.

Esta investigación se centra en el análisis de los estilos de liderazgo de los docentes de la Universidad Nacional de Villarrica del Espíritu Santo, reconociendo su relevancia en la promoción del aprendizaje de los estudiantes y en la práctica docente. La educación, como una agrupación de individuos con objetivos comunes, opera según normas de comportamiento, dirección de grupos y una visión compartida, apuntando a un liderazgo eficaz que tenga un impacto significativo en el proceso de aprendizaje y en la actuación del docente. Esta investigación busca arrojar luz sobre la contribución de los docentes al desarrollo de oportunidades y la transformación tanto de espacios como de individuos en el contexto de la educación superior.

### **Conceptos importantes:**

**Líder:** “es la persona capaz de ejercer influencia en otros, para dirigirlos y guiarlos efectivamente hacia el logro de objetivos y metas organizacionales” (Gómez, 2018 p.162).

**Liderazgo:** “Liderazgo es el proceso de influir, guiar o dirigir a los miembros del grupo hacia la consecución de metas y objetivos organizacionales” (Gómez, 2018 p.162).

**Liderazgo Transformacional:** “liderazgo que se caracteriza por la capacidad para producir cambios sustantivos en los seguidores y en la organización” (Daft, 2016).

**Liderazgo Transaccional:** está basado en el intercambio de recompensas entre el líder y los miembros de su equipo. En el liderazgo transaccional se evidencia la sanción o recompensa del trabajador en base al desempeño o rendimiento. (Contreras, 2013, p160)

**El liderazgo docente:** es un desempeño que implica inspirar, comunicar y motivar a los otros para que alcancen una meta (Caraballo, 2015 p.1).

**Desempeño docente:** El conjunto de acciones que con alta motivación, preparación pedagógica y creatividad realiza el profesor, durante el desarrollo de su actividad, lo cual se manifiesta, tanto en el proceso como en el resultado de esta, orientada a lograr la formación integral de la personalidad de cada uno de sus alumnos, con un enfoque desarrollador y diferenciado, tomando como base el conocimiento de sus posibilidades

y, en particular, sus necesidades, motivaciones, vivencias y proyectos de vida (Pérez, 2018).

### **Características de un líder**

El líder debe tener capacidad de comunicarse con los demás componentes del colectivo, por lo que el líder debe expresar claramente sus ideas y sus instrucciones, y lograr que el colectivo las escuche y las entienda. También debe saber "escuchar" y considerar lo que el colectivo al que dirige le expresa.

El líder debe tener suficiente capacidad de establecer metas y objetivos. Para dirigir un grupo, y saber a dónde llevarlo. Sin una meta clara, ningún esfuerzo será suficiente. Las metas deben ser congruentes con las capacidades del grupo. De nada sirve establecer objetivos que no se pueden cumplir.

Un líder debe estar bien informado. Se ha hecho evidente que ningún organismo puede sobrevivir sin líderes que entiendan o sepan cómo se maneja la información. Un líder debe saber cómo se procesa la información, interpretarla inteligentemente y utilizarla en la forma más moderna y creativa.

Un líder es una persona muy responsable. Sabe que su liderazgo le da poder, y utiliza ese poder en beneficio de todo el colectivo al que sirve hasta conseguir sus objetivos. El que dirige debe jugar un rol importante en la toma de decisiones y, por lo tanto, también en el apoyo que el colectivo le otorga.

### **Estilos de liderazgo**

**Líder permisivo:** Liderazgo educativo con serias dificultades de asumir con responsabilidad y compromiso las funciones inherentes a las necesidades de la educación emergente y preponderante.

**Líder democrático:** Función de dar transparencia y apertura a todas las acciones educativas dentro de la organización institucional.

**Liderazgo educacional:** Capacidad de obrar y actuar de manera coherente, sistemática, sólida, firme, solidaria y comprometida a desarrollar o generar cambios de actitud en los demás. Además, se caracteriza por el estilo de comunicación entre los componentes, así tengan una direccionalidad, una articulación adecuada, y un conexionalismo efectivo que las tornan más accesible y confiable en la ejecución. En la gestión educativa también se tiene a la flexibilidad, la colegialidad, apertura, comunicación, talento, creatividad y dinámica como soporte de la nueva educación que responda al eje de la gestión y organización escolar (Sierra, 2016 p.124,125).

## **Liderazgo transformacional**

Conduce a un desempeño más allá de las expectativas establecidas porque este tipo de líderes elevan los deseos de logro y superación de sus seguidores. Consta de cuatro dimensiones, de las cuales una se subdivide en dos dimensiones más:

**Influencia idealizada.** Según la cual los líderes funcionan como modelos a seguir provocando una identificación y deseo de imitación fuerte por parte de sus seguidores, comunican una visión clara y un sentido de misión colectiva, muestran comportamientos éticos y morales, se ganan el respeto y la confianza, dan seguridad y son capaces de obtener el esfuerzo extra requerido de los seguidores para lograr niveles óptimos de desarrollo y desempeño.

**Motivación inspiracional.** Esta dimensión se relaciona con la comunicación de una visión de futuro clara, deseable y significativa, persuadiendo con entusiasmo y optimismo que esta visión es posible.

**Estimulación intelectual.** Representa la focalización del líder en potenciar la creatividad e innovación en los seguidores, lo que se logra mediante el cuestionamiento constante de suposiciones y problemas.(Silva, 2015).

**Consideración individual.** Representa el trato del líder hacia cada uno de sus seguidores de manera individual, única y particular, identificando necesidades de apoyo y desarrollo, utilizando como recursos la comunicación informal personalizada cara a cara, la información constante de los seguidores respecto a su situación y el contexto organizacional, el trato diferenciado que hace que los seguidores se sientan únicos, el consejo, el apoyo, la escucha activa, la empatía y el mentoring.

**El liderazgo laissez-faire:** también conocido desde el Modelo de Liderazgo de Rango Total como no liderazgo, evita todo tipo de influencia de sus seguidores, no interviene en ningún tipo de actividad y se abstiene de guiar, es pasivo por excelencia, brinda información solo cuando los seguidores la solicitan, y no comunica metas de trabajo claras, no ayudando a los miembros del grupo a tomar decisiones. (Silva, 2015).

## **Liderazgo en el sistema educativo**

Permite la proyección del ser, hacia el sentido de la educación humana, la cual se refleja en todas sus dimensiones y escenarios los cuales garantizan mejorar la calidad de vida, en lo profesional y personal, sustentado sobre la ética y en la valoración de los recursos de las generaciones futuras (Sierra, 2016).

El liderazgo educativo exige cualidades y características que hacen posible una sociedad más humana, donde los actores del proceso educativo generen una dinámica de proyección y, de valores y de principios éticos que se enmarquen en el desarrollo de la persona, y cuyo proyecto de vida lo lleve a interrogarse sobre el papel que desempeñará en la sociedad (Sierra, 2016).

Promueve el emprendimiento sostenible no solo para crear empresas, sino para promover y persuadir el cambio frente a los mapas mentales de las personas.

### **Modo de implementar el liderazgo en las instituciones de educación superior**

La necesidad de cambiar el enfoque educativo de la enseñanza al aprendizaje y del profesor al alumno, con el objetivo de lograr un aprendizaje significativo y de alto impacto en la vida de los estudiantes. Sin embargo, este cambio de paradigma plantea desafíos para las instituciones educativas, que deben realizar una planificación distinta, considerando aspectos organizacionales, procesos curriculares y didácticos.

La preparación de profesionales capaces de abordar las demandas cambiantes de la educación es esencial, lo que implica la formación de profesores y gestores educativos capaces de lidiar con la incertidumbre propia de la era del conocimiento y la globalización. Esto requiere el desarrollo de políticas y programas adecuados.

Es imperativo crear entornos flexibles en las instituciones educativas y establecer marcos normativos que faciliten los cambios institucionales necesarios. Asimismo, es crucial formar diseñadores del cambio educativo en este contexto.

Los líderes exitosos se destacan por planificar su visión y obtener apoyo para ella, mostrando consistencia y persistencia para mantener la moral de la organización y empoderar a quienes asumen responsabilidades en el proceso de cambio. La importancia del carisma en el liderazgo transformacional radica en la capacidad del líder para generar un poder simbólico basado en la percepción de habilidades excepcionales por parte de sus seguidores. El éxito del líder depende de la confianza, el esfuerzo y el compromiso que los seguidores tienen hacia él.

En el contexto de la educación superior en Paraguay, existe una oportunidad de profesionalizar la formación de líderes educativos. A pesar de la presencia de programas de capacitación y posgrado, la tendencia se ha centrado en aspectos administrativos en lugar de abordar las dimensiones educativas del liderazgo.

## **2. METODOLOGIA**

El diseño de investigación es no experimental, de corte transversal. Según su nivel y alcance; es una investigación descriptiva, con un enfoque cuantitativo. La población estuvo compuesta por 500 alumnos de la universidad, pública; Universidad Nacional de Villarrica del Espíritu Santo. La muestra estuvo constituida por 104 estudiantes de la facultad de ingeniería de la mencionada universidad, seleccionada por procedimientos probabilísticos ya que todos tienen la posibilidad de ser seleccionados sin tener en cuenta parámetros determinados.

El estilo de Liderazgo fue medido a través del Cuestionario multifactorial de liderazgo (MIQ) 5X corto cuya adaptación fue realizada por Rosa Alvina Soto Jugo (2018) validado por juicio de expertos, la confiabilidad y validez del mismo es de consistencia interna 0,769 Alfa de Cronbach. El instrumento consta de 46 ítems, las respuestas son politómicas codificadas con números: Nunca (1). Rara vez (2). A veces (3). A menudo (4). Siempre (5).

Una vez recogidos los datos, el procesamiento de los datos obtenidos se efectuó mediante el uso de las herramientas estadísticas con el apoyo del software informático Microsoft Excel 2010 y SPSS 28.0 especializado para el efecto.

### 3. RESULTADOS

**Tabla 1. Puntuaciones y ubicación por nivel en cada estilo**

	Nunca (1)	Rara vez (2)	A veces(3)	A menudo(4)	Siempre(5)
Laissez Faire	0-1	1.1-2	2.2-3	3.1-4	4.1-5
Autocrático	5.1-6	6.1-7	7.1-8	8.1-9	9.1-10
Transaccional	10.1-13.3	13.4-16.6	16.7-19.9	20-23.2	23.3-26.5
Transformacional	26.6.-29.8	29.9-33.1	33.2-36.4	36.5-39.7	39.8-43

**Fuente: Elaboración propia**

Comentario: En esta parte se presentan en la tabla de los resultados obtenidos de la aplicación del cuestionario “Estilos de liderazgo” con su respectivo análisis e interpretación. Se tomó en cuenta las puntuaciones ubicadas en los niveles AM (A menudo) y S (Siempre) porque se considera que estos niveles caracterizan con mayor firmeza la presencia de cada uno de los estilos. Sin embargo, hay puntuaciones ubicadas en los rangos N(Nunca), RV (Rara vez) y AV (A veces) que pueden resultar importantes para destacar aquellas características ausentes en la persona.



**Tabla 2. Cálculo de la media, desviación típica y varianza**

	Media	Desviación Típica	Varianza
	Aritmética		
Laissez Faire	4.18	0.828	0.686
Autocrático	8.3567	1.65643	2.744
Transaccional	25.0701	4.90928	24.694
Transformacional	33.4268	6.62571	43.900

**Fuente: Elaboración propia**

Comentario: Para este apartado de la tabla 2, se considera el ítem 11 para Laissez Faire, los ítems 15 y 20 para Autocrático, los ítems 6,8,23,24,27y 28 para Transaccional y los ítems 5,13,16,17,18,21,25 y 26. Donde se analizan la media aritmética, la desviación típica y la varianza de cada estilo de Liderazgo.

La media obtenida en el estilo de liderazgo laissez faire 4, 18 se ubica en el nivel equivalente al más alto, siempre y la desviación estándar y varianza 0.828y 0.686 respectivamente, indican una buena dispersión de los datos alrededor del promedio. En el estilo autocrático la media aritmética de 8.3567 ubica los datos en un nivel Alto, siempre y la desviación estándar y varianza 1.65643 y 2.744, indican poca dispersión. En el estilo transaccional la media de 25.0701 ubica en el nivel Alto, siempre y la desviación y varianza de 4.90928 y 24.694, indican alta dispersión de los datos alrededor de la media. La media 33.4268 del estilo transformacional la ubica en el nivel medio, a veces y la desviación y varianza 6.62571y 43,900, indican alta dispersión.

#### **4. CONCLUSIONES**

Los datos emanados de esta investigación apuntan a señalar como característica básica del ejercicio docente de los profesores participantes, la presencia del liderazgo transformacional bajo las combinaciones autocrático- transformacional, transaccional-transformacional, laissez faire-autocrático-transformacional, autocrático- transaccional transformacional, definiendo un líder que inspira compromisos y estimula el desarrollo de la creatividad e innovación.

Los grupo de profesores universitarios participantes de la investigación, no sólo contribuyen en la formación de recursos humanos altamente calificados, sino que

aprovechan sus competencias y experiencias académicas en beneficio de la calidad de la educación, para convertirse en un líder educativo de alta definición, basando sus conductas en la disposición, preocupación e interés por la búsqueda de la excelencia en la ejecución de los trabajos de sus alumnos.

El liderazgo *laissez faire* no está presente en los participantes de la investigación, porque los profesores asumen el compromiso educativo y se preocupan por el desempeño de los estudiantes, promoviendo el desarrollo de aquellos talentos favorecedores de su prosecución estudiantil. Este resultado apoya lo expresado en líneas anteriores. El nivel de ejecución en el liderazgo transaccional permite concluir de tres maneras. Por una parte, los resultados pueden indicar que es un estilo en proceso de consolidación, por otra parte, puede indicar un estilo en proceso de extinción y, finalmente, puede indicar que es un estilo del cual el profesor hace uso de acuerdo a la conveniencia, a las circunstancias o a la situación presentada.

Los datos obtenidos señalan que el docente muestra atención y consideración individual al tomar en cuenta a la persona, preocupándose por sus necesidades, apoyando su crecimiento y desarrollo en medio de un clima de armonía y empatía. Es importante resaltar que aun cuando el número de participantes no permite generalizaciones de los resultados a la población general, se encuentra la identificación de los siguientes estilos de liderazgo: autocrático-transformacional; autocrático-transaccional; transaccional-transformacional; *laissez faire*-autocrático-transformacional y autocrático-transaccional-transformacional.

Como dato final, los resultados obtenidos apuntan hacia la tendencia a adoptar comportamientos característicos de un liderazgo transformacional bajo las siguientes combinaciones: autocrático- transformacional, transaccional-transformacional, *laissez faire*-autocrático-transformacional y autocrático-transaccional-transformacional. Los datos obtenidos señalan que los y las docentes muestran preocupación por la promoción de sus estudiantes a través de la atención a sus necesidades de logro, de estimulación intelectual y de crecimiento personal, apoyando su prosecución estudiantil en medio de un clima académico favorable al desarrollo personal y del grupo.

En cuanto a las recomendaciones sugeridas a los docentes para tender la carrera hacia una educación de calidad son: Estos resultados apuntan hacia la necesidad de replicar la investigación en un número mayor de participantes, que permita la validación de estos hallazgos y la posible construcción de una nueva teoría del liderazgo académico en el docente universitario. Estas conclusiones resaltan la necesidad de promover programas de formación continua en el área de liderazgo docente que permita la evolución positiva

de los procesos de enseñanza, enfatizando en las características básicas del líder educativo, identificadas como guía, facilitador, asesor, orientador, planificador y controlador de las actividades.

Es necesario que los docentes trabajen en cultivar su liderazgo para ejercer en el aula con los alumnos y que se enfoque en formar futuros profesionales con habilidades sociales y fomentar el desarrollo de la autoestima positiva en ellos, no solo enfocarse en la formación cognitiva. En este contexto se sugiere que la universidad fomente la creación de espacios comunes de conocimiento y trabajo contemplados en redes colaborativas, apoyo logístico y de recursos que faciliten el liderazgo docente.

## **5. REFERENCIAS**

- Acosta, D., & Ponce, E. (2019). Estilos de liderazgo en la Educación Superior. *Revista Conrado*, 15(68), 175-179
- Alegre Brítez, M. A. & Kwan Chung, C. K. (2021) Gestión directiva y estilos de liderazgo en educación superior. Una revisión de la literatura. *Revista de Análisis y Difusión de Perspectivas Educativas y Empresariales*.
- Alvarado A. Prieto D. (2019) Liderazgo y motivación en el ambiente educativo universitario Volumen 9, Número 3 pp. 1-18
- Bruno FE, Liporace MF, Stover JB Escala de motivación situacional académica para estudiantes universitarios: Desarrollo y análisis psicométricos. *Interdiscip. Rev. Psicol. Cienc. Afines*. 2020; 37:
- Calla G. (2010) Estilos de liderazgo del docente y su desempeño, según percepción de los alumnos en un Instituto Superior del Callao”
- Caraballo J. (2015). Liderazgo docente. Recuperado de: <https://www.aporrea.org/educacion/a206561.html>.
- Contreras, T. (2016). Liderazgo pedagógico, liderazgo docente y su papel en la mejora de la escuela: una aproximación teórica. *Propósitos y Representaciones*, 4(2), 231-284.
- Díaz M Búñez A. (2016) Liderazgo y creatividad en Educación Superior citado en: XIV Congreso Interuniversitario de Organización de Instituciones Educativas.
- Díaz M., Vicente Búñez, A. & Vicente Búñez, R. (2012). Nuevas formas de aprender en la Universidad que mira al futuro. En J. I Alonso, A. Escarbajal y R. Nortés (Eds.). *Experiencias de innovación en Educación Infantil y Educación Primaria*. (130-134). Murcia:

- García, M. (2011). Liderazgo transformacional y la facilitación de la aceptación al cambio organizacional. *Pensamiento Psicológico*, 9(16), 41-54.
- Méndez-Aguado C., Aguilar-Parra JM, Álvarez JF, Trigueros R., Fernández-Archilla JA.(2020) La influencia de las emociones, la motivación y los hábitos en el rendimiento académico de los alumnos de Educación Primaria en francés como lengua extranjera. *Sustentabilidad*. 12 : 2531. doi: 10.3390 / su12062531.
- Prieto, J. (2000). *Introducción a la psicología: Teoría y ejercicios*. España: Editorial Ramón Areces
- Sierra G. (2016). Liderazgo educativo en el siglo XXI, desde la perspectiva del emprendimiento sostenible. *Revista EAN*, (81), 111-129. <https://dx.doi.org/10.21158/01208160.n81.2016.1562>
- UNESCO, Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (2000) *Informe de seguimiento de la EPT en el mundo Educativo para todos: el imperativo de la calidad*. Paris pag 98-99.