

## Características del liderazgo transformacional presentes en un grupo de docentes universitario

### *Characteristics of the Transformational Leadership Present in a Group of University Teachers*

*Odris González\**, *Oramis González\*\**, *Gherardin Ríos\*\*\** y *Joldry León\*\*\*\**

#### Resumen

La presente investigación tuvo la finalidad de identificar las características que sustentan el liderazgo transformacional en un grupo de docentes de la Facultad de Arquitectura y Diseño de la Universidad del Zulia. La investigación se encuentra enmarcada en un diseño descriptivo, no experimental, de campo y de corte transversal. La población objeto estudio estuvo constituida por 60 docentes de la Facultad de Arquitectura y Diseño. Se analizaron los datos obtenidos del cuestionario titulado: Liderazgo transformacional en el docente Universitario 2011, diseñado por los autores, basado en los instrumentos suficientemente validados de Bass y Avolio (1991). Los resultados observados en esta investigación reportan un valor de media aritmética de  $\bar{X} = 3,52$ , lo cual indica un desempeño laboral de alto nivel, basado en los factores implícitos en esta teoría: carisma, consideración individual, motivación y estimulación intelectual. Asimismo se determinó que los docentes de ambas escuelas no fomentan en su desempeño, la tolerancia

Recibido: Noviembre 2012 • Aceptado: Mayo 2013

\* Dra. Ciencias Humanas. Lic. en Educación, Mención: Ciencias Pedagógicas. Área Orientación, Magíster en Orientación Educativa. Docente Titular e Investigadora de la Universidad del Zulia. Directora del Centro de Orientación de la Facultad de Arquitectura y Diseño. Maracaibo, Venezuela. Correo electrónico: odgonzal@hotmail.com

\*\* Docente Integral, Lic. en Contaduría pública y Especialista en Educación Ambiental. Maracaibo, Venezuela. Correo electrónico: oramisgonzalez@hotmail.com

\*\*\* Auxiliar de Investigación. Profesora de Idiomas modernos. Estudiante del 5to semestre de Derecho. Maracaibo, Venezuela. Correo electrónico: Gheral\_0401@hotmail.com

\*\*\*\* Auxiliar de investigación. Especialista en Proyectos Eléctricos. Estudiante del 7mo semestre de Ingeniería Química. Maracaibo, Venezuela. Correo electrónico: joldryl@hotmail.com

psicológica como un factor clave en la dinámica académica, reportando una media aritmética de  $\bar{X} = 2,39$ , valor que se ubica en un rango insuficiente.

**Palabras clave:** Desempeño, liderazgo transformacional, características, desempeño, docente universitarios.

### **Abstract**

The present investigation had the purpose of identifying the characteristics that sustain the transformational leadership in a group of teachers of the Faculty of Architecture and Design of the University of the Zulia, The investigation is framed in a descriptive design, not experimental, of field and of transverse court. The population object study was constituted by 60 teachers of the Faculty of Architecture and Design. Was analyzed the information obtained of the qualified questionnaire: Transformational leadership in the University teacher 2011, designed by the authors, based on the instruments sufficiently validated of Bass and Avolio (1991). The results observed in this investigation report a value of arithmetic mean  $\bar{X} = 3,52$ , Which indicates a high-level labor performance, based on the implicit factors in this theory: charisma, individual consideration, motivation and intellectual stimulation. Likewise was determined that the teachers of both schools do not promote in his performance, the psychological tolerance as a key factor in the academic dynamics, report an arithmetic mean  $\bar{X} = 2,39$ , value that is located in an insufficient range.

**Keywords:** Performance, transformational leadership, teacher.

### **Introducción.**

Este mundo globalizado en constante revolución, está haciendo que las instituciones sociales y en especial las de educación superior, se encuentren renovándose desde las perspectivas académicas, para mantenerse a la vanguardia de los requerimientos y desafíos provenientes de la sociedad del conocimiento. La búsqueda de la calidad en la enseñanza hace que cada día, los centros educativos se sientan comprometidos con la necesidad de cambio en todo su hacer, fundamentalmente en lo que se refiere al liderazgo desarrollado por sus docentes, en su desempeño laboral.

Desde esta perspectiva González (2011) plantea

“que la variada y cada vez más compleja demanda que la sociedad le plantea al ejercicio de la funciones docente, hacen recomendable que el profesor disponga en su desempeño laboral de las competencias propias del liderazgo transformacional, que le permita propiciar aprendizajes significativos en sus alumnos, inducir el cambio y la innovación en las instituciones educativas y, sobre todo, promover grupos de trabajo donde pueda conformarse una comunidad educa-

*Características del liderazgo transformacional presentes en un grupo de docentes universitario*

tiva que posibilite la consistencia, coherencia de las visiones, motivaciones, compromisos de sus integrantes” (P. 259).

Partiendo de esta aseveración, esta investigación analiza uno de los problemas que confronta actualmente las universidades venezolanas, como es el desarrollo de un liderazgo eficaz, en el desempeño laboral de sus docentes, convirtiéndose en un punto crítico de trabajo para ser abordado por las instituciones de educación superior a partir de la comprensión de su propia realidad, ya que en una sociedad cada vez más exigente, se evidencia la imperiosa necesidad de asumir por parte del docente un rol de líder que le permita transformar su quehacer cotidiano (Bolívar, 2000).

Bajo esta perspectiva, las universidades tienen como reto innovar para contribuir a la construcción de una nueva sociedad del conocimiento, basado en la responsabilidad y el compromiso del docente en asumir las competencias propias de un liderazgo que le permita transformar los espacios académicos, mediante la calidad del servicio prestado a sus usuarios, capacitándose cada día en la conducción de grupos, para propiciar aprendizajes significativos, en sus alumnos.

Ante tal situación, emerge la necesidad de mejorar los contextos educativos y por ende la praxis docente, humanizando su desempeño laboral al incorporarle las características que sustentan el liderazgo transformacional, expandido por Bass (1985); considerándose uno de los factores claves que puede influir positivamente en la dinámica académica para lograr el desarrollo pleno en la formación de actitudes, valores en sus alumnos, hecho que repercutirá en la vida futura de éstos, tanto en la empresa, comunidad y país donde ejerzan su profesión.

Por tal razón, Batlle Rois (2010) plantea que son muchas las investigaciones que han demostrado que los líderes académicos influyen positivamente en el desempeño de sus estudiantes, al practicar un acompañamiento basado en la tolerancia, en la estimulación y motivación, lo cual le permitirá en un futuro su autonomía y participación para tomar decisiones importantes.

## **El liderazgo en el desarrollo de la labor docente**

El término de liderazgo, en los últimos años ha pasado a formar parte de manera habitual del discurso del mundo educativo, esto debido a la necesidad de cambio que se viene observando en las organizaciones educativas producto de las transformaciones exigidas por la globalización.

Esta globalización, en el mundo educativo caracterizada por la internacionalización, la búsqueda de la calidad, la diversificación de las estructuras institucionales, el desarrollo de las nuevas tecnologías incorporadas al proceso educativo, la expansión, movilidad y acceso de estudiantes y docentes a nivel mundial al mercado laboral, la profesionalización de los docentes hacen que las instituciones de educación superior tengan que adaptar sus funciones laborales a los nuevos modos de producción, mercantilismo y difusión del conocimiento.

En consecuencia, estas transformaciones producto de la globalización hacen que cada vez más instituciones universitarias estén prestando atención a todo lo relacionado con el liderazgo expuesto por sus docentes, desarrollando líneas de trabajo, dirigidas al fortalecimiento de las capacidades en la conducción de grupos.

Desde esta perspectiva, el liderazgo se convierte en un tema crucial, en los contextos educativo, ya que las fronteras del saber se han abierto a la divulgación del conocimiento global; por lo que las organizaciones académicas permanentemente se encuentran en una constante lucha por ser cada vez más competitivas, lo cual ha generado que las personas que las conforman, sean eficientes y capaces de dar respuestas positivas para su mejoramiento, frente a los cambios que les plantean la nueva era del conocimiento (González, 2011).

Actualmente, existe abundante literatura relacionada con la definición del liderazgo, sin embargo, para esta investigación, se analizaron algunos constructos claves, con la finalidad de contextualizar el término dentro del ámbito educacional, ya que es un tema muy amplio y complejo que aporta un sin número de enfoques y definiciones que vale la pena analizar en detalles. A continuación se exponen algunas conceptualizaciones del término:

Salazar (2006) afirma que el liderazgo se constituye en la capacidad de inspirar y guiar a individuos o grupos; orientada a un cambio voluntario por parte de los seguidores, en el modo de pensar y de actuar. Asimismo González (2011) apoyada en la teoría de Bass (1985) plantea que el liderazgo es el arte de dirigir a las personas hacia metas comunes, haciéndoles conscientes de sus propias necesidades y las del otro, en un recurrir de acciones en beneficio de la colectividad.

Según Gil (2004) el liderazgo se constituye en un fenómeno personal y grupal, como un proceso social donde un individuo organiza y mueve a los otros en una dirección específica, por su parte Robbins (2004), concibe el liderazgo como la capacidad de influir en un grupo para lograr el alcance de las metas. Gutiérrez (2003) plantea que el liderazgo es una cualidad personal, una actuación específica, donde una persona dirige a un grupo al logro de metas comunes.

En base a estos planteamientos, Gorrochotegui (2006) afirma que todo profesor universitario en su ejercicio profesional (docente, investigador y extensionista) demanda desarrollar las competencias específicas de un liderazgo eficaz, que le permita aumentar la influencia positiva sobre sus estudiantes para obtener resultados satisfactorios en su proceso educativo.

En tal sentido, Maureira (2004) sostiene que el liderazgo en los contextos educativos implica, una alta sensibilidad humana, para asegurar las condiciones favorables al aprendizaje, desarrollando en el docente cualidades específicas tales como: respeto, escucha activa, estimulación intelectual, paciencia, colaboración y tolerancia hacia los errores de los demás, pero sobre todo, lograr que el docente, entienda las necesidades de cada individuo, cada individuo como ser único diferente, en su prosecución estudiantil.

Asimismo, Vergara y Lazo (2011) afirma el líder educativo deberá ser, un visionario que sueña con mejorar su entorno educativo, un pragmata que eva-

### *Características del liderazgo transformacional presentes en un grupo de docentes universitario*

lúa con cuidado las consecuencias de sus acciones, fomentando el hábito de indagar e investigar, siendo un constante estudioso de la escolarización, de la enseñanza y del aprendizaje, con un espíritu aventurero y una actitud humilde. Un líder educativo en el nuevo milenio es, en esencia, un practicante sofisticado, un docente preocupado por mejorar cada día la calidad de la enseñanza.

Desde esta perspectiva señala Delgado (2000) que el docente deberá ser capaz de asumir un liderazgo en todos sus contextos de trabajo para promover la autorrealización de las personas en convivencia, incentivando e impulsando la conformación de comunidades de aprendizajes que propicien cambios satisfactorios en la educación.

Asimismo señala que la labor del académico en su desempeño laboral reviste un nuevo compromiso social, derivado de una actitud positivista transformadora, la cual tiene como objetivo fundamental fomentar una participación cercana hacia los problemas de su entorno y estar abierto a las críticas que puedan mejorar sus aportes científicos y sus contextos educativos.

En concordancia con lo antes expuesto, el docente universitario como actor social demanda en su formación las competencias básicas para ejercer un liderazgo eficaz; haciéndose necesario, que en los contextos educativos, el profesor asuma una actitud crítica y participativa desde su desempeño laboral como una alternativa de cambio en la educación de estos nuevos tiempos.

Por tal razón, Rodríguez (2011), plantea que el rol que ocupa el líder pedagógico dentro de la institución educativa es fundamental en el desarrollo y funcionamiento del proceso enseñanza aprendizaje de; esta dimensión, orientada a la pedagogía, supone un saber, pero no un mero saber técnico, sino un saber relacionado íntimamente con la situación en la escucha activa, la motivación y la estimulación del individuo, para crear condiciones favorables al aprendizaje.

Al respecto, Gutiérrez (2003) afirma es imprescindible cada vez más fortalecer el desempeño laboral del docente universitario en la concepción de un liderazgo transformador, porque es un requisito de los nuevos tiempos y una competencia deseada en las personas que deben trabajar en la conducción, mediación y/o coordinación de grupos u organizaciones educativas del nivel superior.

Estas aseveraciones, conllevan a la educación superior, asumir políticas de formación docente en el área específica del liderazgo académico, en un momento crítico, donde se requiere dar respuestas satisfactorias a las exigencias de la sociedad del conocimiento, fomentando a un docente líder transformador de los espacios educativos, convirtiéndose así, el liderazgo transformacional en un elemento clave del desempeño laboral del docente.

## **El liderazgo transformacional**

El liderazgo transformacional tiene su origen en los conceptos fundamentales que Burns planteó en 1978, época donde distinguió dos tipos de liderazgo opuestos en un continuo: el transaccional y el transformacional. Pero es Bass

(1985) quien recoge el planteamiento de Burns (1978) y lo operativiza para generar la línea de investigación en torno a lo que se ha llamado liderazgo Transformacional, actualmente vigente en todos los contextos organizacionales.

Méndez (2009) señala que el modelo de liderazgo transformacional expuesto por Bernardo Bass, tiene éxito al cambiar la base motivacional del individuo sobre la cual opera, buscando elevar el deseo de logros, superación y autorrealización de sus seguidores, promoviendo el desarrollo del grupo y las organizaciones.

Esta nueva visión favorece la habilidad colectiva de una organización para adaptarse, resolver problemas y mejorar su desempeño; generando cambios significativos en sus seguidores, lo cual permitirá trabajar en un clima organizacional de armonía; donde las personas aprenden a trascender sus propios intereses por el bienestar del grupo, la organización o comunidad; pero al mismo tiempo, aumenta las expectativas sobre sus propias habilidades y su deseo de asumir riesgo (Bass, 1995).

Cardona (2005) expresa que

“el liderazgo transformacional es atrayente y motiva a la gente. Es un líder inconformista, visionario, capaz de apreciar holísticamente el proceso, con una amplia visión de sus objetivos de vida, con una actitud positiva y sobre todo un estratega, flexible, emprendedor e innovador. Transforma tanto el estado de las cosas en la empresa como las mismas aspiraciones e ideales de los seguidores” (p. 61).

Leitwood (1999) señala el liderazgo transformacional es el más idóneo para ser desarrollado en las instituciones educativas por sus docentes. Este liderazgo motiva a las personas a hacer más de lo que ellas mismas esperan, produciendo cambios en los grupos, organizaciones y en la sociedad, acoplándose perfectamente en la dinámica desarrollada en las organizaciones educativas y en especial las de educación superior.

Martins, Cammaroto, Díaz y Canelón (2009) enfatizan la necesidad de generar en el docente, las competencias propias del liderazgo transformacional como medio para desarrollar una gestión educativa de calidad, con una misión y visión organizacional compartida, que le ayudara a planificar el trabajo en colectivo, para lograr metas en común, hacia una transformación social y educativa, tomando en cuenta que el éxito de una organización depende tanto del crecimiento como el desarrollo de quienes la integran

A continuación se mencionan los factores fundamentales que describen la teoría del liderazgo transformacional según Bass (1985), son: la Influencia idealizada, Motivación Inspiracional, Estimulación Intelectual, consideración Individual y la tolerancia psicológica.

- a. Influencia idealizada: Es la capacidad que posee el líder para entusiasmar, transmitir confianza, respeto. El líder actúa de modo que sus seguidores le

*Características del liderazgo transformacional presentes en un grupo de docentes universitario*

admiran y le quieren imitar, convirtiéndose en un modelo idealizado con un alto grado de poder simbólico. Los líderes dan ánimo, aumentan el carisma, entusiasmando a sus seguidores, para seguir sus ideales, comunicando sus visiones de futuros realizables con fluidez y seguridad (Bass, 1985; Burns, 1978). Proveen una visión clara de sus objetivos, lo cual estimula la energía para lograr altos niveles de desempeño en el desarrollo de sus actividades.

- b. **Consideración Individual:** Es la habilidad que posee un líder para diagnosticar necesidades individuales y atenderlas de forma personalizada, trata individualmente a cada miembro del grupo, da formación, aconseja. El líder tiene en cuenta las necesidades de cada persona para guiar a cada una según su potencial, el líder actúa como entrenador (coach), abriendo oportunidades de aprendizaje, creando un clima de apoyo, es un líder que escucha y sabe delegar, dando luego un feedback constructivo al subordinado.
- c. **Estimulación Intelectual:** El líder fomenta nuevos enfoques para resolver viejos problemas, hace hincapié en la inteligencia, la racionalidad en la solución de problemas; motiva a sus seguidores a pensar el modo de realizar las actividades diferentes. Según Bass (1985) y Burns (1978) los seguidores se transforman en solucionadores de problemas más efectivos sin la facilitación del líder. Llegan a ser más innovativos con respecto a su análisis de problemas y de las estrategias que usan para resolverlos.
- d. **Motivación Inspiracional:** El líder aumenta el optimismo y el entusiasmo, crea una visión estimulante y atractiva para sus seguidores. Además sabe comunicar su visión de modo convincente con palabras y también con su propio ejemplo.
- e. **Tolerancia psicológica:** El líder usa el sentido del humor para indicar equivocaciones, para resolver conflictos, para manejar momentos duros, aprender a tolerar los errores de los demás, cultivando la paciencia en la resolución de problemas.

Estos factores, antes mencionados, son todos interdependientes, pero a su vez se relacionan entre sí, manifestándose en conductas que implican la motivación de sus colaboradores para lograr hacer más de lo que en principio esperaban obtener, elevando los niveles de confianza al superar sus propios intereses inmediatos en beneficio de la colectividad.

Omar (2011) plantea el líder transformacional promueve relaciones caracterizadas por la confianza, el respeto mutuo entre otros, aspectos que favorecen tanto la satisfacción laboral individual como la colectiva, apoyándolos en su crecimiento, en medio de un clima de armonía y empatía. Así mismo, este estilo de liderazgo, estimula, incentiva, motivando al personal a tomar conciencia de la importancia que aporta el trabajo en equipo dentro de las instituciones, desarrollando en los miembros del grupo, el sentido de colaboración, participación, pertenencia y servicio, hacia la búsqueda de los objetivos institucionales en beneficio a la colectividad.



De lo anteriormente expuesto, se desprende que las nuevas tendencias del liderazgo en las Instituciones de Educación Superior apuntan hacia un liderazgo transformacional, enmarcados en una relación satisfactoria entre docentes y alumnos, promoviendo la escucha activa, la motivación y el manejo de equipos de trabajo de alto nivel, fortaleciendo la capacidad de ejercer un liderazgo académico eficaz.

El liderazgo transformacional incorporado al desempeño laboral del docente universitario, posibilita el trabajo colaborativo, cooperativo y participativo de todos los miembros, enfatizando en el respeto mutuo de sus emociones, valores y principios. Estas actitudes asumidas por el docente en sus diferentes funciones, enriqueciendo el nivel de trabajo en las personas a su cargo, incrementara la productividad, la cual favorece el proceso de enseñanza aprendizaje en beneficio de sus alumnos (González, 2011).

En tal sentido, la investigación reseñada en este artículo tiene por objetivo identificar las características del liderazgo transformacional presentes en un grupo de profesores universitarios, pertenecientes a las escuelas de Arquitectura y Diseño Gráfico de Universidad del Zulia.

### **Metodología empleada en la investigación.**

La investigación estuvo desarrollada bajo un enfoque epistemológico empirista inductivo, el cual concibe como producto del conocimiento científico los patrones de regularidad observados en una población (Padrón, 1998). Asimismo se ubica en la modalidad de investigación descriptiva; según el tipo de datos que se recoge es de campo y de acuerdo al momento de recogida de la información es de corte transversal, cuyos datos provienen directamente de la realidad (Sabino, 2002).

El diseño de la investigación se plantea como no experimental, dado que se observó el fenómeno tal y como se da en el contexto natural, no se construye ninguna situación, sino se observan situaciones ya existentes no provocadas intencionalmente por el investigador, donde los sujetos se observan o se describen en su ambiente natural, en función de sus dimensiones, indicadores e ítemes en un momento dado (Hernández, Fernández y Baptista, 2006).

La Población objeto de estudio estuvo conformado por 60 docentes pertenecientes a la Facultad de Arquitectura y Diseño. Distribuidos de la siguiente manera: 30 docentes de la escuela de arquitectura y 30 docentes de la escuela de diseño gráfico. El tamaño de la muestra se calculó siguiendo las orientaciones para poblaciones finitas.

El tipo de muestreo seleccionado fue el señalado por Hernández, Fernández y Baptista (2006), como aleatorio simple, en razón a que todos los sujetos de la población tuvieron la misma probabilidad de ser incluidas en la muestra. La ubicación de los sujetos por características se ejecutará siguiéndose las orientaciones de (Shiffer, citado por Chávez, 2007).



*Características del liderazgo transformacional presentes en un grupo de docentes universitario*

El instrumento utilizado para esta investigación fue titulado: El Liderazgo Transformacional en el docente Universitario (2010), el cual es una adaptación basada en el cuestionario MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire) de Bass y Avolio (1991), fundamentado en la teoría propuesta por Bass (1985), relacionada con los factores claves del liderazgo transformacional.

El cuestionario es una autoevaluación del docente, constituido por 60 reactivos, tipo Licker, con 5 categorías de respuestas: 1: totalmente en desacuerdo; 2: parcialmente en desacuerdo; 3: ni de acuerdo ni en desacuerdo; 4: parcialmente de acuerdo; y 5: totalmente de acuerdo.

La confiabilidad del instrumento se realizó a través del análisis de Alpha de Cronbach, estimándose un valor de  $r=0,97$ , considerado de alta confiabilidad. Para este proceso se aplicó una prueba piloto y la evaluación del instrumento por expertos.

El tratamiento estadístico para realizar el diagnóstico de la población objeto de estudio, fue de naturaleza descriptiva. Se calcularon Medidas de Tendencia Central, como medias aritméticas, varianzas y desviación estándar por ítems, indicadores y variables.

El baremo diseñado para la medición de los reactivos, indicadores y variable en una escala entre media aritmética de  $\bar{X}=1,00$  a  $\bar{X}=5,00$ . Donde se consideró como suficiente los puntajes entre  $\bar{X}=2,50$  a  $\bar{X}=5,00$  e insuficiente entre  $\bar{X}=1,00$  a  $\bar{X}=2,49$ , con el fin de efectuar el análisis de los datos correspondientes al resultado del tratamiento estadístico, se consideraron las medias aritméticas en función de las alternativas de los ítems, indicadores, dimensiones y variable.

**Tabla 1. Baremo de Medias Aritméticas.**

Nivel	Insuficiente	Suficiente
	$\bar{X}=1,00$ a $\bar{X}=2,49$	$\bar{X}=2,50$ a $\bar{X}=5,00$

Fuente: Elaboración propia.

La tabulación de los datos del cuestionario se efectuó en una tabla de doble entrada, que permitió en el margen superior, colocar la variable objeto de estudio con sus dimensiones, indicadores e ítems y en el margen izquierdo, se colocó la codificación de la totalidad de los sujetos, de manera que en forma vertical, se obtuvieron los puntajes de cada reactivo, sobre el cual se efectuarán los cálculos de medias aritméticas, varianzas y desviación estándar, para la realización de los procesos estadísticos planificados. En forma horizontal se lograron los puntajes que registro cada sujeto (Chávez, 2007).

**Tabla 2. Variable**

<b>Variable</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Descriptorios</b>
Liderazgo Transformacional	Influencia idealizada o carisma	Es la característica que un líder educativo debe poseer para tener prestigio y aceptación de sus seguidores, transmitiendo confianza a los demás y respeto. Facilidad para encontrar seguidores.
	Motivación inspiracional	Es la habilidad del líder educativo de generar optimismo y fortaleza en los demás, los motiva. Hace que aumente la conciencia de sus seguidores sobre la existencia de metas que ambos comparten.
	Estimulo intelectual	Es la habilidad que tiene el líder educativo de estimular intelectualmente a los demás; los reta a enfrentar nuevas técnicas para solucionar problemas apoyando las ideas innovadoras y creativas.
	Consideración individual	Es la habilidad que tiene el líder educativo de hacer énfasis en una atención individualizada hacia los demás y se concentra en el desarrollo de las necesidades de cada alumno a niveles más altos. Apoyo a sus seguidores.
	Tolerancia Psicológica	Es la habilidad que tiene el líder educativo de tolerar los errores de los demás, utilizándolos los para mejorar y aprender de ellos. Asimismo cultiva la paciencia y la tolerancia, usando el sentido del humor para indicar equivocaciones en el proceso enseñanza aprendizaje.

**Fuente:** Elaboración propia.

### **Análisis de resultados**

El análisis de los datos de esta investigación, se efectuó considerándose los resultados estadísticos de la información aportadas por los 60 profesores pertenecientes a la Facultad de Arquitectura y Diseño de la universidad del Zulia, a los cuales se le aplicó el cuestionario: Liderazgo Transformacional en el docente Universitario (2011), con la finalidad de identificar las características predominantes relacionadas con este estilo de liderazgo en su desempeño laboral.

La Tabla 3 reporta las Medias Aritméticas relacionadas con la dimensión consideración individual, observándose los valores en un rango suficiente ( $\bar{X} = 3,27$ ). Entre los indicadores que describen la dimensión se encuentra la atención individualizada prestada a los estudiantes con un valor de media aritmética de  $\bar{X} = 4,37$ , seguida de un  $\bar{X} = 2,86$ , para el apoyo que brindan los docentes a sus alumnos, reforzada por un apo-

*Características del liderazgo transformacional presentes en un grupo de docentes universitario*

yo incondicional del docente con una media aritmética ( $\bar{X} = 2,60$ ). Según estos valores los profesores de ambas escuelas, manejan un trato directo personalizado, con sus estudiantes en el proceso de enseñanza aprendizaje, manteniéndose al tanto de sus necesidades e intereses, prioridades de los alumnos a su cargo, dando respuesta oportuna a cada situación presentada en la dinámica académica.

**Tabla 3. Dimensión Consideración Individual**

Ítem Población	Atención individualizada	Hace énfasis en las necesidades	Apoyo docente	$\bar{X}$ Población
Docentes Arquitectura	4,15	2,78	3,05	3,32
Docentes Diseño Grafico	4,41	2,50	2,82	3,23
$\bar{X}$ Item	4,37	2,60	2,86	3,27
$\bar{X}$ Indicador			3,27	

**Fuente:** Cuestionario Liderazgo Transformacional, elaboración propia.

Desde el punto de vista de los enfoques teóricos revisados en esta investigación, se ratifica la posición de Bass (1985); Maureira (2004) en cuanto a que los líderes eficaces prestan una atención personalizada a sus seguidores, para garantizar el éxito total de los objetivos planteados, diagnosticando a tiempo las necesidades de sus seguidores; atendiéndolas, apoyándolos y guiándolos individualmente, en las acciones e ideas a seguir.

La Tabla 4 contiene los valores de la dimensión Influencia Idealizada, con sus respectivos indicadores, donde se observa una media aritmética de  $\bar{X} = 3,49$ , ubicándola en un rango suficiente como promedio global, lo cual significa que los docentes participantes en esta investigación son capaces de obtener el esfuerzo extra requerido de los alumnos para lograr niveles óptimos de desarrollo y desempeño, a través de su carisma con una media aritmética de  $\bar{X} = 2,89$ ; asimismo se encontró que poseen la capacidad para entusiasmar a sus alumnos, por medio de la credibilidad y confianza  $\bar{X} = 4,49$ , que según ellos han generado en sus seguidores.

**Tabla 4. Dimensión influencia idealizada**

Ítem Población	Carisma	Capacidad de entusiasmar	Genera Confianza credibilidad	$\bar{X}$ Población
Docentes de Arquitectura	3,20	3,22	4,50	3,64
Docentes Diseño Gráfico	2,58	3,56	3,89	3,34
$\bar{X}$ Item	2,89	3,39	4,19	3,49
$\bar{X}$ Indicador	3,49			

**Fuente:** Cuestionario Liderazgo Transformacional, elaboración propia.

Estos resultados ratifican las posturas teóricas de Bass (1985) y Burns (1978) donde expresan que los líderes dan ánimo, aumentan el entusiasmando a través del carisma de sus seguidores, generando confianza así como credibilidad al comunicar su visión de futuros con fluidez y seguridad.

Al examinar la Tabla 5, donde se reportan los valores obtenidos de la media aritmética para la dimensión Estimulo Intelectual, ubicada en un rango suficiente  $\bar{X} = 4,28$ , demostrándose la capacidad de los docentes para favorecer el uso de nuevos enfoques en la resolución de problemas, animando a sus alumnos a proponer ideas novedosas, creativas, desarrollando innovaciones en su proceso académico. Asimismo se pudo constatar que el profesor promueve la reflexión, la criticidad en sus alumnos, estimulando intelectualmente hacer más de lo que esperan hacer, para mejorar su propio proceso de trabajo.

**Tabla 5. Dimensión Estimulación Intelectual**

Ítem Población	Racionalidad e Inteligencia	Genera nuevas ideas	Resolución de problemas con creatividad	$\bar{X}$ Población
Docentes de Arquitectura	4,02	4,17	4,28	4,15
Docentes Diseño Gráfico	4,12	4,62	4,50	4,41
$\bar{X}$ Item	4,07	4,39	4,39	4,28
$\bar{X}$ Indicador			4,28	

**Fuente:** Cuestionario Liderazgo Transformacional, elaboración propia.

Estos resultados son congruentes con lo reportados por González (2011); Mendoza y Ortiz (2006); Gorrochetegui (2006); Bass (1985) y Burns (1978) coincidiendo en sus aportes teóricos con la importancia que reviste en el desarrollo de un liderazgo eficaz, la competencia relacionada con la estimulación intelectual que debe poseer todo líder en su desempeño laboral. Esto con la finalidad de promover la inteligencia, la racionalidad y la solución cuidadosa de los problemas de forma diferente, favoreciendo nuevos enfoques para viejos problemas. Estimulando así, la actuación de sus seguidores para generar nuevas ideas, desarrollar la creatividad y la innovación en su desempeño.

En la Tabla 6, se representa la distribución de medias aritméticas de la dimensión Motivación Inspiracional, notándose un valor  $\bar{X} = 4,17$ , ubicándolo en un rango suficiente, lo cual indica que los docentes poseen la capacidad de generar confianza, en sus grupos de trabajos, identificándose con conductas optimista, visionarias, que favorecen la integración de equipos de trabajos para el abordaje de problemas comunes en la dinámica académica, teniendo en cuenta su compromiso social con la formación de sus alumnos y la sociedad.

**Tabla 6. Motivación inspiracional**

Ítem Población	Optimismo	Compromiso social	Integración de Equipos de Trabajo	$\bar{X}$ Población
Docentes de Arquitectura	4,23	4,00	4,52	4,25
Docentes Diseño Grafico	4,17	3,97	4,18	4,10
$\bar{X}$ Item	4,20	3,98	4,35	4,17
$\bar{X}$ Indicador	4,17			

**Fuente:** Cuestionario Liderazgo Transformacional, elaboración propia.

Estos resultados arrojados en la dimensión relacionada con la motivación inspiracional, ratifican lo expresado por Vergara y Lazo (2011); Mendoza y Ortiz (2006) y González (2011), quienes consideran que todo líder debe ser un visionario preocupado por mejorar su desempeño, para obtener niveles óptimos de calidad; promoviendo una visión clara y precisa de lo que se quiere alcanzar, estimulando la energía positiva entre sus seguidores para lograr altos niveles de desempeño y desarrollo.

En la Tabla 7 contiene los valores de la media aritmética obtenidas en la dimensión tolerancia psicológica, y sus respectivos indicadores, ubicándose en un rango insuficiente  $\bar{X} = 2,39$  en su promedio global, lo cual indica que los docentes de ambas escuelas, no poseen tolerancia psicológica frente a los errores de sus estudiantes, con un valor de  $\bar{X} = 2,28$ ; asimismo se pudo comprobar que no consideran en su desempeño laboral el sentido del humor para indicar equivocaciones, donde se puede apreciar una media aritmética de  $\bar{X} = 2,09$ .

**Tabla 7. Dimensión tolerancia psicológica.**

Ítem Población	Tolerancia a los errores	Prudencia en el manejo de conflictos	Sentido del humor	$\bar{X}$ Población
Docentes Arquitectura	2,10	2,50	2,00	2,20
Docentes Diseño Grafico	2,46	3,10	2,18	2,58
$\bar{X}$ Item	2,28	2,80	2,09	2,39
$\bar{X}$ Indicador	2,39			

**Fuente:** Cuestionario Liderazgo Transformacional, elaboración propia.

Al contrastar los resultados obtenidos en esta dimensión con los postulados emitidos por Bass (1985) y Leitwood (1999) se observa que existe incongruencia con los postulados emitidos por ellos, quienes afirman que todo docente debe po-

seer la tolerancia psicológica como un factor clave en la dinámica de trabajo de cualquier tipo de organización.

Al analizar la variable en forma global se pudo observar que ambos docentes obtuvieron un valor de media aritmética en un rango suficiente ( $\bar{X} = 3,52$ ), indicando que los docentes en su desempeño laboral, manifiestan conductas relacionadas directamente con las características propias de un liderazgo transformacional.

**Tabla 8. Variable liderazgo transformacional en el docente universitario, por dimensiones**

Ítem Población	Conside- ración individual	Influencia Idealiza- da	Estimula- ción Intelectual	Motivación Inspiracio- nal	Toleran- cia Psicoló- gica	$\bar{X}$ Población
Docentes de Arquitectura	3,32	3,64	4,15	4,25	2,20	3,51
Docentes de Diseño Gráfico	3,23	3,34	4,41	4,10	2,58	3,53
$\bar{X}$ Item	3,27	3,49	4,28	4,17	2,39	3,52
$\bar{X}$ Indicador	3,52					

**Fuente:** Cuestionario Liderazgo Transformacional, elaboración propia.

Confrondo los resultados obtenidos en esta investigación con los antecedentes teóricos existentes, se encuentra que hay coincidencia en los postulados planteados por Bass (1985); Burns (1987); Gutiérrez (2003); Maureira (2004); Arroyo (2005); Leitwood (1999) y Mendoza y Ortiz (2006) entre otros, donde estos autores expresan en su discurso la importancia que reviste las características propias del liderazgo transformacional en el desempeño laboral de los líderes que conforman una organización, ya que, facilitan el desarrollo máximo de todo el potencial de sus seguidores, para que alcancen estándares más altos de calidad y excelencia, superando sus propios miedos, y enfrentándose a la realidad abordando sus propios problemas.

Este estilo de liderazgo motiva a sus seguidores hacer más de lo que un principio se pensaba hacer, animándolos a proponer nuevas ideas para su propio beneficio.

### Consideraciones finales

Los datos derivados de esta investigación apuntan en su mayoría hacia un docente que práctica en su desempeño laboral, un 80% de las características propias del liderazgo transformacional, condición inherente de su quehacer cotidiano, impulsando en sus educandos la cultura del compromiso y el respeto modelada por él, promueve valores compartidos, practicando ante todo la filosofía del nosotros, actuando como modelo para promover aprendizajes significativos.

*Características del liderazgo transformacional presentes en un grupo de docentes universitario*

En este grupo de profesores las características más predominantes encontradas fueron: la motivación definida como la habilidad que posee el docente líder para generar en sus estudiantes optimismo hacia el logro de sus propias metas, así como también la estimulo intelectual caracterizada por la búsqueda de la innovación en la solución de problemas.

Cabe destacar que los docentes ejercen una labor cercana a lo esperado en el paradigma humanista, centrado en la persona, dando respuestas a las necesidades e intereses de sus estudiantes, lo cual repercutirá en un proceso de enseñanza aprendizaje satisfactorio.

En suma, todos los atributos del liderazgo transformacional tales como: consideración individual, motivación inspiracional, estimulación intelectual, influencia idealizada, presentes en la labor diaria del docente universitario, es lo que permitirán optimizar el su propio desempeño laboral y por ende mejorar la calidad de la enseñanza y aprendizaje.

Sin embargo, los resultados arrojados en la dimensión tolerancia psicológica merecen una necesaria reflexionar sobre la posición asumida por el docente en su proceso de enseñanza aprendizaje, lo cual implicaría una toma de conciencia por parte del docente para tolerar los errores asumidos por sus alumnos en un momento determinado, disponiendo de un sentido de humor al momento de indicar errores, correcciones para crear una atmósfera adecuada que permita tratar los múltiples problemas en la institución educativa y resolver conflictos presentados a lo largo del proceso académico.

## **Referencias Bibliográficas**

- Arroyo, A. E. (2005). Un Modelo de Desempeño Laboral en la Concepción del Liderazgo Transformador. **Revista Científica Nebrija**. Volumen XV. N° 26, Universidad de Nebrija. España ( Pp. 92-124).
- Battle Rois, Francisco (2010). Acompañamiento del docente como herramienta de Construcción. **Revista Electrónica de Humanidades, Educación y Comunicación Social**. Volumen 5. N° 8. Venezuela (Pp. 102-110).
- Bass, Bernard (1985). **Leadership and Performance Beyond Expectations**. The Free Press. USA.
- Bass, Bernard y Avolio, Bruce (1991). **Multifactor Leadership Questionnaire** (form sx raler). Center for Leadership studies. School of management. Binghamton university. USA.
- Bolívar, Antonio (2000). **Los Centros Educativos como Organizaciones que Aprenden**. Editorial La Muralla. España.
- Burns, James (1978). **Leadership**. Harper & Row. USA.
- Cardona, Pablo (2005). **Las Claves del Talento: La Influencia del Liderazgo en el Desarrollo del Capital Humano**. Editorial Trilla. Colombia.



- Chávez, Nilda (2007). **Introducción a la Investigación Educativa**. (4ª Ed). Graficas González. Venezuela.
- Delgado, Manuel Lorenzo (2000). **El Liderazgo Educativo en los Centros Docentes**. Universidad de Carmelo José Cela. Departamento de Sociología. España.
- Gil, Daniel (2004). **Liderazgo; Una decisión Personal**. Editorial Mc Graw Hill. México.
- González, Odris (2011). **Modelo de Desempeño Laboral del docente Universitario. Bajo el Enfoque del liderazgo Transformacional**. Editorial Academia Española. Alemania.
- Gorrochotegui, Alfredo (2006). Ser Profesor Universitario. **Revista Conciencia Activa**. Volumen N° 11. España. (Pp. 20-36).
- Gutiérrez, Maritza (2003). El liderazgo Transformacional en el Docente Universitario. **Revista Virtual de educación Superior** Vol. 1 N° 1. Panamá.
- Hernández, Roberto., Fernández, Carlos. y Baptista, Pilar. (2006). **Metodología de la Investigación**. Cuarta Edición. Mc Graw Hill. México.
- Leithwood. Kenneth (1999). **The Move Toward Transformational Leadership**. Educational Leadership. Bulletin N° 18. New York University. USA.
- Maureira, Oscar (2004). “El Liderazgo: Factor de Eficacia Escolar, hacia un Modelo Causal”. **Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación**. Volumen. 2, N°. 1. España. (Pp.1-20).
- Martins P., Feliberto, Commoroto T, Agatina, Neris D, Luz y Canelon R, Elizabeth (2009). Liderazgo Transformacional y Gestión Educativa en Contextos Descentralizados. **Revista Electrónica Actualidades Investigativas en Educación**. Volumen 9. Numero 2. Costa Rica (Pp. 1-27).
- Mendoza, Martha y Ortiz Carolina (2006). El liderazgo transformacional, Dimensiones e impacto en la cultura organizacional y eficacia de la empresa. **Revista Facultad de Ciencias Económicas. Investigación y Reflexiones Docente**. Volumen X IV. N 1. Universidad Militar Nueva Granada. (Pp.118-134).
- Méndez, Roger (2009). Teoría del Liderazgo Transformacional de Bass y Burns. Extraído de: <http://rogermendezbenavides.blogspot.com/2009/10/teoria-del-liderazgo-transformacional.html>. Consulta 29/08/11.
- Omar, Alicia (2011). Liderazgo transformacional y satisfacción laboral. **Revista LIBERABIT**. Volumen 17 N° 2. Perú. (Pp. 129-137).
- Padrón, José (1998). La estructura de los procesos de Investigación. USR. Decanato de Postgrado. Caracas.Extraído de: <http://www.monografias.com/trabajos/estruprocinv/estruprocinv.shtml>. Consulta 29/08/11.

*Características del liderazgo transformacional presentes en un grupo de docentes universitario*

- Robbins, Stephen (2004). **Comportamiento organizacional**. Prentice Hall. México.
- Rodríguez, Guillermo (2011). Funciones y rasgos del liderazgo Pedagógico en los centros de enseñanza. **Revista educación y Educadores**. Volumen 4 N° 2. Colombia. (Pp. 253-267).
- Sabino, Carlos (2002). **El Proceso de Investigación**. Panapo. Venezuela.
- Salazar, Maritza (2006). El Liderazgo Transformacional modelo para organizaciones educativas que aprende. **Revista Unirevista**. Volumen 1 N° 3. Universidad de Viña del Mar. Chile (Pp. 1-12).
- Vergara, Jimmy y Lazo, Jorge (2011). Gestión y liderazgo en educación. Liderazgo en Aula. Extraído de: <http://gestionyliderazgoeneducacion.blogspot.com/content/view/full/189465/LIDERAZGO-EN-EL-AULA.html#.UO9pkeR2RLc>. Consulta: 21/03/11.