

Descripción analítica del estilo de liderazgo identificado en docentes de ciencias Económico-Administrativas dentro de dos Instituciones de Educación Superior en Puebla.

Analytical description of the leadership style identified in teachers of Economic-Administrative sciences within two Higher Education Institutions in Puebla.

Edgar Mauricio, Flores-Sánchez¹, Axel, Rodríguez-Batres², Joaquín Bernardo, Varela-Espidio³

Resumen

La presente investigación muestra las conclusiones de un estudio cuya finalidad fue identificar el tipo de liderazgo en docentes laborantes en dos Instituciones de Educación Superior en Puebla, una pública y una privada. Se realizó un análisis descriptivo sobre una muestra de 50 docentes pertenecientes al área Económico-Administrativa, por medio de la aplicación de una encuesta para determinar su estilo de liderazgo (transaccional, transformacional o dejar hacer). Los datos recabados fueron manejados a través del software Microsoft Excel, lo cual permitió obtener información cruzada sobre los resultados obtenidos. El análisis final de dicha información permitió identificar que el tipo de liderazgo predominante en los docentes universitarios encuestados es el transformacional, entre otras conclusiones relevantes.

Palabras Clave: *Liderazgo; transformacional; transaccional; dejar hacer; docente.*

Abstract

This research shows the conclusions of a study whose purpose was to identify the type of leadership of teachers working in two Higher Education Institutions in Puebla, one public and one private. A descriptive analysis was carried out on a sample of 50 teachers belonging to the Economic-Administrative area, through the application of a survey to determine their leadership style (transactional, transformational or laissez faire). The data collected was managed through the Microsoft Excel software, which allowed obtaining cross-information on the results obtained. The final analysis of this information allowed to identify that the predominant type of leadership in the university teachers surveyed is transformational, among other relevant conclusions.

Keywords: *Leadership; transformational; transactional; laissez faire; teacher.*

Códigos JEL: C10, I20, M10.

Artículo Recibido: 19 de febrero de 2021

Artículo Aceptado: 28 de abril de 2021

¹ Doctor en Planeación Estratégica y Dirección de Tecnología. Consultor e investigador independiente. Correo: e.mfs@hotmail.com, ORCID: 0000-0001-5159-8733

² Doctor en Valoración de Activos. Consultor e investigador independiente. Correo: investigacion_schatzen@hotmail.com, ORCID: 0000-0001-9953-6080

³ Maestro en Dirección y Estrategias Financieras. Consultor e investigador independiente. Correo: jbe001@yahoo.com.mx, ORCID: 0000-0003-1419-120X

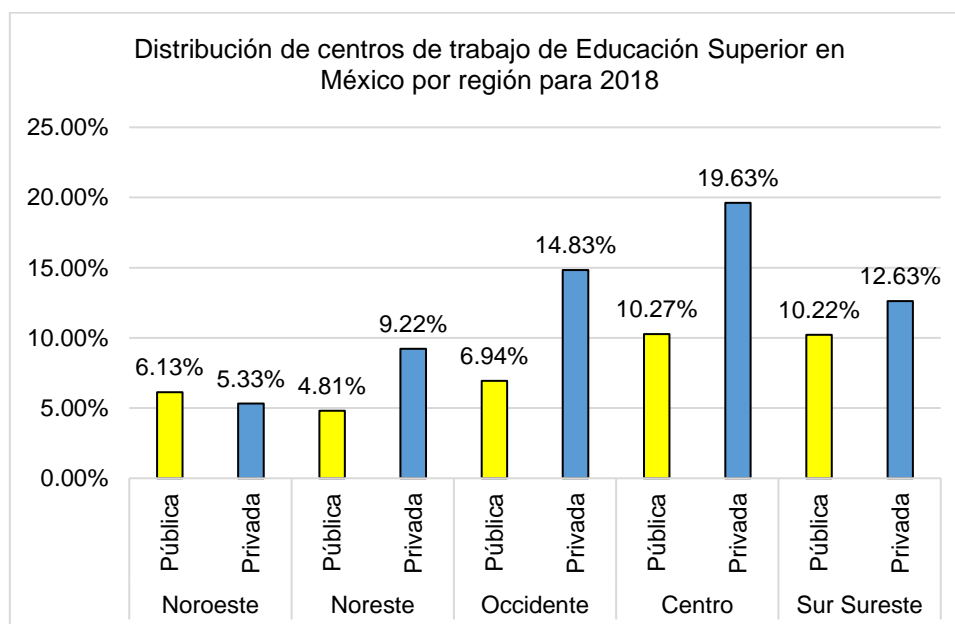
1. Introducción

En la actualidad, el Estado de Puebla es la octava economía en México contribuyendo con 3.4% del Producto Interno Bruto nacional. (INEGI, 2019). Como debilidad, se puede identificar que el Estado de Puebla no cuenta con los mejores resultados respecto de algunos indicadores de desarrollo importantes en referencia al resto del país, por ejemplo, Puebla ocupa el lugar 27 en cuanto a rezago educativo (INEGI, 2014), y el lugar 28 en analfabetismo (INEGI, 2015). Asimismo, se puede detectar como oportunidad el hecho de que existen en el Estado de Puebla una gran cantidad de Instituciones de Educación Superior (IES) que buscan constantemente cubrir los requerimientos de educación de la población.

Con base en ANUIES (2019), durante los últimos 35 años las IES en el Estado de Puebla han incrementado su cantidad considerablemente, tomando en consideración que desde 1578 y hasta aproximadamente 1970 la única IE que había era la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla (BUAP), posteriormente en 1973 apareció la Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla (UPAEP) y en 1976 la Universidad de las Américas (UDLA). Finalmente, en la década de los 80 se incorporan la Universidad Iberoamericana, la Universidad Cuauhtémoc, la Universidad del Valle de Puebla, y el Instituto Tecnológico de Puebla. Cabe mencionar que la BUAP se ha considerado siempre como una universidad regional que ha dado entrada a estudiantes de principalmente de los Estados de Puebla, Tlaxcala, Guerrero, Veracruz, Morelos, Oaxaca, Tabasco y Chiapas, entre otros, a causa de diversos factores políticos y sociales que afectan a las universidades localizadas en otros Estados.

Debido a todo ello, la BUAP superó su capacidad de población estudiantil óptima, por lo que a partir de la década de los 90 la institución aplica un examen de admisión a cargo de College Board, con el objetivo de solucionar dicho problema. Esto ha generado una cantidad importante de aspirantes rechazados cada año, para el año 2019, existió una demanda total de 46,467 aspirantes y fueron rechazados 24,232 a nivel de educación superior, es decir 52% de aspirantes no aceptados (e-consulta, 2019). A causa de dicho porcentaje de rechazo, surgen cada vez más nuevas IES en Puebla que buscan cubrir dicha demanda, lo cual ha traído como resultado el crecimiento desmedido de dichas universidades en el Estado, sumando 223 con mil 756 programas de licenciatura en la modalidad de enseñanza escolarizada, de acuerdo a Cortés & Carrizosa (2019).

Asimismo, con el objetivo de detallar ligeramente el panorama de la distribución geográfica de las Instituciones de Educación Superior en México, se presenta la Gráfica 1, de acuerdo a información de DGESUI (2018).



Fuente: elaboración propia con base en el estudio realizado.

Gráfica 1 Distribución de centros de Trabajo de Educación Superior públicos y privados en México por región para el 2018 expresados en porcentaje.

Como puede ser apreciado en la Gráfica 1, la región del centro de México concentra el 29.9% del total de centros de trabajo en Educación Superior en el país, dicha región está conformada por las entidades: Ciudad de México, Hidalgo, Estado de México, Morelos, Puebla y Tlaxcala. Lo cual anterior refuerza la conclusión sobre la importancia de la región centro de México en cuanto a Instituciones de Educación Superior.

Por otro lado, en el campo de la educación se espera que el líder educativo cuente con: entendimiento, conocimiento, disposición de cuestionar, visión, hábitos de pensamiento y acción, que genere espacios sanos de trabajo donde se practique respeto, confianza, estímulo, responsabilidad y se cultiven comunidades de aprendizaje que contribuyan a la democracia, equidad, diversas y justicia social (Guédez, 2001).

Todos somos líderes y nos dirigimos en todo momento bien o de manera errada, el liderazgo nace desde adentro. Determina quién soy, así como qué hago, el liderazgo no es un acto, es una manera de vivir y es un proceso continuo (Lowney, 2012). La educación se genera dentro de este entorno sin importar el lugar o la época, sin embargo, en la actualidad aumenta su importancia debido a factores como la globalización la cual exige que las instituciones educativas se encuentren en una constante evolución que permita la formación de personas que puedan integrarse de manera efectiva al mundo. Lo anterior implica afrontar los actuales retos de competitividad por medio de la adopción de nuevos y válidos esquemas enfocados en una reestructuración funcional que busque la calidad total.

Dicho replanteamiento debe efectuarse con base en el desarrollo humano poniendo a las personas y sus relaciones como el centro, reconociendo la importancia de aprender, trabajar en grupo, gestionar equipos de trabajo, ser intermediario en la solución de problemas e identificar que todo ello constituye uno de los factores más importantes que un docente debe ser capaz de ejercer para considerar su trabajo como efectivo.

En la actualidad el liderazgo en la educación cobra una mayor importancia, destacando una apreciación por la libertad humana, contribuyendo a una mejora en la manera de pensar, sentir y actuar, lo que constituye un necesario cambio de paradigma en las instituciones de educación. El presente trabajo de investigación aporta una importante herramienta teórica referencial respecto del contexto docente, permitiendo identificar y analizar el estilo de liderazgo predominante en los profesionales de la educación pertenecientes a una muestra de docentes del área Económico-Administrativa dentro de dos instituciones universitarias en el Estado de Puebla, México; con la finalidad de establecer acciones que permitan la mejora en la calidad de los procesos de enseñanza-aprendizaje.

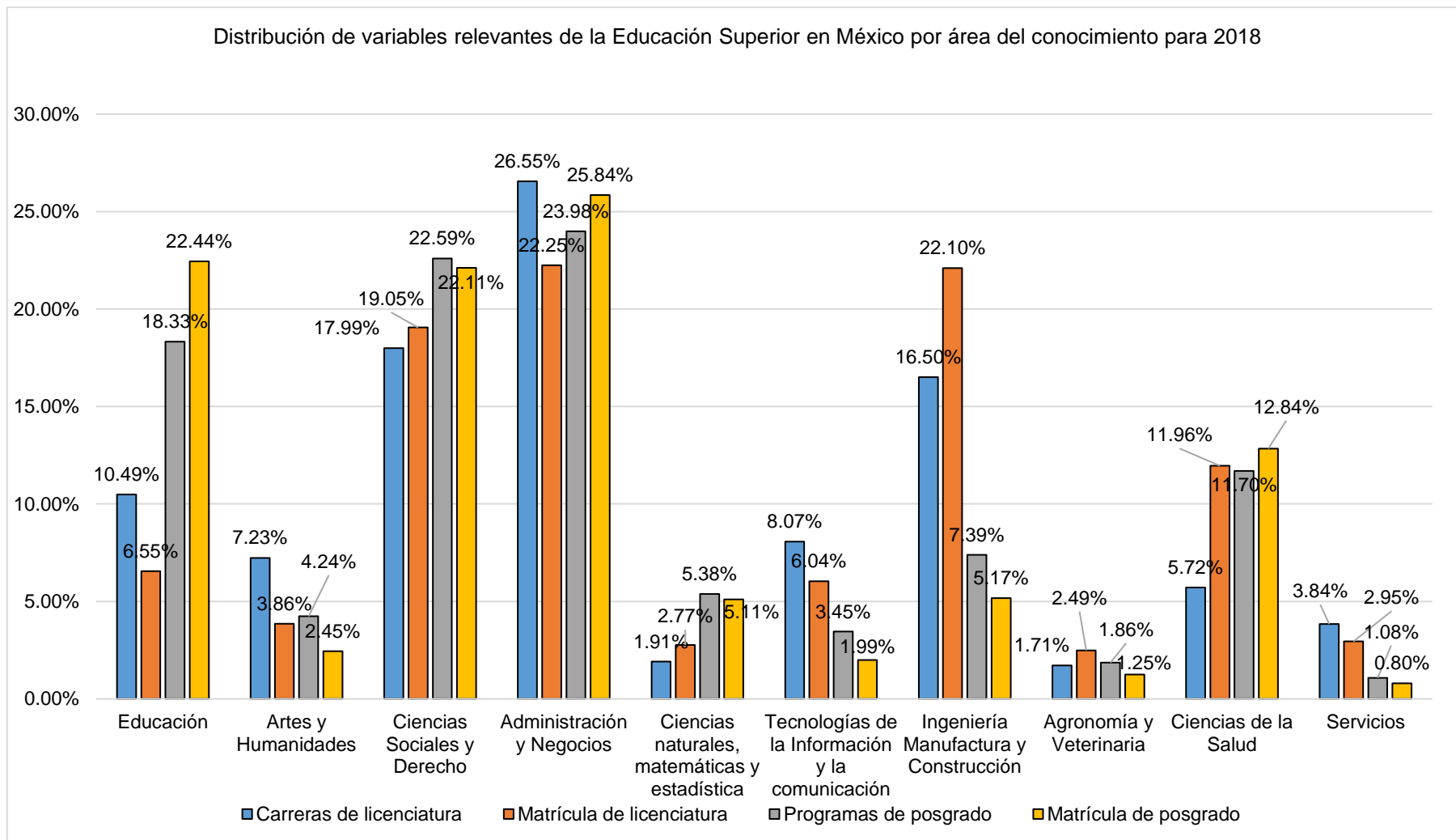
La elección del área de especialización en ciencias Económico-Administrativas se hizo con base en el análisis presentado en la Gráfica 2, elaborada a partir de datos obtenidos de DGESEI (2018). La información detallada en dicha gráfica permite identificar que el área denominada como Administración y Negocios por la Dirección General de Educación Superior Universitaria e Intercultural en México, es la que ocupa los más altos porcentajes respecto de todas las áreas de especialización mostradas y tomando en consideración las variables de: carreras de licenciatura (26.55%), matrícula de licenciatura (22.25%), programas de posgrado (23.98%) y matrícula de posgrado (25.84%); concluyendo así la importancia de dicha área para la Educación Superior en México. Debido a ello, las conclusiones de la presente investigación serán de relevancia para una importante cantidad de alumnos, profesores y directivos pertenecientes a diversas facultades dentro del área Económico-Administrativa tanto para instituciones públicas como privadas en México.

El rol que representa el docente como líder en las IES, demuestra con una gran claridad la importancia que tiene el fortalecimiento de su personalidad, desarrollando un liderazgo efectivo que le permita administrar cualquier tipo de situación que se pueda presentar en el entorno social. A causa de ello, las instituciones educativas requieren mejorar su dinámica de trabajo al optimizar sus procesos docentes y administrativos, enfocándose en la ética del servicio, ejerciendo el respeto mutuo, promoviendo las relaciones ganar-ganar y una actitud positiva. Para lograr dicho propósito, se vuelve necesario definir el rol que desempeñan los docentes todos los días en el aula y analizar su competencia de liderazgo.

Debido a todo lo anterior, el objetivo principal del presente trabajo de investigación, consiste en identificar el estilo de liderazgo en docentes del área Económico-Administrativa en dos Universidades ubicadas en la Ciudad de Puebla. Para ello, se realizaron entrevistas en una institución de educación superior privada y una pública, permitiendo determinar el tipo de liderazgo predominante en los docentes pertenecientes a la muestra, basándose en su desempeño diario.

Es de gran importancia aclarar que el presente trabajo representa una continuación de la línea de investigación planteada previamente por los autores de este estudio. Anteriormente se había realizado otro estudio que analizaba el tipo de liderazgo en facultades de Administración e Ingeniería de un par de Universidades, en el caso de esta investigación el enfoque fue para docentes que trabajan en áreas Económico-Administrativas de Instituciones de Educación Superior, en ambos casos en el Estado de Puebla, México.

Los resultados obtenidos permitirán ser contrastados e incrementar así el peso de las conclusiones realizadas sobre la línea de investigación del tipo de liderazgo en docentes de Instituciones de Educación Superior en México.



Fuente: elaboración propia con base en el estudio realizado.

Gráfica 2 Distribución de variables relevantes de la Educación Superior en México por área del conocimiento para 2018 expresadas en porcentaje.

2. Fundamentos teóricos

De acuerdo a Madrigal (2017), los líderes son personas con gran capacidad para dirigir, guiar, motivar, coordinar, consolidar proyectos, formar equipos e incluso capaces de persuadir a los demás en determinadas actitudes.

El doctor en Psicología Industrial Bernard Bass desarrolló su modelo de liderazgo Bass (1999) con base en los fundamentos que Burns (1978) planteó al distinguir dos tipos o estilos de liderazgo opuestos a través de un continuo: el transformacional y el transaccional. De acuerdo a este autor, el liderazgo transaccional significa un intercambio entre el líder y sus seguidores, donde ambos reciben un valor a cambio, constituyendo una relación costo-beneficio. El liderazgo transaccional cuenta con dos factores, de acuerdo a Bass & Avolio (1994): recompensa contingente y dirección por excepción. De manera similar y de acuerdo a Hater & Bass (1988), dentro del factor de dirección por excepción es posible distinguir dos formas: activa (intervención antes del problema y pasiva (intervención después del problema).

De acuerdo con (Villar & Araya, 2019), el enfoque transaccional acentúa la idea según la cual para inducir a las personas a implementar los cambios se requieren realizar transacciones o intercambios con ellas, lo que generalmente implica recursos financieros importantes.

Con base en la investigación realizada por Zapata et al. (2016), los autores pudieron concluir que, dentro del marco de la teoría de diseño organizativo, el líder transaccional o directivo tiene un comportamiento orientado hacia la formalización de los procesos administrativos y a la centralización en la toma de decisiones.

Para Hermosilla et al. (2016), el foco de atención en el liderazgo transaccional se pone en la eficiencia a partir de reforzar los niveles negociados de rendimiento, es así que, para el logro del rendimiento esperado, los líderes transaccionales proporcionan recompensas adecuadas a los resultados.

En contraste, Bass (1999) comenta que el estilo transformacional de liderazgo promueve el desarrollo de la conciencia de los seguidores, los cuales se comprometen en alcanzar los objetivos de la organización, dejando de lado los intereses personales. Finalmente aclara que un líder exhibirá diferentes características de liderazgo de acuerdo a los requerimientos del contexto específico. Asimismo, y con base en Bass & Avolio (1994), el liderazgo transformacional cuenta con cuatro factores principales: el carisma, motivación inspiracional, estimulación intelectual y la consideración individualizada.

En el trabajo de (Fernández & Quintero, 2017), los autores explican que los liderazgos transformacionales y transaccionales son estilos mutuamente excluyentes debido a que los líderes transaccionales por lo general no intentan realizar cambios a nivel cultural en la organización, únicamente trabajan sobre la cultura existente, por su parte, los líderes transformacionales buscan cambiar la cultura organizacional.

Por su parte, (Reyes & Rojas, 2017) mencionan que los atributos principales del liderazgo transformacional son: convicciones sólidas, anhelo de poder y autoconfianza, buen manejo de las impresiones para mantener confianza en el líder, definir metas, comprometerse a alcanzarlas y mostrar confianza en sus habilidades. Además, los autores afirman que, si bien el estilo de liderazgo predominante en las organizaciones ambientalistas es el transformacional, este tipo de liderazgo es aplicable a casos no lucrativos donde hay trabajo asociativo.

En la investigación llevada a cabo por (Pertúz, 2018), el autor comenta que el liderazgo transformacional se presenta tal como un estilo dinámico, con una alta capacidad de adaptación a nuevas situaciones, donde se orienta hacia el trabajo en equipo y el desarrollo del mismo, bajo la perspectiva de que esto contribuirá al beneficio de la institución colectiva.

Con base en las conclusiones expresadas en el trabajo realizado por Hincapié et al. (2018), el estilo de liderazgo transformacional es el liderazgo que más efectos positivos trae a las organizaciones que se operan en entornos dinámicos que se mantienen en procesos de cambio permanente, por lo que se sugiere que sus atributos sean tenidos en consideración en los procesos de selección de las mismas.

De manera similar, Saldaña et al. (2019) explican en su trabajo que el liderazgo transformacional es el que trae más efectos positivos a las organizaciones debido a que es el más aplicable a entornos dinámicos que mantienen un proceso de cambio; centrándose en las necesidades individuales y el crecimiento de sus trabajadores.

En la investigación llevada a cabo por Gallo et al. (2016), los autores explican que la noción de liderazgo transformacional comenzó en torno a los años 90, conceptualizada originalmente en el campo empresarial y trasladada al ámbito educativo. Aquél "nuevo liderazgo" es un nuevo liderazgo carismático, visionario, transformativo, inclusivo y más flexible, democrático y

comunitario. Dicho cambio de paradigma implicaba que en lugar de acentuar la dimensión de influencia en los seguidores o en la gestión, se enfoca en la línea de ejercer el liderazgo mediante significados (visión, compromiso, cultura, etc.) de una manera compartida con los miembros de la organización. Todo ello bajo la tendencia de mover al liderazgo más allá de modelos técnicos, racionales y jerárquicos para ir hacia enfoques orientados a las facetas culturales, simbólicas y morales del liderazgo.

Adicionalmente, con base en el trabajo realizado por Avolio & Bass (2004), los autores concluyen que el denominado liderazgo de Laissez-Faire o dejar hacer, se coloca en el continuo como un alguien que realmente no es un líder y que ofrece poco en términos de soporte y dirección; este estilo es desordenado, evita tomar de decisiones y permite que los seguidores hagan lo que les parezca, reflejando su indiferencia ante ello.

De acuerdo a (Bernasconi & Rodríguez, 2018), en la dimensión de Laissez-Faire el líder evita controlar a los seguidores y tomar decisiones, además se ausenta física o psicológicamente en momentos difíciles.

Por su parte, Alvear et al. (2019) explican que el estilo de Laissez-Faire se caracteriza porque el líder renuncia al control y permite que sean los subordinados los que tomen las decisiones, representa a líderes que evitan influenciar a sus subordinados, eluden sus responsabilidades de supervisión, y no confían en su habilidad para dirigir.

Con base en las conclusiones alcanzadas en el estudio realizado por Rojero et al. (2019), los autores expresan que el líder de Laissez-Faire deja en libertad a sus seguidores para llevar a cabo sus labores como mejor crean conveniente, considerando que implica libertad sobre las acciones de los subordinados y una escasa supervisión de los responsables. También mencionan que dicho líder se limita únicamente al resultado de las actividades que llevan a cabo sus subordinados, por una combinación de confianza hacia su líder al cual quieren imitar y quien fue capaz de transmitirles una visión compartida que, sin estar de manera permanente cerca de ellos, les enseñó qué hacer y cómo hacerlo.

El modelo conocido como Full Range of Leadership (Bass & Avolio, 1997) sostiene que todos los líderes combinan los tipos de liderazgo: transaccional, transformacional y dejar hacer. Sin embargo, de acuerdo a Sosik & Potosky (2002) los líderes que son considerados más efectivos, presentan actitudes más activas que pasivas.

Es importante mencionar entre los principales estilos de liderazgo también existe el denominado liderazgo instructivo, el cual básicamente define al líder como una persona que conoce qué y cómo es la enseñanza eficaz, cómo evaluarla y cómo apoyar a los docentes a mejorar su enseñanza; el cual como lo mencionan Maureira & Moforte (2014), está representando a partir de la figura del director y su rol y el cual fue la primera manifestación de la línea de investigación de sobre las escuelas eficaces. Sin embargo, dicho liderazgo instructivo, de acuerdo a Shepard (1996), cuenta con habilidades transformadoras debido a que contribuye a la mejora en los niveles de innovación y compromiso de los docentes. Es por ello que para Leithwood (1999), dicho estilo se ha ido agotando y resultando insuficiente, representando una alternativa más adecuada el concepto de liderazgo transformacional; la visión instructiva correspondía al paradigma de la eficacia escolar, hoy en día se requieren estrategias de compromiso más allá del salón de clases que permitan realizar los cambios organizacionales y estructurales requeridos.

Estado del Arte

Uno de los primeros estudios enfocados en el efecto del liderazgo transformacional sobre los resultados de los estudiantes fue el realizado por Heck & Marcoulides (1996), los cuales consideraron al liderazgo como parte de los procesos de gestión de recursos, incluyendo disponibilidad capacidad de respuesta a los problemas de los docentes y un liderazgo visionario y de colaboración.

La investigación sobre el liderazgo transformacional y transaccional realizada por Leithwood & Jantzi (1999), realizó encuestas a docentes de primarias y consideró que sólo el director es el líder para el liderazgo transformacional. La medida de los resultados de los alumnos se consideró como la identificación del estudiante y la participación en la escuela medido por la participación estudiantil y la encuesta de cultura educacional familiar.

Por su parte, el estudio de las percepciones de los maestros sobre el liderazgo transformacional de sus directores llevado a cabo por Silins & Mulford (2002), consideró que el liderazgo del director y del profesor se debía medir por separado; utilizó como medida de

resultados de los alumnos la participación de los estudiantes en la escuela, el compromiso del estudiante con la escuela y el autoconcepto académico.

El trabajo de Marks & Printy (2003), sobre el liderazgo integrado que comprende un gran liderazgo transformacional y el alto liderazgo educativo compartido, se encargó de construir índices de cada tipo de liderazgo derivado de partidas en el maestro encuesta y codificación de las entrevistas y observaciones. Consideró que el líder en el liderazgo transformacional es en su mayoría sólo del director y consideró como medida de resultados el logro del estudiante en tareas de matemáticas y estudios sociales marco contra tres estándares de calidad intelectual.

La investigación enfocada en analizar al liderazgo únicamente del director bajo el liderazgo transformacional realizado por Griffith (2004), utilizó 3 dominios de liderazgo transformacional: carisma, consideración individualizada y estimulación intelectual. Dicho trabajo utilizó como medida de resultados de los alumnos al análisis a nivel individual: informe del alumno de los grados logrados convertidos en GPA y el análisis a nivel de la escuela: resultados de exámenes estandarizados residuales.

El trabajo llevado a cabo por Leithwood & Jantzi (2006), realizó encuestas a los docentes adaptados a la aplicación de estrategias de alfabetización y aritmética, consideró que el liderazgo está distribuido entre los que ocupan puestos de responsabilidad en una escuela y utilizó como medida de resultados de los alumnos al aumento de las puntuaciones en la etapa clave 2 de las pruebas.

La investigación realizada por Gil-García et al. (2008), enfocada en analizar el liderazgo transformativo en tres instituciones educativas de América del Norte con el objetivo de identificar y aumentar la base de conocimiento y las prácticas que se crean en el liderazgo transformacional, concluyó que si bien es cierto que existen diferencias entre la percepción de los estilos de liderazgo transaccional y transformacional ejercidos por parte de los directivos en las escuelas y los docentes, la totalidad de los resultados cualitativos y cuantitativos concluyeron que el liderazgo de *laissez faire* o dejar hacer se encuentra ausente en su mayor parte, representando el tipo menos empleado.

El estudio de Robinson et al. (2014), enfocado examinar el impacto de los tipos de liderazgo en los resultados académicos de los estudiantes por medio de la comparación de los efectos de la transformación y liderazgo instructivo en los resultados de los estudiantes, concluyó que el impacto del liderazgo instructivo es de tres a cuatro veces mayor que el del transformacional y que la dimensión de liderazgo que está más fuertemente asociada con los resultados positivos de los estudiantes es el de promover y participar en el aprendizaje y desarrollo de los profesores. También mencionan que el liderazgo que garantiza un ambiente ordenado y de apoyo hace posible que el personal enseñe y que los estudiantes aprendan.

El trabajo orientado a la mejora en la gestión pedagógica de los directivos en instituciones educativas por medio de una iniciativa de talleres de liderazgo transformacional realizado por Cabrejos & Torres (2014), utilizó un diseño descriptivo situado bajo un enfoque epistemológico integrativo-situacional y llegó a la conclusión de que los directivos presentan un liderazgo administrativo más que pedagógico.

En el trabajo llevado a cabo por UNPHU/UBC (2014), los autores analizaron los factores de eficacia en tres escuelas eficaces y tres escuelas poco eficaces en la República Dominicana. De acuerdo a sus conclusiones, algunas de las variables identificadas dentro de las escuelas más efectivas son: liderazgo fuerte y activo, compromiso con la educación del estudiante, ambiente escolar positivo, sentido de comunidad, énfasis y reconocimiento de la enseñanza académica, claridad de propósito, misión y filosofía; entre otros.

El estudio de análisis del liderazgo transformacional dentro del trabajo de los docentes llevado a cabo por Meza-Mejía & Flores-Alanís (2014), empleó una metodología exploratoria-descriptiva para analizar las principales características del liderazgo transformacional, las conclusiones permitieron demostrar que no existe clara evidencia de que exista una relación importante entre el grado máximo de estudios o la antigüedad y los rasgos del liderazgo transformacional de los docentes objeto del estudio.

Con el objetivo de presentar un análisis más profundo de algunos de los trabajos similares más relevantes y con antigüedad máxima de 5 años, se presenta la Tabla 1.

Tabla 1
Análisis de trabajos recientes similares

| Autores | País | Año | Objetivo/ Metodología | Conclusión principal |
|--|-------------|------------|--|--|
| Guzmán, Jesús; Riojas, Luis; Vásquez, Joaquín. | México | 2016 | Establecer el liderazgo predominante en docentes universitarios por medio de una encuesta aplicada a 25 catedráticos | Con base en Guzmán et al. (2016), el género de los docentes no generó diferencias estadísticas significativas en los estilos de liderazgo. |
| Miranda, Christian; Medina, José; Alvarado, Luis; Gysling, Jacqueline; Rivera, Pablo; López, Pablo. | Chile | 2016 | Trabajo evaluatorio sobre la formación permanente de docentes, la cual buscó analizar el concepto de liderazgo en los docentes dentro de un contexto educacional de acuerdo a su relevancia y relación con el desarrollo profesional de los catedráticos. | De acuerdo a Miranda et al. (2016), los resultados finales mostraron la existencia predominante del estilo transformacional en los docentes. |
| Rodríguez, Emilio; Pedraja, Liliana; Ganga, Francisco. | Perú | 2017 | Explorar la relación entre tipos de liderazgo y el desempeño de los equipos de trabajo por medio del análisis de una muestra de 38 equipos de dirección intermedia. | Los resultados obtenidos por Rodríguez et al. (2017); mostraron que los estilos de liderazgo explican el 58.2% de la varianza en el desempeño de la muestra analizada. Además, los estilos transformacional, transaccional y Laissez Faire revelaron pertinencia estadística a la hora de exponer el desempeño de los equipos. |
| Perilla, Lyria; Gómez, Viviola. | España | 2017 | Analizar la relación entre el liderazgo transformacional e indicadores de bienestar y malestar de empleados en países de desarrollo, a través de aplicación de encuestas a empleados de organizaciones colombianas y mexicanas. | De acuerdo a (Perilla & Gómez, 2017), el liderazgo transformacional se relaciona de forma positiva con la satisfacción laboral y de forma negativa con los síntomas de malestar; dichas relaciones están mediadas por la confianza del líder. |
| Pedraja, Liliana; Coluccio, Giuliani; Espinoza, Constanza. | Venezuela | 2019 | Estudió a 161 académicos de una universidad pública de Chile utilizando ecuaciones estructurales multinivel. El objetivo fue explorar la percepción que tiene un grupo de docentes sobre el estilo de liderazgo de sus directores, con el fin de identificar su relación con mayores niveles de calidad. | Con base en los resultados alcanzados por Pedraja et al. (2019), se señala que, en el nivel de los académicos, el liderazgo transformacional se relaciona con una mayor percepción de cultura adhocrática y a nivel departamento, la relación entre el nivel de liderazgo transformacional del director con el desempeño está mediado por la cultura adhocrática del departamento. |
| Chafloque, Raquel; Espinoza, Jenny; Salazar, Bagner. | Perú | 2019 | Proponer un modelo de gestión basado en el liderazgo transformacional para la mejora en la calidad de los procesos universitarios. Estudio descriptivo que incluyó a 10 directivos, 7 administrativos, 164 docentes y 340 estudiantes. | Con base en Chafloque et al. (2019), se concluye que es necesario aplicar un modelo de gestión con el tipo de liderazgo transformacional debido a que es el modelo de gestión que viene contribuyendo en la mejora de la calidad de los procesos de la Universidad analizada. |

Fuente: elaboración propia con base en los autores citados.

De esta manera, se puede concluir que, si bien existe una gran cantidad de trabajos publicados sobre el análisis de los tipos de liderazgo en docentes de diversas instituciones educativas y no educativas, de diferentes áreas académicas, ubicadas en una variedad de países y aplicando diversas metodologías, no se encontró ningún trabajo que contara con las mismas características del presente documento. Es decir, se puede validar la originalidad de una investigación que se enfoque específicamente en analizar los estilos de liderazgo de docentes pertenecientes a facultades Económico-Administrativas dentro de dos Instituciones de Educación Superior en Puebla, México a través de encuestas que busquen identificar correlaciones con variables independientes, por lo que se considera pertinente llevar a cabo el trabajo propuesto.

3. Metodología

La metodología empleada en el presente trabajo consistió en la realización de encuestas aplicadas por medio de entrevistas a los docentes, analizando diversas características de los tipos de liderazgo. Es importante mencionar que el estudio se realizó en la Ciudad de Puebla, México; y que debido a limitaciones de tiempo y a causa de la complejidad de la investigación, se consideró pertinente delimitar el estudio a docentes de dos instituciones de educación superior, aplicando el instrumento a hombres y mujeres de las áreas Económico-Administrativas respectivas, permitiendo obtener un panorama global del estilo de liderazgo que es practicado por dichos catedráticos.

El primer paso consistió en determinar una muestra de 50 docentes para realizar el análisis descriptivo correspondiente, tal como se planteó en la introducción de la investigación. La selección de universidades fue de manera directa, una pública y una privada. De acuerdo a lo anterior, se considera un muestreo de tipo aleatorio estratificado.

Asimismo, se seleccionó de manera directa a los departamentos Económico-Administrativos de ambas universidades como objeto de estudio. El instrumento fue aplicado en las facultades de las instituciones educativas salón por salón hasta completar la totalidad de docentes. Es relevante aclarar que los horarios de aplicación fueron indicados por las autoridades universitarias correspondientes, y que la visita de campo para aplicarlo se llevó a cabo el día 1 de Julio de 2019. El instrumento empleado está basado en el cuestionario de liderazgo multifactor propuesto por Bass Avolio (1997), por lo que la forma de medir los tipos de liderazgo de la presente investigación se encuentra fundamentado por dicha clasificación. La encuesta aplicada se encuentra en el Anexo 1.

La base de datos obtenida a través de las encuestas fue vaciada en el software Microsoft Excel y se realizaron diversas tabulaciones simples y cruzadas. Finalmente se identificaron los resultados para cada uno de los factores planteados en la guía de verificación y se realizó el análisis e interpretación de los resultados correspondientes.

Adicionalmente, es relevante destacar que la muestra fue determinada considerando que la investigación fue realizada durante el periodo de verano donde la población total de catedráticos que eran capaces de cubrir con el perfil requerido de manera cabal era de 50. De acuerdo a ello, la muestra definitiva de 50 docentes corresponde en realidad a un censo, es decir a la totalidad de la población disponible para el estudio.

4. Presentación de resultados

Posteriormente a haber aplicado las entrevistas a los docentes respectivos, el siguiente paso consistió en construir la base de datos requerida y elaborar las tablas de resultados con base en las preguntas realizadas. Para ello se utilizó el software Microsoft Excel, con lo cual fue posible determinar su estilo de liderazgo y generar los resultados respectivos.

Tal como se mencionado en la presente investigación, el liderazgo ejercido por los docentes en las IES es de gran relevancia debido al impacto que tiene respecto de la formación de los alumnos actualmente; es por ello que los siguientes resultados se presentan de una manera simplificada, con el objetivo de que la sistematización de los datos permita evaluar cada variable a la vez.

4.1. Análisis de variables independientes

4.1.1. Estilo de liderazgo

El análisis respectivo al estilo de liderazgo se muestra en la Tabla 2, los resultados muestran el estilo de liderazgo de los docentes entrevistados, ya sea: transaccional, transformacional o el tipo de liderazgo dejar hacer.

Con base en lo mostrado en la Tabla 2, se puede concluir que 44% de los docentes cuentan con un estilo de liderazgo transaccional, 46% de los docentes un estilo transformacional y 10% un estilo de dejar hacer. Esto implica que el liderazgo transformacional es el más representado seguido muy de cerca por el transaccional.

Tabla 2
Estilo de liderazgo

| Estilo de Liderazgo | Frecuencia | Porcentaje % |
|----------------------------|-------------------|---------------------|
| Transaccional | 22 | 44% |
| Transformacional | 23 | 46% |
| Dejar hacer | 5 | 10% |
| Total | 50 | 100% |

Fuente: elaboración propia con base en el estudio realizado.

4.1.2. Género

Para fines del presente estudio, los géneros empleados fueron: masculino y femenino, los resultados respectivos se muestran en la Tabla 3.

Los resultados exhiben un 64% de docentes con género masculino y un 36% de docentes con género femenino.

Tabla 3
Género

| Genaro | Frecuencia | Porcentaje % |
|------------------|-------------------|---------------------|
| Femenino | 18 | 36% |
| Masculino | 32 | 64% |
| Total | 50 | 100% |

Fuente: elaboración propia con base en el estudio realizado.

4.1.3. Rango de edad

La segmentación de edad de los docentes entrevistados se muestra en la Tabla 4. Los rangos considerados fueron: Menor a 25, De 26 a 35 años, De 36 a 45 años y Mayor a 45 años.

Tabla 4
Rango de edad

| Edad | Frecuencia | Porcentaje % |
|------------------------|-------------------|---------------------|
| Menor a 25 | 3 | 6% |
| De 26 a 35 años | 11 | 22% |
| De 36 a 45 años | 14 | 28% |
| Más de 45 años | 22 | 44% |
| Total | 50 | 100% |

Fuente: elaboración propia con base en el estudio realizado.

Los resultados presentados en la Tabla 4 muestran que el mayor número de docentes es el de más de 45 años con un 44% del total, 28% tienen de 36 a 45 años, 22% de los docentes entrevistados se encuentran entre 26 a 35 años y el rango con menor número es del 6% para los profesores con menos de 25 años de edad.

4.1.4. Grado de estudios

A partir de lo presentado en la Tabla 5 es posible identificar el grado de estudios de los docentes entrevistados, considerando el grado de estudios más alto como el válido: licenciatura, maestría o doctorado.

Es posible observar que 58% de los docentes cuentan con maestría como grado máximo de estudios, 28% cuentan con licenciatura y 14% tienen doctorado

Tabla 5
Grado de estudios

| Grado de estudios | Frecuencia | Porcentaje % |
|--------------------------|-------------------|---------------------|
| Licenciatura | 14 | 28% |
| Maestría | 29 | 58% |
| Doctorado | 7 | 14% |
| Total | 50 | 100% |

Fuente: elaboración propia con base en el estudio realizado.

4.1.5. Área de especialidad

Las áreas de especialidad para los profesores pertenecientes al área Económico-Administrativa consideradas son: Administración, Contaduría, Economía y Mercadotecnia, tal como se muestra en la Tabla 6.

Tabla 6
Área de especialidad

| Área de especialidad | Frecuencia | Porcentaje % |
|-----------------------------|-------------------|---------------------|
| Administración | 16 | 32% |
| Contaduría | 14 | 28% |
| Economía | 9 | 18% |
| Mercadotecnia | 11 | 22% |
| Total | 50 | 100% |

Fuente: elaboración propia con base en el estudio realizado.

Tal como se puede apreciar, los docentes en el área de especialidad en Administración representan la mayoría con un 32%, los de Contaduría sumaron un 28%, los de Mercadotecnia son el 22% y los de Economía un 18%.

4.1.6. Lugar de trabajo

Respecto del lugar de trabajo, se consideraron tres opciones dependiendo del tipo de institución donde laboran: universidad pública, universidad privada y ambas. La Tabla 7 muestra los resultados correspondientes.

Tabla 7
Lugar de trabajo

| Lugar de trabajo | Frecuencia | Porcentaje % |
|-------------------------|-------------------|---------------------|
| Pública | 13 | 26% |
| Privada | 25 | 50% |
| Ambas | 12 | 24% |
| Total | 50 | 100% |

Fuente: elaboración propia con base en el estudio realizado.

Los resultados muestran que el 50% de docentes trabajan únicamente en universidad privada representando a la mayoría, el 26% laboran únicamente en universidad pública y 24% se desempeñan en ambas.

4.1.7. Otra actividad del docente

Los resultados que aparecen en la Tabla 8 muestran si es que los profesores entrevistados realizan otra actividad profesional dentro de sus actividades diarias diferente a la docencia. Las opciones para esta pregunta fueron: sí o no.

Es posible apreciar que el 54% de los catedráticos se enfoca únicamente a la actividad docente mientras que el 46% de los docentes sí se dedica a otra actividad profesional diferente a la docencia.

Tabla 8
Otra actividad

| Otra actividad | Frecuencia | Porcentaje % |
|----------------|------------|--------------|
| Si | 23 | 46% |
| No | 27 | 54% |
| Total | 50 | 100% |

Fuente: elaboración propia con base en el estudio realizado.

4.1.8. Condición laboral

En cuanto a condición laboral, la Tabla 9 indica si los docentes pertenecen a la categoría de: profesor de asignatura o profesor de tiempo completo. De manera general, se considera que los profesores de asignatura trabajan de acuerdo a horas clase y los de tiempo completo cumplen con una jornada laboral completa.

Tabla 9
Condición laboral

| Condición laboral | Frecuencia | Porcentaje % |
|-------------------|------------|--------------|
| Asignatura | 15 | 30% |
| Tiempo completo | 35 | 70% |
| Total | 50 | 100% |

Fuente: elaboración propia con base en el estudio realizado.

De acuerdo a lo exhibido en la Tabla 9, la mayor parte de los docentes entrevistados representando el 70% trabaja de tiempo completo, mientras que únicamente el 30% lo hace bajo un esquema de asignatura.

4.2. Análisis de correlación.

Con el objetivo de tener un panorama general de las variables analizadas, se presenta la Tabla 10 que corresponde al análisis de coeficiente de correlación de Pearson para las variables independientes del presente estudio. Dicha tabla, también llamada matriz de identidad, mide el grado de correlación lineal entre las variables cuantitativas independientes de un modelo (Milla, 2011); el coeficiente de correlación presenta valores que van desde -1 para una correlación inversa absoluta, hasta +1 correspondiente a una correlación directa absoluta; pasando por un nivel de correlación 0 el cual implica la inexistencia de cualquier tiempo de relación entre ambos datos analizados.

Con base en los resultados obtenidos, se pueden identificar las siguientes conclusiones principales:

- Las profesoras de género femenino tienden a realizar una actividad adicional a la docencia.
- Los catedráticos que se especializan en Contaduría tienen cierta propensión a contar con Licenciatura como nivel máximo de estudios.
- Los profesores de menos de 25 años tienen una predisposición a trabajar bajo el esquema de asignatura.
- Los catedráticos que se especializan en Economía tienden a trabajar tanto en instituciones públicas como privadas.
- Los profesores que cuentan con doctorado presentan una predisposición a realizar otras actividades diferentes a la docencia.

- Los catedráticos que laboran en institución privada tienen una propensión a hacerlo bajo el esquema de tiempo completo.
- Los docentes de género masculino presentan una tendencia a especializarse en Contaduría

Tabla 10
Matriz de correlaciones de las variables independientes analizadas

| | <i>Fem</i> | <i>Masc</i> | <i>Lic</i> | <i>Mtría</i> | <i>Doc</i> | <i>Menor a 25</i> | <i>De 26 a 35 años</i> | <i>De 36 a 45 años</i> | <i>Más de 45 años</i> | <i>Admon</i> | <i>Conta</i> | <i>Econ</i> | <i>Merca</i> | <i>Pública</i> | <i>Privada</i> | <i>Ambas</i> | <i>Si</i> | <i>No</i> | <i>Asignatura</i> | <i>Tiempo completo</i> |
|------------------------|------------|-------------|------------|--------------|------------|-------------------|------------------------|------------------------|-----------------------|--------------|--------------|-------------|--------------|----------------|----------------|--------------|-----------|-----------|-------------------|------------------------|
| Fem | 1.00 | -1.00 | -0.28 | 0.22 | 0.06 | -0.19 | -0.10 | 0.18 | -0.08 | 0.11 | -0.28 | 0.08 | 0.10 | -0.06 | -0.08 | 0.16 | 0.42 | -0.42 | 0.15 | -0.15 |
| Masc | -1.00 | 1.00 | 0.28 | -0.22 | -0.06 | 0.19 | 0.10 | -0.18 | 0.08 | -0.11 | 0.28 | -0.08 | -0.10 | 0.06 | 0.08 | -0.16 | -0.42 | 0.42 | -0.15 | 0.15 |
| Lic | -0.28 | 0.28 | 1.00 | -0.73 | -0.25 | 0.03 | -0.01 | 0.11 | -0.01 | -0.14 | 0.40 | -0.18 | -0.12 | 0.24 | 0.00 | -0.25 | -0.21 | 0.21 | -0.12 | 0.12 |
| Mtría | 0.22 | -0.22 | -0.73 | 1.00 | -0.47 | 0.04 | 0.06 | -0.19 | 0.02 | -0.02 | -0.28 | 0.19 | 0.16 | -0.23 | 0.12 | 0.10 | 0.03 | -0.03 | 0.11 | -0.11 |
| Doc | 0.06 | -0.06 | -0.25 | -0.47 | 1.00 | -0.10 | -0.08 | 0.13 | -0.01 | 0.22 | -0.12 | -0.04 | -0.08 | 0.02 | -0.17 | 0.18 | 0.24 | -0.24 | -0.01 | 0.01 |
| Menor a 25 | -0.19 | 0.19 | 0.03 | 0.04 | -0.10 | 1.00 | -0.13 | -0.16 | -0.05 | 0.01 | 0.22 | -0.12 | -0.13 | 0.23 | -0.08 | -0.14 | 0.02 | -0.02 | 0.39 | -0.39 |
| De 26 a 35 años | -0.10 | 0.10 | -0.01 | 0.06 | -0.08 | -0.13 | 1.00 | -0.33 | -0.47 | 0.05 | -0.22 | 0.13 | 0.07 | -0.09 | 0.05 | 0.04 | -0.03 | 0.03 | -0.14 | 0.14 |
| De 36 a 45 años | 0.18 | -0.18 | 0.11 | -0.19 | 0.13 | -0.16 | -0.33 | 1.00 | -0.55 | 0.05 | -0.09 | 0.06 | -0.01 | 0.24 | -0.18 | -0.04 | -0.12 | 0.12 | -0.21 | 0.21 |
| Más de 45 años | -0.08 | 0.08 | -0.01 | 0.02 | -0.01 | -0.05 | -0.47 | -0.55 | 1.00 | -0.18 | 0.25 | -0.10 | 0.02 | -0.16 | 0.08 | 0.07 | 0.12 | -0.12 | 0.21 | -0.21 |
| Admon | 0.11 | -0.11 | -0.14 | -0.02 | 0.22 | 0.01 | 0.05 | 0.05 | -0.18 | 1.00 | -0.43 | -0.32 | -0.36 | -0.02 | -0.09 | 0.12 | 0.21 | -0.21 | 0.11 | -0.11 |
| Conta | -0.28 | 0.28 | 0.40 | -0.28 | -0.12 | 0.22 | -0.22 | -0.09 | 0.25 | -0.43 | 1.00 | -0.29 | -0.33 | 0.24 | 0.09 | -0.35 | -0.02 | 0.02 | -0.02 | 0.02 |
| Econ | 0.08 | -0.08 | -0.18 | 0.19 | -0.04 | -0.12 | 0.13 | 0.06 | -0.10 | -0.32 | -0.29 | 1.00 | -0.25 | -0.16 | -0.26 | 0.47 | -0.08 | 0.08 | 0.03 | -0.03 |
| Merca | 0.10 | -0.10 | -0.12 | 0.16 | -0.08 | -0.13 | 0.07 | -0.01 | 0.02 | -0.36 | -0.33 | -0.25 | 1.00 | -0.09 | 0.24 | -0.19 | -0.14 | 0.14 | -0.14 | 0.14 |
| Pública | -0.06 | 0.06 | 0.24 | -0.23 | 0.02 | 0.23 | -0.09 | 0.24 | -0.16 | -0.02 | 0.24 | -0.16 | -0.09 | 1.00 | -0.59 | -0.33 | -0.19 | 0.19 | 0.11 | -0.11 |
| Privada | -0.08 | 0.08 | 0.00 | 0.12 | -0.17 | -0.08 | 0.05 | -0.18 | 0.08 | -0.09 | 0.09 | -0.26 | 0.24 | -0.59 | 1.00 | -0.56 | 0.04 | -0.04 | -0.22 | 0.22 |
| Ambas | 0.16 | -0.16 | -0.25 | 0.10 | 0.18 | -0.14 | 0.04 | -0.04 | 0.07 | 0.12 | -0.35 | 0.47 | -0.19 | -0.33 | -0.56 | 1.00 | 0.14 | -0.14 | 0.14 | -0.14 |
| Si | 0.42 | -0.42 | -0.21 | 0.03 | 0.24 | 0.02 | -0.03 | -0.12 | 0.12 | 0.21 | -0.02 | -0.08 | -0.14 | -0.19 | 0.04 | 0.14 | 1.00 | -1.00 | 0.14 | -0.14 |
| No | -0.42 | 0.42 | 0.21 | -0.03 | -0.24 | -0.02 | 0.03 | 0.12 | -0.12 | -0.21 | 0.02 | 0.08 | 0.14 | 0.19 | -0.04 | -0.14 | -1.00 | 1.00 | -0.14 | 0.14 |
| Asignatura | 0.15 | -0.15 | -0.12 | 0.11 | -0.01 | 0.39 | -0.14 | -0.21 | 0.21 | 0.11 | -0.02 | 0.03 | -0.14 | 0.11 | -0.22 | 0.14 | 0.14 | -0.14 | 1.00 | -1.00 |
| Tiempo completo | -0.15 | 0.15 | 0.12 | -0.11 | 0.01 | -0.39 | 0.14 | 0.21 | -0.21 | -0.11 | 0.02 | -0.03 | 0.14 | -0.11 | 0.22 | -0.14 | -0.14 | 0.14 | -1.00 | 1.00 |

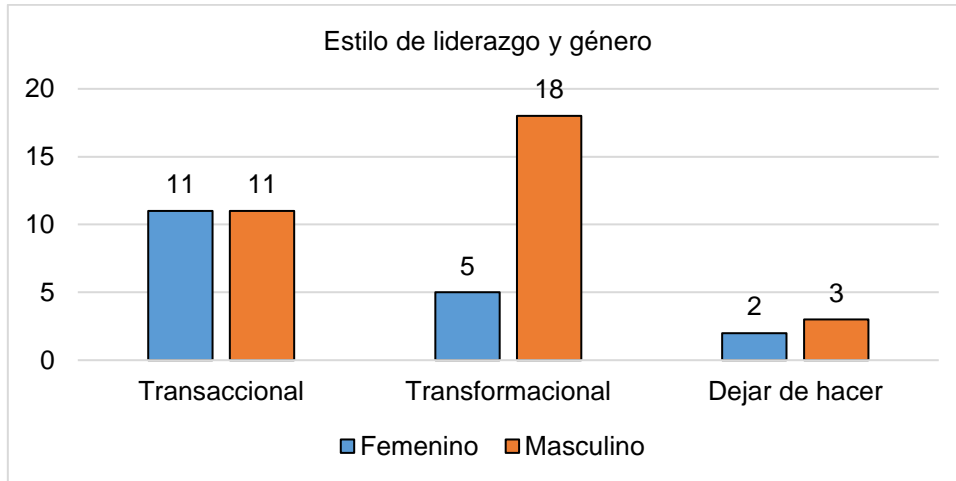
Fuente: elaboración propia con base en el estudio realizado.

4.3. Análisis a través de tabulación cruzada

El denominado análisis por medio de tabulación cruzada consiste en utilizar la variable dependiente del estudio, la cual es estilo de liderazgo en este caso y compararla con las variables independientes consideradas en la encuesta: género, rango de edad, grado de estudios, área de especialidad, lugar de trabajo, otra actividad y condición laboral. Lo anterior permite identificar correlaciones entre dichas variables y concluir determinadas tendencias.

4.3.1. Estilo de liderazgo y género

El análisis correspondiente al estilo de liderazgo y género se muestra en la Gráfica 3.



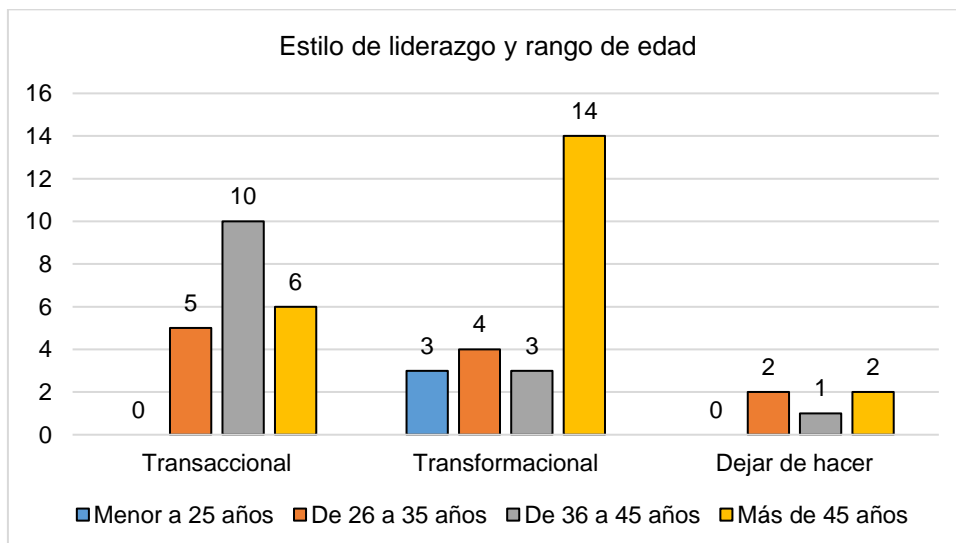
Fuente: elaboración propia con base en el estudio realizado.

Gráfica 3 Estilo de liderazgo y género.

Como se puede apreciar en la Gráfica 3, el estilo de liderazgo transformacional está más presente en los hombres con 18 afirmaciones respecto de 5 para las mujeres, en cuanto al liderazgo transaccional, se encuentra igualmente representado con 11 afirmaciones para los hombres y 11 para las mujeres. El estilo de dejar hacer reportó 3 afirmaciones por parte del género masculino y 2 afirmaciones por parte del género femenino. Es relevante recordar que la muestra empleada fue de 32 hombres y 18 mujeres.

4.3.2. Estilo de liderazgo y rango de edad

La relación entre el estilo de liderazgo y el rango de edad de los docentes se analizan en la Gráfica 4.



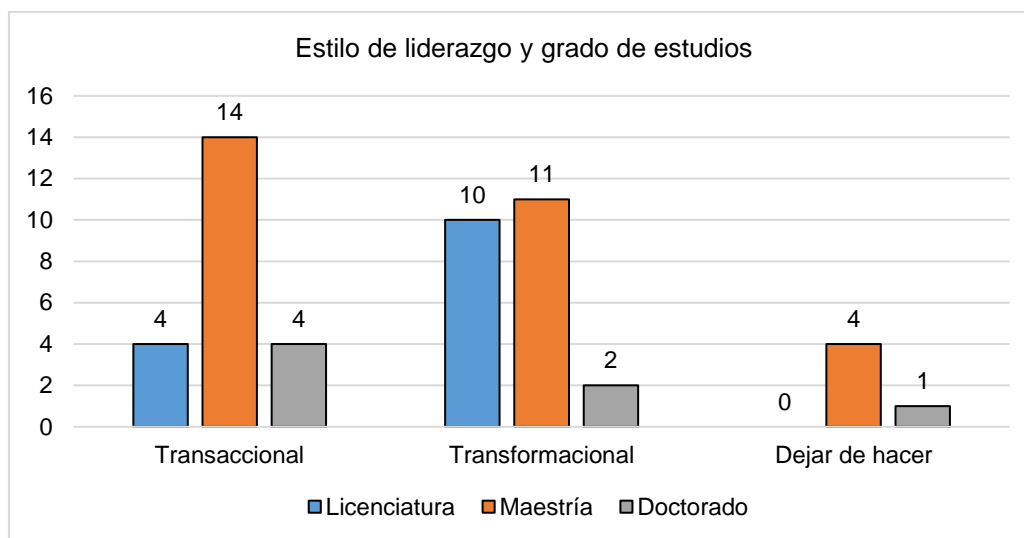
Fuente: elaboración propia con base en el estudio realizado.

Gráfica 4 Estilo de liderazgo y edad.

Los resultados que aparecen en la Gráfica 4 muestran que el liderazgo transformacional es ejercido en su mayor parte por docentes con más de 45 años y en segundo lugar por los catedráticos de 26 a 35 años. En el caso del estilo de liderazgo transaccional, está representado en su mayoría por los profesores de 36 a 45 años y en segundo lugar por aquellos de más de 45 años. Para el liderazgo de dejar hacer, los rangos de 26 a 35 años y de más de 45 años obtuvieron la misma puntuación.

4.3.3. Estilo de liderazgo y grado de estudios

La Gráfica 5 expresa la relación entre el estilo de liderazgo y el grado de estudios.

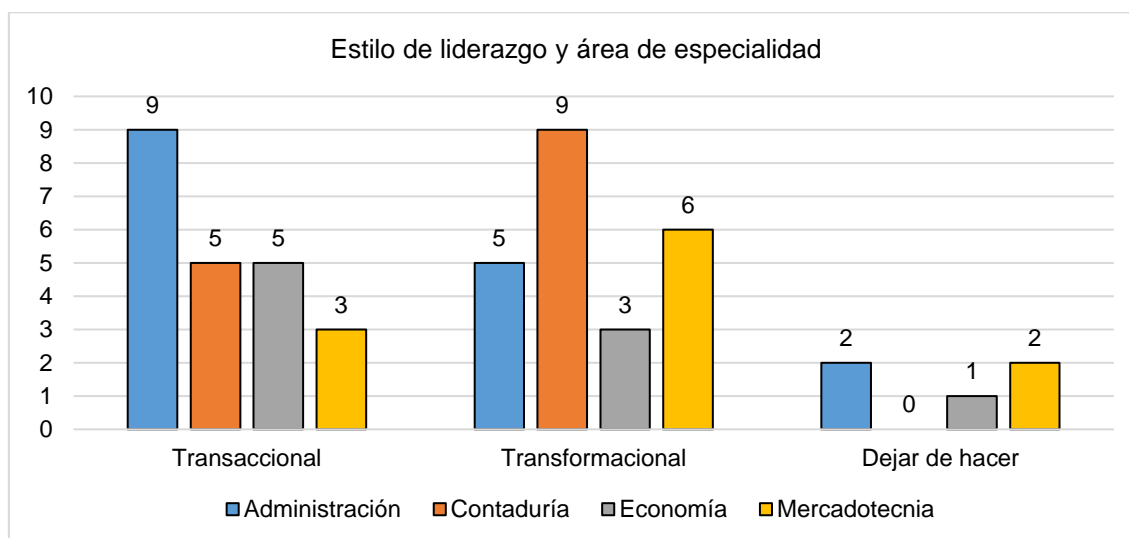


Fuente: elaboración propia con base en el estudio realizado
Gráfica 5 Estilo de liderazgo y grado de estudios.

Los resultados de la Gráfica 5 permiten concluir que los estudiantes de maestría destacan tanto en el liderazgo transformacional como en el transaccional, principalmente en este último; los docentes con nivel máximo de licenciatura presentan un estilo transformacional principalmente al igual que los de doctorado. Para el caso del liderazgo dejar hacer, está representado en su mayoría por docentes con maestría en primer lugar y en segundo por los que cuentan con doctorado.

4.3.4. Estilo de liderazgo y área de especialidad

En la Gráfica 6 se exhiben los resultados de la comparación entre el estilo de liderazgo y el área de especialidad.

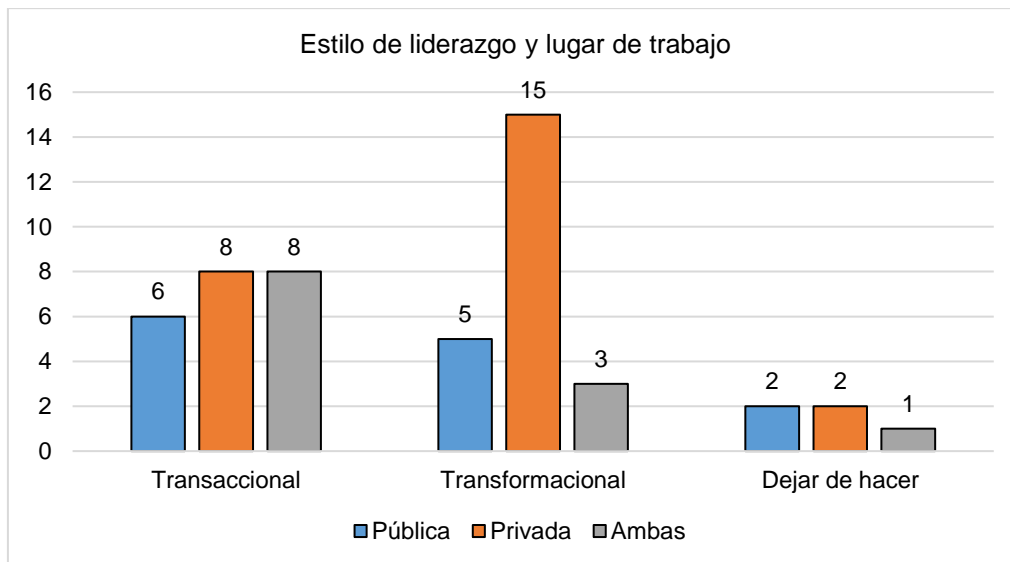


Fuente: elaboración propia con base en el estudio realizado.
Gráfica 6 Estilo de liderazgo y área de especialidad.

Es posible concluir que los docentes que emplean el estilo de liderazgo transaccional son en su mayoría pertenecientes al área de Administración, en cuanto al liderazgo transformacional, destacan los profesores del área de Contaduría. El estilo de dejar hacer está representado por docentes del área de administración y mercadotecnia en la misma proporción.

4.3.5. Estilo de liderazgo y lugar de trabajo.

La comparación respectiva al tipo de liderazgo en referencia al lugar de trabajo aparece en la Gráfica 7.

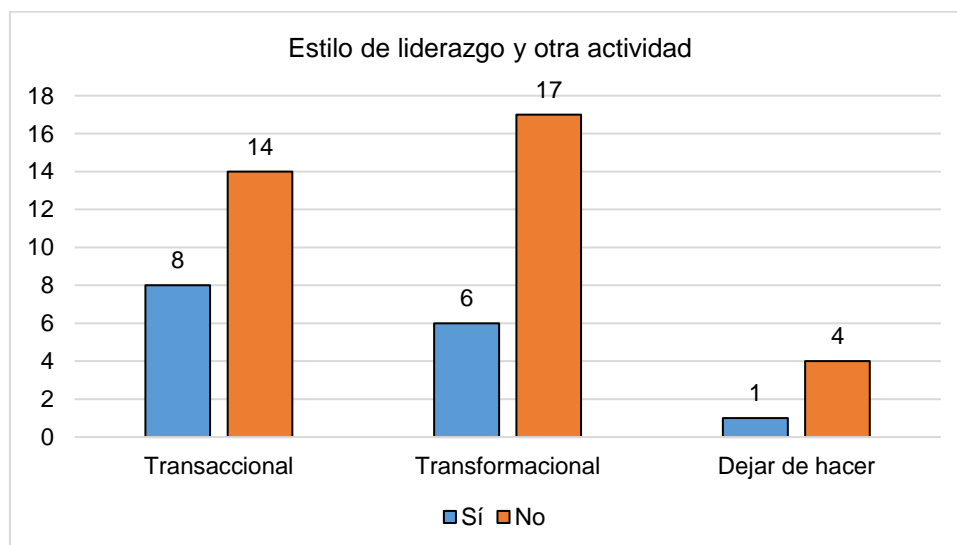


Fuente: elaboración propia con base en el estudio realizado.
Gráfica 7 Estilo de liderazgo y lugar de trabajo.

Los resultados obtenidos muestran que el liderazgo transformacional se presenta principalmente en docentes que trabajan exclusivamente en instituciones privadas; por su parte, el liderazgo transaccional se ve representado en igual proporción por profesores pertenecientes únicamente a instituciones privadas y por docentes que trabajan en ambos tipos de instituciones.

4.3.6. Estilo de liderazgo y otra actividad

La Gráfica 8 muestra la relación entre el estilo de liderazgo y la variable de otra actividad.

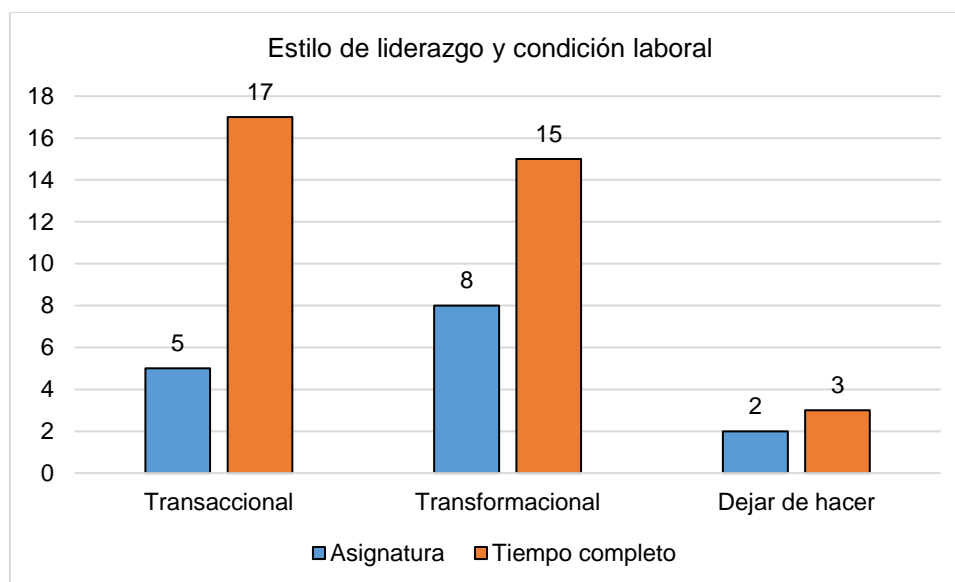


Fuente: elaboración propia con base en el estudio realizado.
Gráfica 8 Estilo de liderazgo y otra actividad.

En los resultados que aparecen en la Gráfica 8 es posible apreciar que los docentes que no realizan otra actividad diferente a la docencia destacan en los tres tipos de liderazgo, especialmente en el transformacional. Asimismo, es importante destacar que los docentes que sí realizan otra actividad se encuentran ligeramente concentrados dentro del estilo de liderazgo transaccional.

4.3.7. Estilo de liderazgo y condición laboral

La Gráfica 9 muestra la comparación entre el tipo de liderazgo y la variable condición laboral.



Fuente: elaboración propia con base en el estudio realizado.

Gráfica 9 Estilo de liderazgo y condición laboral.

Los profesores que trabajan de tiempo completo resultaron con el mayor conteo para los tres estilos de liderazgo, de manera principal en el transaccional. Además, los docentes que laboran bajo el esquema de asignatura se encuentran agrupados en cierta proporción dentro del estilo transformacional.

4.4. Discusión de resultados

El estilo de liderazgo transformacional predomina en los docentes de género masculino (56% para el total de hombres) y el transaccional prevalece en los profesores de género femenino (61% del total de mujeres).

Esto verifica de manera general los resultados presentados por Guzmán et al. (2016), quienes mencionan que no existen grandes diferencias de género al comparar los tipos de liderazgo que practican los docentes.

En cuanto al rango de edad, el 71% de los docentes entre 35 y 45 años presentaron un liderazgo transaccional, mientras que el 64% de los docentes en el rango de más de 45 años reportaron contar con un liderazgo transformacional.

El 71% de los profesores con nivel máximo de estudios de licenciatura reflejaron tener un liderazgo transformacional, mientras que el 48% de los docentes con grado máximo de maestría pertenecen al estilo transaccional.

Estos resultados contrastan con las conclusiones aportadas por el trabajo de Meza-Mejía & Flores-Alanís (2014), quienes hallaron que no existe una correlación importante entre los estilos de liderazgo y variables como el grado de estudios o la edad.

Respecto del área de especialidad, el 64% de los profesores de Contaduría cuentan con el tipo transformacional de liderazgo, la mayoría de los catedráticos de Administración son del estilo transaccional al igual que los de Economía, ambos con el 56% de sus totales respectivos. Por su parte, 55% los docentes de Mercadotecnia presentaron un liderazgo transformacional.

Lo anterior confirma las conclusiones expuestas por Cabrejos & Torres (2014), quienes aseguran que aquellos docentes con perfil directivo/administrativo tienden a presentar un liderazgo de estilo transaccional más que transformacional.

El 60% de los profesores que trabajan en Institución privada reportaron manejar un estilo de liderazgo transformacional, mientras que el 67% los docentes que expresaron trabajar tanto en Institución pública como privada resultaron tener un tipo de liderazgo transaccional.

Referente a realizar otra actividad adicional a la docencia, 53% de los profesores que sí la llevan a cabo presentaron el liderazgo transaccional y el 46% de los docentes que dijeron que no lo hacen reportaron tener un liderazgo transformacional.

El 53% de los catedráticos que indicaron que trabajan bajo un esquema de asignatura, resultaron tener un estilo de liderazgo transformacional, mientras que el 49% del total de docentes que laboran de tiempo completo presentaron un estilo transaccional de liderazgo.

Los hallazgos anteriores coinciden con los resultados encontrados por la investigación de Miranda et al. (2016), quienes concluyen que el liderazgo transformacional es el tipo predominante para toda la muestra de docentes que analizaron.

Como se pudo observar en las tablas y gráficas presentadas, el estilo de liderazgo de dejar hacer o *laissez-faire* es el menos representado en todos y cada uno de los análisis de tabulación cruzada, por lo que dichos resultados validan lo expuesto por Gil-García et al. (2008), quienes destacan una ausencia marcada de este tipo de liderazgo en los profesores analizados en su estudio.

Los resultados obtenidos en la presente investigación son similares a los obtenidos en el trabajo anterior elaborado por los mismos autores, la principal diferencia radica en un ligero incremento de los docentes que reportaron tener el estilo de liderazgo de dejar hacer y la correspondiente disminución en los tipos transaccional y transformacional. A pesar de ello, la proporción es similar: en primer lugar, el estilo transformacional, muy cercano en segundo lugar el estilo transaccional y en un lejano tercer lugar se encuentra el estilo de dejar hacer o *laissez-faire*.

5. Conclusiones

El presente trabajo de investigación sobre el tipo de liderazgo en docentes universitarios pertenecientes al área Económico-Administrativa en Instituciones de Educación Superior en Puebla ha permitido alcanzar las siguientes conclusiones destacadas:

Al realizar un análisis introductorio se pudo concluir el impacto y la importancia que tiene el liderazgo de los docentes pertenecientes a Instituciones de Educación Superior en los procesos de enseñanza-aprendizaje. Paralelamente, fue posible identificar la concentración de IES en la región centro de México, así como una importante representación de programas universitarios pertenecientes a áreas Económico-Administrativas; concluyendo así la pertinencia del tema de estudio del presente trabajo de investigación.

Se realizó una revisión de los fundamentos teóricos relativos a los tipos de liderazgo y fue posible identificar que los tres estilos más reconocidos y estudiados son: transaccional, transformacional y *Laissez-Faire* o dejar hacer, por lo que se decidió emplear en la presente investigación dichos tipos de liderazgo a identificar y emplear la encuesta respectiva.

De manera similar, se hizo un análisis de la literatura correspondiente al estado del arte a través de la revisión de artículos similares y recientes. Dicha revisión permitió concluir que es posible considerar que una descripción de correlaciones del estilo de liderazgo identificado en docentes pertenecientes a docentes de dos IES en Puebla, cuenta con las características suficientes para ser suficientemente original y validar su realización.

Debido a la naturaleza descriptiva de la presente investigación, la metodología seleccionada consistió básicamente en la aplicación de encuestas a 50 docentes laborantes en el área Económico-Administrativa de una institución educativa privada y una pública; elegidos directamente. Posteriormente se realizó el procesamiento de los datos a través del software de cálculo correspondiente con el objetivo de determinar diversos tipos de correlación entre la variable dependiente (estilo de liderazgo) y una serie de variables independientes seleccionadas.

Como conclusión principal de los resultados obtenidos se pudo determinar que el estilo de liderazgo transformacional fue obtenido por el 46% de los docentes, el estilo de liderazgo transaccional fue el resultado para el 44% de los catedráticos y el restante 10% de los profesores obtuvo el estilo de liderazgo de dejar hacer o *Laissez-Faire*. Adicionalmente, se obtuvieron las correlaciones presentadas anteriormente en la discusión de resultados.

En cuanto a las implicaciones de los resultados obtenidos, es importante mencionar que la presencia relevante del estilo transaccional puede explicarse debido a que las facultades Económico-Administrativas se caracterizan por que sus docentes emplean de manera general una racionalidad costo/beneficio para la toma diaria de decisiones. Por otro lado, el hecho de que

el estilo transformacional sea el más representado indica que la naturaleza adaptativa, innovadora y transformadora propia de una IES propicia y fomenta este tipo de liderazgo en sus docentes.

Debido a todo lo anterior, es posible afirmar que fue posible cumplir con el objetivo de la presente investigación al haber podido identificar el estilo de liderazgo en docentes del área Económico-Administrativa en dos Universidades ubicadas en la Ciudad de Puebla; así como al haber llegado a conclusiones pertinentes respecto de correlaciones relevantes analizadas en el estudio.

La principal aportación del presente estudio consiste en brindar un panorama general sobre las correlaciones existentes entre, una serie de variables independientes seleccionadas y el estilo de liderazgo como variable dependiente, correspondientes a los docentes entrevistados, con el fin de comprender las características de los tipos de liderazgo en la práctica docente diaria más allá de la teoría.

Tal como se mencionó en la parte introductoria, el presente trabajo suma a la línea de investigación planteada por los autores sobre los estilos de liderazgo en diversas facultades y departamentos académicos en Instituciones de Educación Superior, aportando mayores conclusiones y dejando abierta la posibilidad para más investigaciones al respecto.

Finalmente, investigaciones futuras que trabajen sobre líneas de investigación similares relativas a la identificación de estilos de liderazgo en IES podrían enfocarse en analizar a docentes de diferentes áreas o facultades, estudiar a instituciones de diferentes Estados o países, así como establecer diferentes variables independientes que permitan formular otro tipo de conclusiones.

6. Referencias

- Alvear, L., Luna, O., Navarro, S., & Salas, B. (2019). Estilos de liderazgo de la alta dirección en industrias exportadoras de Barranquilla. *Revista Venezolana de Gerencia*, 24(86).
- ANUIES. (2019). *Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior*. Obtenido de <http://www.anui.es.mx/>
- Avolio, B., & Bass, B. (2004). Multifactor Leadership Questionnaire. *Third Edition Manual and Sampler Set. Mind Garden, Inc.*
- Bass, B. (1999). Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9-13.
- Bass, B., & Avolio, B. (1994). Shatter the Glass Ceiling: Women May Make Better Managers. *Human Resource Management*, 33(4), 549-560.
- Bass, B., & Avolio, B. (1997). Full Range Leadership Development, Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire. *Redwood City: Mind Garden.*
- Bernasconi, A., & Rodríguez, E. (2018). Análisis Exploratorio de las Percepciones sobre los Estilos de Liderazgo, el Clima Académico y la Calidad de la Formación de Pregrado. *Formación Universitaria*, 11(3), 29-40.
- Burns, J. (1978). *Leadership*. New York : Harper & Row.
- Cabrejos, H., & Torres, L. (2014). El liderazgo transformacional como apoyo en la gestión pedagógica del directo. *Revista de Investigación y Cultura*, 3(2).
- Chafloque, R., Espinoza, J., & Salazar, B. (2019). Modelo de gestión basado en liderazgo transformacional para mejorar la calidad de los procesos universitarios. *UCV-HACER. Revista de Investigación y Cultura*, 8(4).
- Cortés, S., & Carrizosa, P. (2019). *De las carreras más accesibles a las más costosas, La educación superior*. Obtenido de <https://www.lajornadadeoriente.com.mx/puebla/perfil-universidades-2019-de-las-carreras-mas-accesibles-a-las-mas-costosas/>
- DGESUI. (2018). *Dirección General de Educación Superior Universitaria e Intercultural. Estadísticas Básicas de Educación Superior*. Obtenido de <https://www.dgesui.ses.sep.gob.mx/EBESNACIONAL.aspx>
- e-consulta. (2019). *Los rechazados de la BUAP y el derecho a la educación*. Obtenido de <https://www.e-consulta.com/opinion/2019-07-11/los-rechazados-de-la-buap-y-el-derecho-la-educacion>
- Fernández, M. C., & Quintero, N. (2017). Liderazgo transformacional y transaccional en emprendedores venezolanos. *Revista Venezolana de Gerencia*, 22(77), 56-74.
- Gallo, B., Gallo, M. d., & Manuel, S. (2016). Modelo de liderazgo transformacional para los docentes universitarios de la Región Lambayeque. *UCV-HACER. Revista de Investigación y Cultura*, 5(2).

- Gil-García, A., Muñiz, M., & Delgado, A. (2008). El liderazgo transformativo en el ámbito escolar: Un esfuerzo de investigación en acción y cooperación entre instituciones de Educación Superior. *Revista Universitaria de Investigación*, 9(1), 13-33.
- Griffith, J. (2004). Relation of principal transformational leadership to school staff job satisfaction, staff turnover, and school performance. *Journal of Educational Administration*, 42(3), 333-356.
- Guédez, V. (2001). *Gerencia, Cultura y Educación*. Venezuela: Fondo Editorial Tropykos.
- Guzmán, J., Riojas, L., & Vásquez, J. (2016). Estilos de liderazgo en docentes universitarios: estudio exploratorio desde la perspectiva de los propios docentes. *INVURNUS*, 11, 9-14.
- Hater, J., & Bass, B. (1988). Supervisor's evaluations and subordinates' perceptions of Transformational and Transactional Leadership. *Journal of Applied Psychology*, 695-702.
- Heck, R., & Marcoulides, G. (1996). School Culture and performance: Testing the invariance of an organizational model. *School Effectiveness and School Improvement*, 7(1), 76-95.
- Hermosilla, D., Amutio, A., da Costa, S., & Dario, P. (2016). El Liderazgo transformacional en las organizaciones: variables mediadoras y consecuencias a largo plazo. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 32(3), 135-143.
- Hincapié, S., Zuluaga, Y., & López, E. (2018). Liderazgo transformacional y mejoramiento continuo en equipos de trabajo de pymes colombianas. *Revista Venezolana de Gerencia*, 23(83).
- INEGI. (2014). *Indicadores por entidad federativa*. Obtenido de <http://www.beta.inegi.org.mx/app/estatal/?ag=21#grafica>
- INEGI. (2015). *Analfabetismo*. Obtenido de <http://cuentame.inegi.org.mx/poblacion/analfabeta.aspx?tema=P>
- INEGI. (2019). *Producto Interno Bruto por entidad federativa 2018*. Obtenido de <https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2019/OtrTemEcon/PIBEntFed2018.pdf>
- Leithwood, K. (1999). *Changing Leadership for Changing times*. Open University Press.
- Leithwood, K., & Jantzi, D. (1999). The relative effects of principal and teacher sources of leadership on student engagement with school. *Educational Administration Quarterly*, 10(4), 451-479.
- Leithwood, K., & Jantzi, D. (2006). Transformational School Leadership for Large-Scale Reform: Effects on Students, Teachers, and Their Classroom Practices. *School Effectiveness and School Improvement*, 17, 201-227.
- Lowney, C. (2012). *Heroic Leadership*. Cargraphics.
- Madrigal, B. (2017). *Habilidades Directivas* (Tercera ed.). McGraw-Hill.
- Marks, M., & Printy, M. (2003). Principal Leadership and School Performance: An Integration of Transformational and Instructional Leadership. *Educational Administration Quarterly*, 39, 370-397.
- Maureira, O., & Moforte, C. G. (2014). Más liderazgo distribuido y menos liderazgo directivo. Nuevas perspectivas para caracterizar procesos de influencia en los centros escolares. *Perfiles Educativos*, XXXVII(146), 134-153.
- Meza-Mejía, M. d., & Flores-Alanís, I. (2014). El liderazgo transformacional en el trabajo docente: Colegio Mier y Pesado, un estudio de caso. *Educación*, 38(1), 101-115.
- Milla, A. (2011). *Creación de valor para el accionista*. España: Díaz de Santos.
- Miranda, C., Medina, J., Alvarado, L., Gysling, J., Rivera, P., & López, P. (2016). Liderazgo en docentes beneficiarios del programa de postítulos en matemáticas: un estudio evaluativo de la formación permanente de profesores. *Estudios Pedagógicos*, XLII(4), 107-126.
- Pedraja, L., Coluccio, G., & Espinoza, C. (2019). Cultura y estilos de liderazgo en unidades académicas: un estudio en una institución de educación superior. *Utopía y Praxis Latinoamericana*, 24(Esp.4).
- Perilla, L., & Gómez, V. (2017). Relación del estilo de liderazgo transformacional con la salud y el bienestar del empleado: el rol mediador de la confianza del líder. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 33(2), 95-108.
- Pertúz, F. (2018). Liderazgo Transformacional en Empresas Sociales desde la perspectiva ética de Responsabilidad Social Empresarial. *Telos*, 20(2).
- Reyes, D. M., & Rojas, R. I. (2017). Estilo de liderazgo predominante en organizaciones sociales dedicadas a la educación ambiental. *Revista Venezolana de Gerencia*, 22(80).
- Robinson, V. M., Lloyd, C. A., & Rowe, K. J. (2014). El impacto del liderazgo en los resultados de los estudiantes: Un análisis de Iso efectos diferenciales de los tipos de liderazgo.

- REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 12(4), 13-40.
- Rodríguez, E., Pedraja, L., & Ganga, F. (2017). La relación entre los estilos de liderazgo y el desempeño de los equipos de dirección intermedia: un estudio exploratorio desde Chile. *Contabilidad y Negocios*, 12(23).
- Rojero, R., Gómez, J., & Quintero, L. (2019). El liderazgo transformacional y su influencia en los atributos de los seguidores en las Mipymes mexicanas. *Estudios Gerenciales*, 35(151).
- Saldaña, C., Bustos, R., Alfonso, B., & Guadalupe, I. (2019). Liderazgo y riesgo psicosocial en instituciones de educación superior en México. *Revista Venezolana de Gerencia*, 24(88).
- Sheppard, B. (1996). *Exploring the transformational nature of instructional leadership*. Alberta Journal of Educational Research.
- Silins, H., & Mulford, B. (2002). Schools as Learning Organizations: The Case for System, Teacher and Student Learning. *Educational Administration*, 40, 425-446.
- Sosik, J., & Potosky, D. (2002). Adaptive Self-Regulation: Meeting Others' Expectations of Leadership and Performance. *Journal of Social Psychology*, 2, 211-232.
- UNPHU/UBC. (2014). Las escuelas efectivas en la República Dominicana. *Revista de Gestión Educativa*, 1, 35-78.
- Villar, M., & Araya, L. (2019). Consistencia entre el enfoque de liderazgo y los estilos de liderar: clave para la transformación y el cambio. *Pensamiento & Gestión*(46).
- Zapata, G., Sigala, L., & Mirabal, A. (2016). Toma de decisiones y estilo de liderazgo: estudio en medianas empresas. *Compendium*, 19(36), 35-69.

7. Anexos

Anexo 1

Encuesta aplicada a docentes para conocer su estilo de liderazgo.

| | | | | |
|-----------------------------|--|--------------------------------|-----------------------|----------------------|
| Genaro | Masculino _____ | Femenino de 26 a 35 años _____ | _____ | _____ |
| Edad | Menor de 25 años _____ | _____ | de 35 a 45 años _____ | Más de 45 años _____ |
| Grado de estudios | Licenciatura _____ | Maestría _____ | Doctorado _____ | _____ |
| Área de especialidad | Administración _____ | Contaduría _____ | Economía _____ | Mercadotecnia _____ |
| Lugar de Trabajo | Usted es catedrático de Universidad _____ | Pública _____ | Privada _____ | Ambas _____ |
| Otra actividad | Usted tiene otra actividad adicional a la docencia _____ | | Sí _____ | No _____ |
| Condición Laboral | Usted trabaja bajo un esquema de _____ | Asignatura _____ | Tiempo completo _____ | _____ |

Esta encuesta tiene por objetivo determinar tu tipo de liderazgo. No existen respuestas correctas o incorrectas, por lo que se solicita contestar con toda sinceridad.

En cada aseveración, poner 1 en caso de que te identifiques; dejar en blanco si NO te identificas.

| Aseveración | |
|---|--|
| Me preocupo por humanizar el clima de aprendizaje para facilitar el desempeño del mismo. | |
| Coordino con facilidad los intereses contrapuestos que puedan surgir en el trabajo. | |
| Capacito pacientemente a los alumnos para que puedan desarrollar sus habilidades. intelectuales y humanas | |
| En las situaciones conflictivas que puedan surgir, negociamos los acuerdos convenientes. | |
| Cuando participo en reuniones o asambleas, prefiero mantenerme al margen, aceptando la opinión de la mayoría. | |
| Aconsejo a los alumnos, sin suplantar su propia responsabilidad | |
| Aunque tenga que renunciar a los logros óptimos, soy capaz de negociar con los alumnos sus puntos de vista | |
| Mantengo una actitud de confianza hacia los alumnos y espero de ellos que sean capaces de conseguir los objetivos | |
| Cuando entablo una negociación con mis alumnos, pero trato de convencerlos de las ventajas de mis puntos de vista. | |
| Cuando hay dificultades, hago como que no las veo. | |
| Cuando hay problemas que requieren mi participación, me ausento, me oculto o digo que estoy ocupado. | |
| Tolero y comprendo los errores y les muestro como poder evitarlos. | |
| En mi rol de docente es muy importante tener antes los alumnos una buena imagen de persona abierta y comunicativa. | |
| Me siento más cómodo obedeciendo órdenes que implantándolas. | |
| Dejo que los alumnos aprendan de sus propios errores y posteriormente les hago recapacitar sobre los mismos. | |
| Eludo tomar decisiones o busco quien las tome por mí. | |
| Mis alumnos confían en mí. | |
| Cuando tengo que tomar alguna determinación espero hasta el final o hasta que ya no haya más remedio. | |
| Sólo intervengo para aconsejar cuando la situación lo requiere o los alumnos me lo piden. | |
| Me gusta hacer concesiones a los alumnos que no impliquen un gran riesgo, pero les motiven. | |
| Evito lo más que puedo causar molestias. | |
| Mantengo abiertas constantemente las posibilidades de comunicación con todos los alumnos. | |
| Utilizo con habilidad la información que poseo para sacar el mejor escenario de las inconformidades de los alumnos. | |
| Evito aceptar responsabilidades que me sean impuestas por la dirección, generalmente no me pagan esas horas. | |
| Reconozco, sin adulaciones, los logros de los alumnos. | |
| De los acuerdos que tomamos en la clase, cumplo la parte que me corresponde. | |
| Me mantengo al margen de todo para evitar problemas. | |
| En el trabajo prefiero mantener exigencias de rendimiento mínimas para que los alumnos me aprecien. | |