

El Liderazgo Transformacional y Transaccional en el docente: desde la perspectiva de estudiantes universitarios en pandemia del COVID-19

Transformational and Transactional Leadership in the teacher: from the perspective of university students in the COVID-19 pandemic

Alicia Casique Guerrero¹, María Cristina González Martínez²

Resumen

El objetivo del estudio es identificar el estilo de liderazgo de los docentes, a través de la percepción de estudiantes en la contingencia del COVID-19 de una Institución de Educación Superior, el enfoque de la investigación es cuantitativa, la metodología es descriptiva-comparativa, se utilizó el cuestionario MLQ 5X Bass y Avolio (1999) de liderazgo transformacional y transaccional, el cual fue adaptado para la presente investigación con su validación correspondiente, obteniéndose un alfa de Cronbach de 0.798.

La muestra estuvo integrada por estudiantes de sexto al noveno nivel de las carreras de Licenciatura en Administración e Ingeniería en Gestión Empresarial, las variables del liderazgo transformacional: *Influencia idealizada o Carisma, Motivación inspiracional, Estimulación intelectual y Consideración individual* y del transaccional: *Recompensa contingente y Dirección por excepción activa*. Los resultados obtenidos de la percepción de los estudiantes del liderazgo de sus profesores es el 86% transformacional y el 76% transaccional. Las variables moderadoras consideradas: naturaleza de la materia que imparte el profesor y su género; nivel de estudios, carrera y promedio acumulado de los estudiantes. La prueba de análisis de varianza (ANOVA), para determinar si existen diferencias significativas con el liderazgo, se encontró que el tipo de materia y el género del profesor son significativas.

Palabras clave: *liderazgo, docente, estudiantes*

Abstract

The objective of the study is to identify the leadership style of teachers, through the perception of students in the contingency of COVID-19 of a Higher Education Institution, the research approach is quantitative, the methodology is descriptive-comparative, the MLQ 5X Bass and Avolio (1999) transformational and transactional leadership questionnaire was used, which was adapted for the present investigation with its corresponding validation, obtaining a Cronbach's alpha of 0.798.

The sample consisted of students from sixth to ninth level of the Bachelor of Administration and Engineering in Business Management, the variables of transformational leadership: Idealized influence or Charisma, Inspirational motivation, Intellectual stimulation and Individual and transactional consideration: Contingent reward and Address by active exception. The results obtained from the perception of the students of the leadership of their teachers is 86% transformational and 76% transactional. The moderating variables considered: nature of the subject taught by the teacher and its gender; level of studies, career and cumulative average of the students. The analysis of variance (ANOVA) test, to determine if there are significant differences with leadership, found that the type of subject and the gender of the teacher are significant.

¹ Estudiante del Doctorado en Psicología Empresarial por la Universidad Americana de Europa, docente del Tecnológico Nacional de México en Celaya, México. alicia.casique@itcelaya.edu.mx, ORCID 0000-0001-8366-0407

² Doctora en Psicología del Departamento de Psiquiatría y Psicología Social por la Universidad de Murcia, España. Docente de la Universidad Americana de Europa, cristina.gonzalez@aulagrupo.es, ORCID: 0000-0001-6250-7681

Keywords: *leadership, teacher, students*

JEL: C10, I20 y M10

Introducción

La importancia del liderazgo del docente en gran medida se debe a los cambios que ha sufrido el sistema educativo, ante los desafíos competitivos y del entorno global, las instituciones educativas de nivel superior tienen el compromiso formar profesionistas con la cualificación adecuado a las necesidades del entorno social y laboral, en este contexto el liderazgo docente juega un papel importante para coadyuvar al aprendizaje, el desarrollo humano y profesional de los estudiantes.

La pandemia provocada por el COVID-19 permitió analizar un fenómeno complejo e impredecible que afectó la dinámica de las instituciones de educación superior, obligó a las organizaciones a modificar sus prácticas de trabajo y a enfrentar varios problemas. Las instituciones educativas no fueron la excepción, se vieron obligadas a una transición acelerada de la educación presencial a la educación en línea. (Liu, 2020, Palomares, 2020). La pandemia del COVID-19, dejó enseñanzas y oportunidades para reinventar la educación y darle una nueva normalidad. Lo anterior exige cambios en la forma de interactuar entre profesores y estudiantes, aumentar las competencias del docente las cuales deben basarse en el conocimiento sobre cómo aprenden, es decir conocimientos sobre el ser humano como persona inteligente para convertir el aula en una cultura de pensamiento. El propósito de enseñar a pensar es preparar a los estudiantes para que, en el futuro puedan resolver problemas con eficiencia, tomar mejores decisiones y disfrutar de toda una vida de aprendizaje (Nickerson, 1994).

El rol que representa el docente como líder en las instituciones de educación superior, 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 presente en el entorno social y laboral, el asumir un liderazgo transformacional y transaccional los cuales son estilos que coadyuvan para un buen desempeño.

El liderazgo transformacional parte de la confianza que genera el docente con sus estudiantes y tiene como propósito mejorar los niveles de desempeño académico y satisfacción, estimulando el aprendizaje y al mismo tiempo un mayor grado de compromiso, participación y lealtad. En la actividad docente el liderazgo transformacional es más significativo ya que dirige al alumnado hacia la excelencia educativa. Un binomio docente-alumno motivado, se torna en una poderosa herramienta de más adversas en oportunidades de desarrollo (Prieto, & Zambrano, 2005).

El liderazgo transaccional utiliza el poder, recompensando o sancionando a los seguidores en función de su rendimiento; no va más allá de las tareas y se limita a mantener el flujo normal actividades académicas, sin tendencia a desarrollo de una visión estratégica (Contreras, & Barbosa, 2013). El líder transaccional reconoce las necesidades y los deseos de los seguidores y explica cómo podrán satisfacer dichas necesidades y deseos por medio de recompensas, siempre que los estudiantes cumplan los objetivos o tareas que especifique el líder (Varela, 2010). De manera concreta un liderazgo transaccional con los estudiantes es el que orienta en hacer concesiones a los intereses personales de los educandos mediante refuerzos positivos o negativos, en contraste el liderazgo transformacional, da sentido a lo que se hace e inspira a los estudiantes a trascender sus propios intereses por un bien mayor.

Los resultados del estudio permitirán orientar y concientizar a los responsables de los programas académicos de la institución de educación superior, la importancia del liderazgo docente con el propósito de que sean debidamente capacitados y empoderados, así como tomar conciencia del rol que tienen en el proceso educativo y considerar cursos y talleres de liderazgo transformacional y transaccional en los programas de formación docente, de igual manera es conveniente contar con un programa de seguimiento del proceso de aprendizaje y el impacto del liderazgo del profesor en la formación de los estudiantes y el logro de las metas académicas.

Marco teórico

Las investigaciones sobre el liderazgo en las instituciones educativas se han multiplicado en estos últimos años, quizá como un indicador no sólo del interés y la relevancia de la temática, sino también por la preocupación que se tiene de tener evidencias para la mejora escolar, aunque en sus inicios, entre las décadas de los sesenta y los setenta, la investigación sobre el liderazgo educativo se desarrolló como una adaptación a la educación de la investigación sobre liderazgo en general, como afirma Yukl (2006). Un aspecto importante en la investigación sobre el liderazgo educativo es el que se orienta a configurar modelos de estilos de liderazgo, para contribuir a mejorar la educación. De ahí surgieron los conceptos de liderazgo: transformacional y transaccional, en el marco de las teorías centradas en la relación entre el líder y el colaborador (Meza-Mejía, & Flores-Alanís, 2014).

El liderazgo transaccional es aquel que se centra en el intercambio o transacción, he aquí de donde proviene su nombre. En este estilo de liderazgo, el colaborador entiende que sus necesidades pueden ser cubiertas, si su desempeño se adecua al contrato con el líder (Bass & Avolio, 1994), influye en la motivación del trabajador por medio del intercambio de premios al establecer una percepción mucho más tangible y una idea clara entre el esfuerzo que realiza y la obtención de los resultados deseados. De acuerdo con el criterio de este enfoque, el líder es un psicólogo sensible que diagnostica, que discierne “exactamente” las necesidades y expectativas de sus colaboradores y responde a ellas en consecuencia (Figuroa, 2012).

Para Burns (1978) el líder transaccional es inmaduro pues antepone sus necesidades a la de sus colaboradores, es más, no consigue aunar los esfuerzos de los miembros del grupo para alcanzar las metas comunes, sino que se centra bien en los intereses individuales o bien en los grupales, pero de manera aislada.

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

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

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

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

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

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

Delgado (2000) citado por González y González (2012) menciona:

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

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

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

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

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

Por lo tanto, el liderazgo transformacional del docente requiere de las competencias de un líder eficiente, que permita el fortalecimiento de aprendizajes significativos en los estudiantes, promotor del cambio, la innovación en las instituciones educativas, que generen grupos de trabajo que posibiliten la consistencia, coherencia de las visiones, motivaciones y compromisos de sus integrantes.

Metodología

El diseño de la investigación es no experimental y transversal, puesto que no se manipula las variables, transversal ya que los datos se recogen en un solo momento, es descriptivo con la finalidad de caracterizar a una población específica. Con un enfoque cuantitativo ya que la recolección de información se realiza por medio de un instrumento y su procesamiento mediante análisis estadístico. (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

Objetivo general

Identificar el estilo de liderazgo transformacional y transaccional del docente, a través de la percepción de los estudiantes en la contingencia del COVID-19 de una institución de educación superior.

Específico

Conocer si existen diferencias significativas en el estilo de liderazgo transformacional y transaccional en los docentes, desde la percepción de los estudiantes en relación con las variables: género y materia que imparte el profesor, nivel de estudios, carrera, promedio de los estudiantes.

Hipótesis

H₁ Los estudiantes de la institución de educación superior, perciben un mayor liderazgo transformacional que transaccional de sus profesores en la contingencia de COVID-19.

H₂ Los estudiantes con un promedio acumulado superior a 95 de calificación son los que perciben un mayor liderazgo transformacional en la contingencia de COVID-19.

H₃ Existen diferencias significativas del liderazgo transformacional y transaccional con relación al género y materia que imparte el profesor, así como en nivel de estudios, carrera y promedio en la percepción de los estudiantes universitarios.

Variables

En la tabla 1, se presenta la conceptualización de las variables del estudio: liderazgo transformacional (*Influencia idealizada o Carisma, Motivación inspiracional, Estimulación intelectual y Consideración individual*) y transaccional (*Recompensa contingente y Dirección por excepción activa*).

Tabla 1

Dimensiones de las variables del liderazgo transformacional y transaccional

Transformacional	Definición
Influencia idealizada	Capacidad que tiene un líder para influir en las personas, generando optimismo, orgullo dándoles un sentido de su misión y visión, orientándolos hacia el logro de sus objetivos, demostrando una conducta moral y ética.
Motivación inspiracional	Capacidad del líder de motivar, estimular y comprometer a sus colaboradores, proporcionándoles el significado del trabajo, utilizando una eficiente comunicación, mediante el cual crea un clima de cooperación y confianza.
Estimación intelectual	Capacidad del líder de estimular a sus colaboradores a aportar nuevas ideas y solución a los problemas, lo que permite adoptar una postura crítica y creativa, para la promoción del desarrollo intelectual, generando además independencia y autonomía.
Consideración individualizada	Capacidad de percepción del líder para identificar en sus colaboradores sus necesidades, capacidades, aspiraciones y metas, para atender de manera individual, dando un trato personalizado.
Transaccional	
Recompensa contingente	El líder realiza un acuerdo con el seguidor respecto a una recompensa ante una tarea bien ejecutada. El líder clarifica las expectativas de los seguidores y proporcionan recompensas cuando cumplen con el objetivo.
Dirección por excepción activa	El líder especifica las normas y el castigo y se organiza para supervisar el cumplimiento de las normas, se centra en corregir errores y luego se toman las medidas correctivas.

Fuente. La información es de Soria, P. (2015).

Las variables moderadoras utilizadas en el estudio son: naturaleza o tipo de materia y género del docente; carrera, nivel y promedio de calificaciones de los estudiantes.

Muestra

La aplicación del instrumento se llevó a cabo en línea mediante Google Forms, se realizó en el semestre de marzo-agosto de 2021 durante la pandemia de COVID-19, la muestra seleccionada fue por conveniencia, la participación de estudiantes de las carreras de: Ingeniería en Gestión Empresarial con un 64.2% y de Licenciatura en Administración del 35.8 %, en relación al nivel de estudios: del 6º nivel el 4.4%; del 7º el 31.4%; del 8º el 42.3% y del 9º el 21.9%; de acuerdo al promedio acumulado en sus estudios: el 4.4% con una calificación de 70 a 75; el 2.9% de 76 a 80; el 45.3% de 81 a 85; el 26.3% de 86 a 90; el 16.8% de 91 a 95 y con un 4.4% de 96 a 100; en relación con las materias que imparte el docente; el 52.6% son humanísticas y ciencias sociales y el 47.4% son materias de matemáticas, estadística y finanzas principalmente; en cuanto al género del profesor el 78.1% es femenino y el 21.9% masculino.

Instrumento

El instrumento que se aplicó está basado en el cuestionario de liderazgo MLQ 5X Bass y Avolio (1999), el cual fue adaptado y validado para la medición de las dimensiones del liderazgo transformacional y transaccional, se empleó una escala tipo Likert de 5 puntos, donde: 1= nunca, 2=casi nunca, 3=algunas veces, 4=casi siempre y 5= siempre, integrado por 35 ítems, distribuidos como se observa en la tabla 2.

Tabla 2

Número de ítems del instrumento del liderazgo docente

Liderazgo	Dimensión	Ítems
Transformacional	Influencia idealizada	9
	Motivación inspiracional	6
	Estimulación intelectual	5
	Consideración individualizada	5
Transaccional	Recompensa contingente	5
	Dirección por excepción activa	5

Nota. Esta tabla muestra el número de ítems de cada dimensión del liderazgo transformacional y transaccional.

Proceso de la información

Para el tratamiento estadístico de la información se utilizó el software IBM SPSS Statistics versión 26, para procesar la información cuantitativamente mediante los siguientes análisis: estadística descriptiva: se determinarán las distribuciones de frecuencias para describir las puntuaciones obtenidas por categoría en cada una de las variables de estudio, se analizaron también las medidas de tendencia central (media únicamente) para cada una de las variables, el alfa de Cronbach para determinar el índice de confiabilidad y el análisis factorial para determinar la validez del instrumento, el análisis de varianza (ANOVA) para evaluar las diferencias entre las medias y las varianzas al igual que su nivel de significancia entre los grupos de estudio.

Fiabilidad y validez del instrumento

Los índices de fiabilidad (alfa de Cronbach) oscilan desde $\alpha = .660$ para la de *Dirección por excepción activa* del liderazgo transaccional, hasta $\alpha = .95$ para la *Influencia idealizada* del liderazgo transformacional. La consistencia interna del instrumento resultó adecuada con unos coeficientes

moderados de fiabilidad (alfa de Cronbach) para las escalas liderazgo transformacional (.887) y transaccional (.71).

Para la validez del instrumento se procedió a determinar la factibilidad del análisis factorial para lo cual se aplicó el test de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), este índice mide la idoneidad de los datos y la prueba de esfericidad de Bartlett, para el nivel de significancia, los resultados son aceptables de acuerdo con los criterios establecidos, en la tabla 3 se presentan los valores.

Tabla 3

Valores de KMO y Bartlett del instrumento de liderazgo

Liderazgo	Dimensión	Medida Kaiser-Meyer-Olkin	Prueba de esfericidad de Bartlett		
			Chi cuadrada	Grados de libertad	Valor de p
Transformacional	Influencia idealizada	.932	1286.10	36	0.000**
	Motivación inspiracional	.869	523.45	15	0.000**
	Estimación intelectual	.862	599.60	10	0.000**
	Consideración individualizada	.756	239.69	10	0.000**
Transaccional	Recompensa contingente	.793	223.71	10	0.000**
	Dirección por excepción activa	.537	124.84	6	0.000**

Nota. Esta tabla muestra significancia estadística de cada dimensión al nivel de $p < 0.01$ (**).

Los resultados del análisis factorial se presenta en la tabla 4 en la que si tienen valores de las comunalidades por cada variable de liderazgo, donde se puede apreciar que son aceptables (>.50), con excepción en las dimensiones de: *motivación inspiracional*, el ítem “La conducta de mi profesor (a) me genera un reto para superarme” la cual solo explica el 10.3% de la variable; en la *recompensa contingente* el ítem “Me da puntos extras si me esfuerzo por mejorar mi resultado académico” que explica el 19.4% y en la *dirección por excepción activa* en el ítem “El profesor(a) no se involucra en el desempeño de los estudiantes” con el 29.5%.

Tabla 4

Valores de las comunalidades por Ítems del liderazgo transformacional y transaccional

Influencia idealizada	
En clase se expresa verbalmente en forma adecuada.	0.577
Tiene un fuerte sentido del deber y de la responsabilidad.	0.803
En su actuar el profesor(a) es coherente con lo que dice y hace.	0.889
Es un profesor(a) que escucha a los estudiantes.	0.858
Se conduce con una conducta ética y moral durante clase.	0.712
Demuestra en clase una alta autoestima, despliega confianza en sus capacidades y convicciones.	0.797

Proyecta una presencia poderosa, confiable y dinámica.	0.828
Conoce y entiende las necesidades y valores de los estudiantes.	0.775
Es riguroso(a) y estricto (a), pero siempre es agradable en su trato.	0.516

Motivación inspiracional

La conducta de mi profesor (a) me genera un reto para superarme.	0.103
El profesor (a) es muy optimista y lo transmite a los estudiantes.	0.796
Cuando trabajamos en equipo, nos involucramos en las tareas a realizar.	0.678
Los compañeros de mi profesor (a) lo aprecian y lo reconocen.	0.661
Comunica con optimismo los objetivos a lograr en el curso.	0.859
Nos alienta para desarrollar nuestras tareas.	0.789

Estimación intelectual

Respeto a los estudiantes en sus diferentes formas de actuar.	0.766
Manifiesta su interés por mejorar su trabajo docente.	0.843
Orienta nuestro trabajo y nos da confianza para realizarlo.	0.834
Promueve el autoaprendizaje en los estudiantes.	0.754
Me hace reflexionar para ver los problemas desde distintos ángulos.	0.775

Consideración individualizada

Da la posibilidad de tener iniciativa propia al realizar las tareas.	0.720
Me trata como persona individual y no como cualquier alumno del grupo.	
Considera que tengo necesidades y habilidades diferentes de los demás compañeros.	0.680
Permite la libertad de los estudiantes en el desarrollo de sus trabajos académicos.	0.828
El profesor (a) está al tanto de los intereses, prioridades y necesidades de los estudiantes.	0.784

Recompensa contingente

Cuando acredito una evaluación me reconoce mi buen desempeño académico.	0.706
El profesor(a) me orienta siempre y cuando me esfuerce por realizar mis actividades.	0.750
Me da puntos extras si me esfuerzo por mejorar mi resultado académico.	0.194
Siempre menciona que recibiré a cambio de mi buen desempeño académico.	0.538
Expresa satisfacción el profesor(a) cuando cumplo con las tareas y exposiciones.	0.701

Dirección por excepción activa

El profesor (a) realiza un seguimiento de todos los errores que se tienen en las tareas hasta que los estudiantes las corrigen.	0.669
El profesor(a) está siempre pendiente del desempeño de los estudiantes.	0.883

El profesor(a) castiga con llamadas de atención verbal o escrita a los estudiantes por no cumplir con las tareas o trabajos entregados.	0.893
El profesor(a) pone atención sobre errores y desviaciones en las tareas, ejercicios o trabajos realizados.	0.736
El profesor(a) no se involucra en el desempeño de los estudiantes.	0.295

Nota. La tabla muestra los resultados procesados mediante el software SPSS por el método de extracción: análisis de componentes principales.

Los resultados obtenidos de la varianza total explicada por dimensión se muestran en la tabla 5, el valor más bajo es de la dimensión de *Recompensa contingente* con un 67.35%. Se aplicó el método de extracción componentes principales y el método de rotación varimax con normalización Kaiser, con el objeto de realizar un análisis de cada uno de ellos.

Tabla 5

Porcentaje de varianza explicada en cada dimensión del liderazgo

Liderazgo	Dimensión	% de varianza total explicada
Transformacional	Influencia idealizada	75.039
	Motivación inspiracional	75.15
	Estimación intelectual	79.446
	Consideración individualizada	75.66
	Recompensa contingente	67.35
Transaccional	Dirección por excepción activa	83.71

Nota. Esta tabla muestra que en todas las dimensiones del liderazgo el porcentaje de la varianza total es aceptable (>75%) con excepción de la recompensa contingente.

Resultados y discusión

Los resultados de la evaluación general del liderazgo transformacional y transaccional de los docentes de la institución de educación superior en el periodo de contingencia por COVID-19, se muestran en la tabla 6 con una media de 4.32 y 3.79 respectivamente para cada tipo de liderazgo de un total de 5 puntos. Lo anterior refleja que prevalece un liderazgo transformacional, en la percepción de los estudiantes siendo la *influencia idealizada* y la *estimulación intelectual* las más valoradas.

La *influencia idealizada* representa una relación de respeto, confianza y entusiasmo con sus estudiantes, así como la preocupación por su desarrollo integral y la motivación que reciben de su parte para lograr las metas académicas y personales, para los estudiantes sus profesores son un modelo a seguir, le atribuyen un alto nivel de autoestima y confianza en sí mismo, y proyectan una presencia confiable, dinámica, poderosa y carismática, la *estimulación intelectual* los estudiantes tienen la percepción de que su profesor promueve la creatividad e innovación para la solución a problemas en el proceso de aprendizaje, así como fomentar la autonomía y el desarrollo intelectual.

En cuanto al liderazgo transaccional es predominante la *recompensa contingente*, los estudiantes perciben de sus profesores que es factible recibir una recompensa o beneficio a cambio cumplir con los criterios académicos y la motivación depende del cumplimiento de los objetivos.

Tabla 6

Resultados generales del liderazgo transformacional y transaccional

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

Nota. La tabla muestra que el liderazgo transformacional es mayor que el transaccional.

En la tabla 7 se presentan las medias obtenidas de acuerdo con el tipo o naturaleza de la materia que imparten los profesores, en las materias humanistas y de ciencias sociales (4.46) prevalece un mayor liderazgo transformacional que las cuantitativas (4.18), en cuanto al liderazgo transaccional no hay diferencias por el tipo de materia (3.79). Además, se observa que independientemente del tipo de materia, en el liderazgo transformacional la *influencia idealizada* es la más valorada por los estudiantes, mientras que en el transaccional es la *recompensa contingente*.

Los resultados anteriores muestran que existen diferencias mínimas en los dos estilos de liderazgo, por tipo de materia que imparten los profesores.

Tabla 7

Medias del liderazgo transformacional y transaccional por materia

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

Nota. Esta tabla muestra las medias obtenidas de cada una de las dimensiones del liderazgo transformacional y transaccional en relación con la materia que imparte el profesor.

La tabla 8 muestra que el género femenino (4.39 y 3.8) ejerce un mayor liderazgo que el masculino (4.11 y 3.78) en el liderazgo transformacional y transaccional.

La dimensión de *influencia idealizada* del liderazgo transformacional es la más valorada por los estudiantes en los dos géneros de sus profesores.

En relación con el liderazgo transaccional, la *recompensa contingente* (4.16) es mayor en el género femenino, esta hace referencia al interés en otorgar recompensas y están condicionadas por el

cumplimiento de objetivos académicos logrados por los estudiantes; sin embargo, esta dimensión también es la más valorada en el género masculino (3.92).

Tabla 8

Medias del liderazgo transformacional y transaccional por género del profesor

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

Nota. Esta tabla muestra las medias obtenidas de cada una de las dimensiones del liderazgo transformacional y transaccional en relación con el género del profesor, lo que permite obtener los promedios de cada uno.

Los resultados por carrera se presentan en la tabla 9, en la Licenciatura en administración prevalece el liderazgo transformacional (4.44), mientras que en la de Ingeniería en gestión empresarial el transaccional (3.83), lo anterior muestra la percepción que tienen los estudiantes de ambas carreras lo cual es atribuible a que existen diferencias en los perfiles de los estudiantes en sus planes y programas de estudios.

Las dimensiones del liderazgo transformacional más valoradas son *influencia idealizada* para ambas carreras y en el transaccional la *recompensa contingente*.

Tabla 9

Medias del liderazgo transformacional y transaccional por carrera

Carrera	Liderazgo transformacional				Liderazgo transaccional	
	Influencia idealizada	Motivación inspiracional	Consideración individualizada	Estimación intelectual	Recompensa contingente	Dirección por excepción activa
Licenciado en administración	4.61	4.50	4.13	4.53	4.13	3.31
Ingeniería en gestión empresarial	4.42	4.35	3.93	4.35	4.09	3.58

Nota. Esta tabla muestra las medias obtenidas de cada una de las dimensiones del liderazgo transformacional y transaccional en relación con la carrera, lo que permite obtener los promedios de cada uno.

Se obtuvieron las medias por nivel de estudios, para efecto de comparación se obtuvo un promedio por liderazgo, encontrándose que en todos los niveles que cursa el estudiante el liderazgo transformacional (4.30) es mayor al liderazgo transaccional (3.82). La media mayor del liderazgo transformacional se tiene en el séptimo nivel y del transaccional es el sexto nivel.

Las dimensiones más relevantes son en el transformacional la *influencia idealizada* (4.45) y en el transaccional la *recompensa contingente* (4.11). (ver tabla 10)

Tabla 10

Medias del liderazgo transformacional y transaccional por nivel

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

Nota. Esta tabla muestra las medias obtenidas de cada una de las dimensiones y su promedio del liderazgo transformacional y transaccional en relación con el nivel de estudios.

Los resultados de la tabla 11, muestran que los estudiantes con calificaciones de 70 a 100 perciben un mayor liderazgo transformacional (4.14) en relación con el transaccional (3.79). Respecto a las dimensiones más valoradas son: la *influencia idealizada* (4.52) y la *recompensa contingente* (4.12). Por otra parte, es importante resaltar que los estudiantes con promedio de 96 a 100 de calificación perciben un alto liderazgo transformacional y transaccional de sus profesores.

Tabla 11

Medias del liderazgo transformacional y transaccional por promedio acumulado de calificación

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

	Media por liderazgo			3.45			4.00
96 -100	Media	4.96	4.93	4.60	4.90	4.75	3.75
	Media por liderazgo			4.84			4.25

Nota. Esta tabla muestra las medias obtenidas de cada una de las dimensiones y su promedio del liderazgo transformacional y transaccional en relación con los rangos de calificación.

Los resultados del análisis de la varianza (ANOVA) con las variables moderadoras se encontraron diferencias significativas con: la naturaleza de la materia y género del profesor. La tabla 12 muestra los valores con la naturaleza de la materia en las dimensiones de: *influencia idealizada, la estimación intelectual, recompensa contingente y dirección por excepción activa*, en cuanto al género del profesor *la influencia idealizada*, con una significancia $p < 0.05$.

Tabla 12

ANOVA por materia y género del profesor

Liderazgo	Materia			Género del profesor		
	Media cuadrática	F	Sig.	Media cuadrática	F	Sig.
Transformacional						
Influencia idealizada	3.694	5.987	0.016*	2.512	4.015	0.047*
Motivación inspiracional	2.208	3.339	0.07	2.171	3.281	0.072
Consideración individualizada	1.695	2.47	0.118	1.359	1.974	0.162
Estimación intelectual	3.316	4.981	0.027*	1.476	2.173	0.143
Transaccional						
Recompensa contingente	5.271	6.545	0.012*	1.265	1.514	0.221
Dirección por excepción activa	5.483	6.864	0.01*	0.982	1.18	0.279

Nota. Esta tabla muestra la significancia estadística al nivel de $p < 0.05$ (*)

Conclusiones

El propósito del presente estudio fue identificar el liderazgo transformacional y transaccional del personal docente de una institución de educación superior, para evaluar el estilo de liderazgo ante una situación inesperada y valorar estos estilos, la manera de responder a situaciones contingentes que generó la pandemia de COVID-19, la cual ha dejado desafíos a las instituciones educativas, donde se sitúa al docente y su liderazgo en el centro del modelo educativo, el cual representa un papel fundamental; los directivos, personal docente y administrativo de las instituciones de educación se vieron comprometidos a asumir los cambios radicales de una educación presencial a una virtual, con los recursos a su alcance.

Por lo tanto, la pandemia deja una oportunidad de cambio para la mejora, a través del liderazgo de los profesores y el aprendizaje de las instituciones educativas, lo que implica que ante situaciones de crisis deben adaptarse para dar continuidad a sus procesos, es fundamental que diseñen un modelo educativo para enfrentar futuras contingencias e identificar el rol del docente en el proceso de enseñanza-aprendizaje en la educación en línea.

El liderazgo del docente permitió adaptarse y dar continuidad a los procesos de aprendizaje de los estudiantes, de manera general la pandemia destacó el papel de los profesores como líderes y sus competencias durante la crisis, promovieron la fortaleza y fomentaron la capacidad de resiliencia con una mentalidad transformadora en la toma de decisiones.

El análisis de los resultados obtenidos indica que el estilo de liderazgo predominante es el liderazgo transformacional, por lo tanto, se acepta la hipótesis 1 (*“Los estudiantes de la institución de educación superior, perciben un mayor liderazgo transformacional que transaccional de sus profesores en la contingencia de COVID-19”*). Tanto el liderazgo transformacional y transaccional distan cerca del 10% entre ellos, distancia relativamente pequeña, lo que podría indicar que son complementarios y el equilibrio de ambos estilos que pueden cumplir un rol fundamental en las instituciones de educación superior, cabe destacar que las dimensiones más valoradas por los estudiantes son: la *influencia idealizada* del transformacional y la *recompensa contingente* del transaccional.

En las materias humanistas y de ciencias sociales los resultados son: los docentes de género femenino, estudiantes de la carrera de Licenciatura en administración y con promedio acumulado mayor a 95 de calificación, perciben un mayor liderazgo transformacional y transaccional, este último predomina en la carrera de Ingeniería en gestión empresarial y con estudiantes de 6º. Nivel, con la información anterior se acepta la hipótesis 2 (*“Los estudiantes con un promedio acumulado superior a 95 de calificación son los que perciben un mayor liderazgo transformacional en la contingencia de COVID-19”*).

Respecto a las diferencias significativas con las variables moderadoras (*tipo de materia y género del profesor, carrera, nivel y promedio acumulado del estudiante*) los resultados del análisis de varianza muestran que el tipo de materia y género del profesor son significativas y por tanto, se acepta parcialmente la hipótesis 3 (*“Existen diferencias significativas del liderazgo transformacional y transaccional con relación al género y materia que imparte el profesor, así como en nivel de estudios, carrera y promedio en la percepción de los estudiantes universitarios”*).

El estilo de liderazgo transformacional y el transaccional aportan diferentes parámetros para distintas situaciones presentadas en el estudio y se concluye que son complementarios en la labor del docente. Implementar ambos tipos de liderazgo, considerar la funcionalidad que cada estilo conlleva, aplicando uno u otro, en mayor o menor medida puede ser lo más efectivo para la actividad docente debido a que ésta no se debe centrar únicamente en los propósitos de uno de ellos, así con ambos se podría lograr, con más eficiencia los objetivos de aprendizaje del estudiante.

Si bien en la institución estudiada se obtuvieron estos resultados, no son generalizables, se requiere de la realización de más estudios empíricos, que además del liderazgo aborden de manera longitudinal los resultados en el aprendizaje.

El presente trabajo suma a la línea de investigación planteada por las autoras sobre los estilos de liderazgo en instituciones de educación superior, aportando conclusiones y dejando abierta la posibilidad para más estudios al respecto. Finalmente, investigaciones futuras que trabajen sobre líneas similares relativas a la identificación de estilos de liderazgo en las instituciones de educación superior, podrían enfocarse en analizar a docentes de diferentes departamentos académicos, estudiar diferentes instituciones, así como establecer estudios causales que permitan identificar que variables independientes apoyen a formular otro tipo de conclusiones.

Referencias

- Almirón, A. y Tkhomirova, A. (2015). Liderazgo transaccional vs Liderazgo transformacional. *Reidocrea*, Vol. 14, 24-27.
- Bass, B. & Avolio, B. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Londres: Sage.

- Bass, B. & Avolio, B. (1995). *The Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)* [El Multifactor Leadership Questionnaire].
- Qu, M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9-32.
- Bass, B., M. & Avolio, B., J. (2000). *MLQ: Multifactor Leadership Questionnaire*. Menlo Park, CA: Mind Garden.
- Bass, B. & Steidlmeier, P. (1998). Ethics, character, and authentic transformational leadership. *Center for Leadership Studies, School of Management, Binghamton University*. <http://cls.binghamton.edu/bassteid.html>
- Burns, J. (1978). *Leadership*. New York, Harper & Row.
- Cardona, P. & Wilkinson, H. (2010). *Creciendo como líder* (2da ed.). Pamplona: Eunsa.
- Contreras, F. y Barbosa, D. (2013). Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: implicaciones para el cambio organizacional. *Revista virtual Universidad Católica del Norte*, 39, 152-164, <http://revistavirtual.ucn.edu.co/index.php/RevistaUCN/article/viewFile/433/886>
- Delgado, M. (2000). *El Liderazgo Educativo en los Centros Docentes*. Madrid: Muralla, S.A.
- Díaz, C., Roncallo, L., López, M., y González, S. (2018). Liderazgo: Consideraciones sobre su conceptualización, evolución y retos ante la nueva realidad organizacional. *Economía & Administración*. Vol. 15(1), 71-88.
- Díaz, M. (2001). *Liderazgo Educativo*. La Participación como Elemento Clave para Desarrollar la Calidad en las Organizaciones Educativas. Sevilla: Grupo Editorial de la Universidad de Granada
- Dussel, I. (2022). Experiencias en la pandemia. Algunas reflexiones desde la Universidad Latinoamericana. En P. Rivera-Vargas (Ed.). *Educación con sentido transformador en la universidad* (45-54). Octaedro
- Figueroa, A. (2012). Principales modelos de liderazgo: su significación en el ámbito universitario. *Revista Humanidades Médicas*. Vol. 12 (3).
- García, M. (2011). Liderazgo transformacional y la facilitación de la aceptación al cambio organizacional. *Pensamiento Psicológico*. Vol. 9 (16), 41-54.
- Gil-García, Muñoz, M. y Delgado, A. (2008). Liderazgo transformativo en el ámbito escolar: Un esfuerzo de investigación en acción y cooperación entre Instituciones de Educación Superior. *Sapiens*. Año 9 (1), 13-33.
- Gil, F. y otros (2013). El liderazgo educativo en el contexto del aula. En J. Argos y P. Ezquerro (eds.), *Liderazgo y educación*. Santander: Universidad de Cantabria, pp. 99-124.
- González, O. (2012). Estilos de liderazgo docente, *Multiciencias*. Vol. 12(2), 35-44.
- González, O. y González, O. (noviembre 2007-febrero 2008). Percepciones de los estudiantes universitarios, frente al liderazgo docente en *Revista Mexicana de Orientación educativa*, 5 (13), 37-43.
- González, O. y González, L. (2014). Impacto del estilo de liderazgo docente universitario en el rendimiento académico del estudiante. *Multiciencias*, Vol. 14 (4), 401-409.
- Gutiérrez, M. (2003). El Liderazgo Transformacional en el Docente Universitario. *Revista Virtual*. Vol. 1. N° 1. Disponible en <http://ev1.cpd.va.es>.
- Hamburg, I., & Lütgen, G. (2019). Digital divide, digital inclusion and inclusive education. *Advances in Social Sciences Research Journal*, 6(4), 193-206.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Liu, L. (2020). Spanish online education in public health emergency: a case study of China. *Revista de didáctica español lengua extranjera*, (30), 1-15.
- Meza-Mejía, y Flores-Alanís, J. (2014). Liderazgo transformacional en el trabajo docente. Colegio Mier y Pesado, un estudio de caso. *Educación*. 38 (1). 101-115.
- Muñoz-Chávez, J., Valle-Cruz, D., Barrios-Quiroz, H., y García-Contreras, R. (2022). Hacia el liderazgo transformacional en la educación superior: competencias para responder a la crisis del COVID-19. *Ciencia y Sociedad*, 47(2), 21–40. <https://doi.org/10.22206/cys.2022.v47i2.pp21-4>.

- Nickerson, R., Perkins, D. y Smith, E. (1994). *Enseñar a pensar*. Barcelona: Paidós.
- Palomares, A., López, E. & García, T., E. (2020). ICT Integration into Science Education and Its Relationship to the Digital Gender Gap. *Sustainability*, 12(13). <https://www.mdpi.com/2071-1050/12/13/5286>.
- Prieto, A. y Zambrano, E. (enero-abril 2005). Ética y liderazgo transformacional en la docencia, en *Telos*, 7(1), 81-91. Universidad Rafael Beloso Chacín, Maracaibo, Venezuela.
- Ramsetty, A., & Adams, C. (2020). Impact of the digital divide in the age of COVID-19. *Journal of the American Medical Informatics Association*, 27(7), 1147-1148.
- Sandoval-Almazán, R. & Valle-Cruz, D. (2016). Online Activities through Social Media by High Education Students: Business vs. Informatics. *Global Media Journal*, 13(25), 42-62.
- Soria, P. (2015). *Estilo de liderazgo en los jefes departamentales de administración, contabilidad, enfermería y farmacia y su incidencia en factores de resultados en los trabajadores de Novaclínica, S.A.* (Tesis Licenciatura). Quito, Ecuador: html Facultad de Ciencias Psicológicas. Universidad Central de Ecuador. <http://www.dspace.uce.edu.ec:8080/bitstream/25000/7424/1/T-UCE-0007-395i.pdf>
- Valle-Cruz, D. & Sandoval-Almazan, R. (2020). Diffusion of Innovations Among Mexico: The Technology Adoption of State Governments. In *Digital Government and Achieving E-Public Participation: Emerging Research and Opportunities* (pp. 39-62). IGI Global.
- Varela, H. (2010) Liderazgo transaccional vs Liderazgo Transformacional. *Blog: Pensamiento Imaginativo*. <http://manuelgross.bligoo.com/content/view/785903/> Tabla-comparativa Liderazgo-Transaccional-vs-Liderazgo-Transformacional.
- Yukl, G., A. (2006). *Leadership in organizations* [Liderazgo en organizaciones], Upper Saddle River, New Jersey, Prentice Hall.