

## El Liderazgo Transformacional del Cuerpo Docente de la Universidad Tecnológica de Guaymas con el Modelo Bilingüe, Internacional y Sustentable

### The Transformational Leadership of the Teaching Body of the Technological University of Guaymas with the Bilingual, International and Sustainable Model

DOMÍNGUEZ-ROVIRA, Mario†\*, PALOMARES-LARA, Armando, SOTO-HERNÁNDEZ, Arcelia y ARMAS-RENDÓN, Luis

*Universidad Tecnológica de Guaymas, Carretera Internacional Km. 12, Colonia San Germán, C.P. 85509, Guaymas, Sonora.*

ID 1<sup>er</sup> Autor: *Mario, Domínguez-Rovira* / ORC ID: 0000-0001-6670-2468, CVU CONACYT ID: 441436

ID 1<sup>er</sup> Coautor: *Armando, Palomares-Lara* / ORC ID: 0000-0002-0590-352X

ID 2<sup>do</sup> Coautor: *Arcelia, Soto-Hernández* / ORC ID: 0000-0001-8046-1525

ID 3<sup>er</sup> Coautor: *Luis, Armas-Rendón* / ORC ID: 0000-0001-8379-4130

DOI: 10.35429/JPDL.2019.15.5.6.14

Recibido 29 de Marzo 2019; Aceptado 30 Junio, 2019

#### Resumen

La presente investigación de corte exploratorio-descriptivo fue realizada con la finalidad de identificar los rasgos del liderazgo transformacional (LT) que demuestra la planta docente de la Universidad Tecnológica de Guaymas, bajo un Modelo Bilingüe, Internacional y Sustentable (BIS) en el estado de Sonora. Se tuvo como finalidad identificar qué conocimientos, habilidades y actitudes son aplicados en su quehacer docente analizando el impacto brindado hacia los alumnos, compañeros de trabajo y hacia la misma organización. Se diseñaron dos encuestas escala tipo Likert con cuatro opciones de respuesta, el primer instrumento, con el objetivo de fungir como una autoevaluación, fue aplicado a 20 docentes de entre los Profesores de Tiempo Completo (PTC), Profesores de Asignatura (PA) y Profesores de Asignatura del Idioma Inglés (PA-I); mientras que el segundo instrumento, fue aplicado a 200 estudiantes de los diferentes programas educativos de la universidad, para fungir como un comparación contra las autoevaluaciones percibidas por los docentes. Mediante los datos obtenidos de las encuestas, se realizó una cuantificación de los rasgos del LT de los docentes evaluados, así como una comparación entre la consideración personal de los docentes y la opinión de los estudiantes.

**Liderazgo transformacional, Trabajo docente, BIS**

#### Abstract

The present exploratory-descriptive research was carried out with the purpose of identifying the features of the transformational leadership (TL) demonstrated by the teaching staff of the Technological University of Guaymas, under a Bilingual, International and Sustainable Model (BIS) in the state of sound. It was intended to identify what knowledge, skills and attitudes are applied in their daily work, analyzing the impact on students, co-workers and the same institution. Two Likert-scale surveys were designed with four response options, the first instrument, with the objective of serving as a self-assessment, was applied to 20 teachers among Full-Time Teachers (PTC), Subject Teachers (PA) and Teachers of English Language Subject (PA-I); while the second instrument was applied to 200 students of the different educational programs of the university, to serve as a comparison against the self-assessments perceived by teachers. Using the data obtained from the surveys, a quantification of the traits of the LT of the teachers evaluated was made, as well as a comparison between the personal consideration of the teachers and the opinion of the students.

**Transformational leadership, Teaching, BIS**

**Citación:** DOMÍNGUEZ-ROVIRA, Mario, PALOMARES-LARA, Armando, SOTO-HERNÁNDEZ, Arcelia y ARMAS-RENDÓN, Luis. Liderazgo Transformacional del Cuerpo Docente de la Universidad Tecnológica de Guaymas con el Modelo Bilingüe, Internacional y Sustentable. Revista de Filosofía y Cotidianidad. 2019, 5-15: 6-14

\* Correspondencia del Autor (mdominguez@utguaymas.edu.mx)

† Investigador contribuyendo como primer Autor.

## Introducción

La nueva sociedad del conocimiento exige verdaderos líderes comprometidos con un proyecto innovador de calidad y excelencia. Una nueva generación de docentes líderes que trabajen con responsabilidad, respeto, que inspiren confianza en sus educandos, compromiso y visión compartida, cumpliendo las funciones propias de un docente, propiciando así, el desarrollo de capital humano competente a las necesidades que el sector productivo demande (González, 2015). Por ello, existe un amplio consenso mundialmente hablando, que el liderazgo en los centros educativos es uno de los factores que se relacionan de forma significativa y directa con la calidad educativa (OCDE, 2012).

El presente artículo trata sobre el liderazgo transformacional y el papel de las cualidades que este tipo de liderazgo juega en el proceso educativo en una institución de educación superior. El liderazgo transformacional es una teoría que concibe que los líderes que dirigen las organizaciones del siglo XXI orientan su actuación desarrollando las necesidades y capacidades de las personas que desean perfeccionar y consolidar su proceso de liderazgo. El líder del futuro será quien conduzca sociedades que aprendan y se adapten continuamente a nuevas tecnologías, nuevas expectativas y clientes muy activos que esperan mejoras continuas de los servicios (Calderón, Chávarry y Chanduví, 2016).

El liderazgo transformacional estimula el emerger de la conciencia de los trabajadores, los cuales aceptan y se comprometen con el logro de la misión de la organización dejando de lado sus intereses personales, para enfocarse en los intereses del colectivo. Pero Bass (2007) va más allá y argumenta que un líder podrá exhibir de acuerdo con las circunstancias y lo que éstas demanden diferentes patrones de liderazgo.

Battle y Méndez (2010) afirman que las investigaciones han demostrado que los líderes académicos influyen positivamente en el desempeño de sus estudiantes, al practicar un acompañamiento basado en la tolerancia, en la estimulación y motivación, así como en la empatía, lo cual le permitirá en un futuro su autonomía y participación para tomar decisiones importantes.

En otra aportación más, el Proyecto Regional de Educación para América Latina y el Caribe (PRELAC); señalan la importancia del liderazgo en la calidad de la educación en las instituciones educativas. Tal es el caso de las aportaciones de Waters, Marzano y McNulty, que su investigación abarcó a más de un millón de alumnos en Estados Unidos, esta atribuye al liderazgo una incidencia considerable sobre los resultados académicos de los alumnos (Marzano, 2005). Como se muestra en estas aportaciones, el liderazgo no solo influye en el aspecto actitudinal de los estudiantes, sino, contribuye de una forma holística, ya que inspira al cambio positivo, al estudio, a ser una persona íntegra consigo mismo y buen trato con sus semejantes y su medio ambiente.

Para Bolkan (2009) en su investigación indica la conveniencia de determinar qué comportamientos debe exponer un docente al dirigir la clase y la percepción de los alumnos con respecto a los profesores como líderes transformacionales. También formula un problema a los académicos, al igual que Pounder (2009), invitándolos a observar y valorar los efectos positivos del liderazgo transformacional en la vida universitaria y los múltiples resultados de aprendizaje en diferentes contextos socioculturales, así como en las relaciones entre los maestros y la forma en que se alinean a los objetivos institucionales, por mencionar algunos.

Bajo esta perspectiva, la Universidad Tecnológica de Guaymas, tienen como reto innovar para contribuir a la formación de emprendedores competentes, basado en la responsabilidad y el compromiso del docente en asumir las competencias propias de un liderazgo que le permita transformar los espacios académicos, mediante la calidad del servicio prestado a sus estudiantes, capacitándose cada día en la conducción de grupos, para propiciar aprendizajes significativos en sus alumnos en una institución educativa de nivel superior bajo un Modelo Bilingüe, Internacional y Sustentable.

Por este motivo, fue necesario conocer el punto de vista del mismo docente, así como el de sus estudiantes con la finalidad de identificar las principales cualidades de liderazgo transformacional, analizando el impacto brindado hacia los alumnos, compañeros de trabajo y hacia la misma organización.

## Objetivo General

Identificar las cualidades del Liderazgo Transformacional en el personal docente de la Universidad Tecnológica de Guaymas, para analizar el impacto brindado hacia los alumnos, compañeros de trabajo y hacia la misma organización bajo un Modelo Bilingüe, Internacional y Sustentable.

## Objetivos específicos

Identificar la valoración personal de los profesores de la UTG entorno a las cualidades del Liderazgo Transformacional.

Analizar la opinión de los alumnos sobre las características del Liderazgo Transformacional que poseen los docentes de la UTG.

Fundamentar la importancia del Liderazgo Transformacional en el personal docente de la UTG, para contribuir a la calidad educativa.

## Justificación

La presente investigación servirá para identificar el papel que juega el docente como líder en su trabajo académico, por lo que resultará bastante provechoso para la UTG en fortalecer el proceso de selección y reclutamiento a futuros profesores de asignatura, profesores de la academia de inglés, así como profesores de tiempo completo. También ayudará a detectar áreas de oportunidad en su plantilla docente, lo cual implicaría, programar cursos de capacitación y sensibilización sobre la figura del liderazgo transformacional y su importancia en el proceso de enseñanza aprendizaje, ya que un líder es una persona que inspira y guía a sus miembros del equipo a llegar a una meta, con un gran compromiso y una visión compartida. De la misma forma, al contar con docentes que ejerzan el liderazgo en su persona, sus estudiantes, los compañeros de trabajo y la institución en sí, estaría en las mejores condiciones para tener y brindar calidad educativa.

Por ello, puede decirse que los estudiantes también se beneficiarían, ya que recibirían un trato que inspiraría confianza y atención, se mostraría interés en ellos y los inspirarían a ser mejores personas y profesionistas.

De no llevar a cabo dicha investigación, costaría tiempo, dinero y esfuerzo a la universidad, identificar los factores que influyen en la falta de carisma, atención, buen trato, empatía, inspiración del docente hacia sus estudiantes, por lo que tendríamos quejas sobre el comportamiento y atención hacia nuestros alumnos y entre los docentes.

## Marco referencial

El liderazgo transformacional es un estilo de liderazgo en el cual los líderes alientan, inspiran y motivan a los empleados a innovar y crear cambios que ayudarán a crecer y dar forma al éxito futuro de la empresa. Esto se logra dando un ejemplo en el nivel ejecutivo a través de un fuerte sentido de cultura corporativa, propiedad de los empleados e independencia en el lugar de trabajo. Los líderes transformacionales inspiran y motivan a su fuerza de trabajo sin intimidación o mandato: confían en que los empleados capacitados tomen la autoridad sobre las decisiones en sus trabajos asignados. Es un estilo de gestión que está diseñado para dar a los empleados más espacio para ser creativos, mirar hacia el futuro y encontrar nuevas soluciones a problemas que se presenten. Los empleados en el camino del liderazgo también estarán preparados para convertirse en líderes transformacionales a través de tutoría y capacitación.

El concepto de liderazgo transformacional comenzó con James V. Downton en 1973 y fue expandido por James Burns en 1978. En 1985, el investigador Bernard M. Bass amplió aún más el concepto para incluir formas de medir el éxito del liderazgo transformacional. Este modelo alienta a los líderes a demostrar un liderazgo auténtico y fuerte con la idea de que los empleados se sentirán inspirados para hacer lo mismo (Withe, 2018).

Para ello, Bernard M. Bass, presenta el cuestionario llamado *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ), el cual fue elaborado para medir tanto el liderazgo transformacional como el liderazgo transaccional. "El MLQ ha sido utilizado en numerosas investigaciones en todo el mundo" (Molero, Cuadrado, Navas, & Morales, 2008).

El líder transformacional, que es el que se cita en esta investigación, conforme a la teoría de Bass, contiene algunos factores. Pascual, Villa y Auzmendi (1993, p. 24), lo resumen de la siguiente manera:

- Carisma: Capacidad de entusiasmar, transmitir confianza, generar respeto, sentido de finalidad y orgullo por la tarea realizada.
- Consideración individual: Capacidad para atender las necesidades individuales de las personas y dar un trato diferenciado a cada una de ellas; así como la capacidad para orientar y apoyar el logro de metas de cada persona, haciéndolas agentes de su propia formación.
- Estimulación intelectual: Capacidad para encontrar nuevos enfoques a viejos problemas; es decir, creatividad e innovación para resolver problemas.
- Inspiración: Capacidad para identificar las expectativas en la gente, generar visión de un futuro posible, despertar el optimismo y el entusiasmo para alcanzar las metas.

También se incluye una adaptación que se considera relevante porque se refieren al ámbito educativo, mismos que se tomaron del esquema de Bernal (2000, p. 445):

- Tolerancia psicológica: Capacidad para resolver conflictos.
- Participación: Capacidad para trabajar en equipo.
- Actuación del/de la docente: Capacidad para asumir riesgos.

### Metodología

Se realizó una investigación de corte exploratorio–descriptivo (debido a que provee una referencia general para una temática aún no estudiada mediante la observación de los fenómenos estudiados) en el personal docente de la Universidad Tecnológica de Guaymas, identificando las cualidades del liderazgo transformacional con el apoyo de dos encuestas escala tipo Likert (Likert, 1932), las cuales contaban con cuatro opciones de respuesta.

El primer instrumento tuvo el objetivo de servir como una autoevaluación por parte de los docentes, el cual fue aplicado a 20 de ellos; mientras que el segundo instrumento fue aplicado a 200 estudiantes de los diferentes programas educativos de la universidad, con la finalidad de fungir como una medida de comparación contra el primer instrumento.

Cabe señalar que el instrumento que se utilizó fue el propuesto por la teoría de Bass, con un total de 124 reactivos, pero se empleó una versión adaptada por Meza y Flores (2014), quienes incluyeron las adecuaciones de Bernal (2000). Los docentes se evaluaron a sí mismos, mientras que a los alumnos se le otorgó a uno de los docentes a evaluar de manera aleatoria, con la finalidad de eliminar en la medida de lo posible, prejuicios o tendencias positivas por parte de los alumnos hacia el docente evaluado.

Los docentes participantes en el estudio fueron elegidos aleatoriamente de los 3 diferentes grupos característicos encontrados en la universidad: Profesores de Tiempo Completo (PTC), Profesores de Asignatura (PA) y Profesores de Asignatura del Idioma Inglés (PA-I); siendo elegidos para el estudio: 6 PTC, 9 PA y 5 PA-I. Se eligieron 10 docentes hombres y 10 mujeres, los rangos de edad varían entre 27 y 50 años, 11 cuentan con maestría y 9 con licenciatura.

Los alumnos considerados para el estudio fueron elegidos de entre los 4 programas educativos de Técnico Superior Universitario en Mecatrónica, Aeronáutica, Administración y Procesos Industriales, y para evitar parcialidad en el estudio debido a preferencias de los alumnos por ciertos docentes, se realizó una selección aleatoria, teniendo como única restricción que el docente se halle impartiendo alguna materia en el cuatrimestre en curso, asegurando de esta manera que conozcan los métodos del docente, así como que cuenten con una opinión más actual de su forma de liderar la clase.

La cuantificación del instrumento se llevó a cabo otorgando un valor numérico a cada una de las opciones elegidas durante la encuesta, quedando de la siguiente forma:

Opción	Valor
Siempre	3
Casi siempre	2
A veces	1
Nunca	0

**Tabla 1** Asignación de valores numéricos a cada opción presentada en el instrumento

Fuente: *Elaboración Propia*

Debido a que el instrumento evalúa diferentes aspectos del liderazgo transformacional, siendo estos: participación, actuación docente, estimulación intelectual, carisma, tolerancia psicológica, inspiración y consideración individual; se cuenta con una serie de preguntas cuya meta es valorar de manera cualitativa los aspectos de liderazgo antes mencionados, sin embargo, al otorgarle un valor numérico a cada tipo de respuesta, se consigue cuantificar cada rasgo al considerar el mayor puntaje posible, es decir, eligiendo la respuesta “Siempre” en cada una de las preguntas del conjunto, y promediando dicho valor entre el número de preguntas por rasgo. Lo anterior nos da como resultado un valor cuantificable que nos permite realizar primero una valoración de cada rasgo de cada uno de los grupos estudiados del personal docente (PTC, PA y PA-I), seguida de una comparación entre los distintos grupos y una posterior comparación con los resultados arrojados por las encuestas por parte del alumnado.

Para el estudio de los datos de los rasgos de liderazgo, se propusieron 4 categorías de valoración para estas cualidades, las cuales fueron: excelente, bueno, aceptable y deficiente; a las que se les otorgó un rango porcentual, lo que permitirá entender de una manera más clara los resultados obtenidos; y un rango numérico, el cual puede relacionarse directamente con las ponderaciones otorgadas a las respuestas del instrumento (Tabla 2).

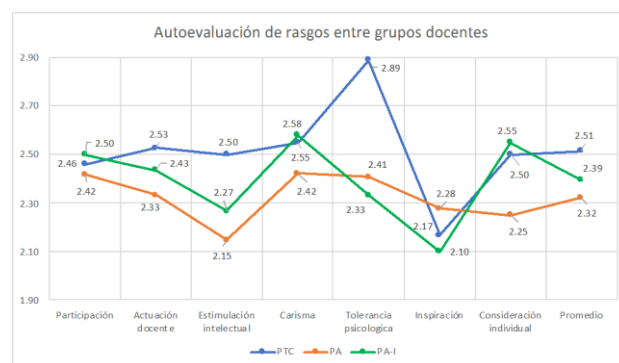
Valoración	Rangos numéricos		Rangos porcentuales	
Excelente	2.73	3.00	91	100
Bueno	2.43	2.72	81	90
Aceptable	1.83	2.42	61	80
Deficiente	0.00	1.82	0	60

**Tabla 2** Segmentación de la valoración numérica para la interpretación de los datos

Fuente: *Elaboración Propia*

## Resultados

El Gráfico 1 muestra los valores obtenidos de la autoevaluación docente. En ella podemos notar que en general los docentes se evalúan en el rango de aceptable a bueno, existiendo un caso donde se considera la excelencia. Los valores obtenidos de los PTC muestran una tendencia a evaluar sus capacidades como buenas, mientras que los PA-I y los PA se califican en una escala más baja, siendo este último grupo el más consistente en la elección de valoración aceptable.



**Gráfico 1** Percepciones sobre los criterios propios de liderazgo por parte de los docentes de la universidad

Fuente: *Elaboración Propia*

Observando primero la categoría de la participación, la cual denota la capacidad del docente de trabajar con el estudiante para la resolución de problemas y la realización de las actividades en el aula; se nota una muy ligera variación entre las consideraciones de los docentes, siendo los PA-I y PTC, los que mejor se evalúan. Lo anterior puede indicar que los docentes llevan una buena comunicación con el cuerpo estudiantil, permitiendo que estos formen parte de la realización de la clase y generen un sentido de pertenencia.

La actuación docente describe la manera en que el profesor impacta con sus doctrinas el desarrollo profesional del estudiante. En esta categoría se observa que los PTC son quienes se califican como buenos, lo que habla de su confianza en generar en el estudiante un cambio sustancial que lo llevará a ser un profesional competente y dedicado. Por otro lado, los PA se hallan evaluados de una manera más pobre, lo que quizás refleja una falta de comunicación con el estudiante, así como una mejor consideración e introspección sobre sus actitudes en el aula.

En la categoría de estimulación intelectual se puede observar una variación considerable entre las percepciones de los docentes, siendo los PTC, de nueva cuenta, quienes se evalúan así mismos como más propositivos y flexibles en la resolución de problemas, mientras que los PA se evalúan de una manera aceptable, quizás debido a un menor impulso en reflexionar sobre las maneras de mejorar su trabajo docente en el aula. La estimulación intelectual es definida cómo la capacidad de hallar nuevos enfoques a problemas existentes con creatividad, inculcando estas formas de pensar en sus estudiantes y retándolos a desarrollar ideas y proyectos innovadores.

La habilidad de entusiasmar y transmitir confianza a los estudiantes para generarles un sentido de finalidad y orgullo en las tareas que realizan denotan la cualidad del carisma de un líder transformacional. En esta categoría, la buena calificación que se autoevalúan los PTC y PA-I, denota su capacidad de ser imparcial y estricto, pero a la vez empático, digno de confianza y con la disposición de escuchar las opiniones e incluir a sus estudiantes en la práctica docente, mientras que el PA se halla evaluado como aceptable quizás por una deficiencia de empatía hacia el alumno y una menor percepción sobre su capacidad de liderazgo en el aula.

Se observa un valor bastante elevado por parte de los PTC en la categoría de la tolerancia psicológica, que se puede definir como la capacidad del docente de solucionar conflictos; donde estos se consideran excelentes, quizás al tener la percepción personal de una figura orientadora, que analiza sus fallas y tiene la flexibilidad emocional para emprender acciones para mejorarlas, guiando de este modo a sus estudiantes a la resolución de problemas que les causan incertidumbre. Por otro lado, los PA y PA-I se describen como aceptables en esta cualidad, probablemente por la incapacidad de aceptar abiertamente sus errores y su rigidez para cambiar su punto de vista.

La inspiración es la característica del líder transformacional de identificar en los alumnos sus aspiraciones y despertar en ellos el optimismo y los entusiasmos a alcanzar sus metas personales y profesionales.

En esta categoría, hay una variación pequeña en la manera como se califican los docentes, siendo que se consideran aceptables para colaborar con sus estudiantes en actividades que les permitan ampliar sus horizontes académicos y culturales. Los PA son los que dentro de esta categoría se sitúan sobre los demás grupos docentes, quizás por su efectividad al momento de lograr los objetivos que se plantean para el curso.

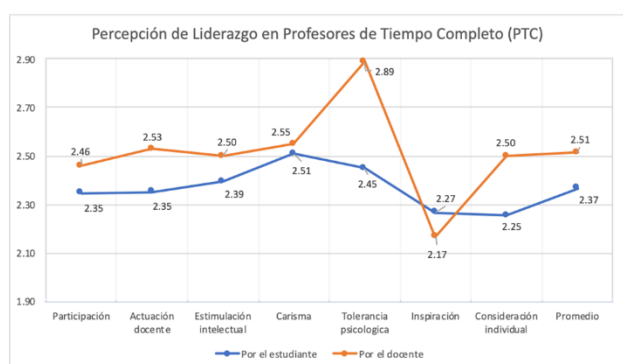
La consideración individual es muy importante para un líder transformacional, debido a que esta es la capacidad de atender las necesidades individuales de cada alumno, lo que permite darles un trato diferenciado, orientarlos para lograr sus metas personales y haciéndolos partícipes de su propia formación. En esta categoría los PA se perciben incapaces de interesarse en las necesidades de cada alumno y preocuparse por estar al tanto de sus intereses particulares, por lo que se califican como aceptables en esta cualidad, mientras que los PTC y PA-I, conocen bien a sus estudiantes y se dan a la tarea de estar al tanto de sus prioridades, conociendo las debilidades y fortalezas de cada individuo en sus grupos.

Un líder transformacional no solo es aquel que sobresale en alguna categoría, sino aquel que consistentemente trata de perseguir la mejora continua en pro de sus estudiantes, y la última categoría permite observar los valores promedio que cada grupo docente obtuvo de su autoevaluación. En ella se observa que los PTC se consideran buenos líderes, mientras que los PA-I y PA evalúan su desempeño como aceptable. Lo anterior deja ver que, debido a sus responsabilidades como profesores de tiempo completo, los PTC buscan mejorar sus actuaciones docentes, tratando de ser consistentes en las cualidades que les permiten guiar a los estudiantes y a sus compañeros de trabajo a convertirse a su vez en líderes transformacionales.

El Gráfico 2 muestra una comparativa entre la autoevaluación de los PTC contra la opinión que tienen los estudiantes sobre ellos. En ella se puede observar que el alumno evalúa de una manera más deficiente al docente, manteniendo dicha calificación en un rango entre aceptable y bueno, lo que expresa que aunque los PTC.

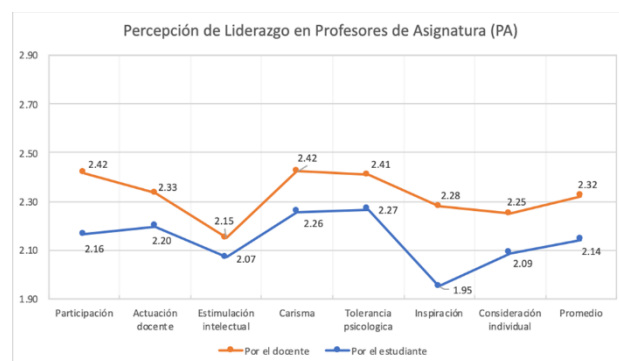
Se considera un buen líder transformador, aún tiene criterios que mejorar, como son la actuación docente, la tolerancia psicológica y la consideración individual, que son las características donde existe una mayor variación, quedando en claro que el alumno no siente un impacto tan grande en su desarrollo profesional por parte del docente, así como tampoco se siente tomando en cuenta y orientado en la resolución de problemas personales.

También es importante notar que, aunque los PTC se considere aceptable para entusiasmar al estudiante, este lo evalúa más alto, dando a entender que el alumno se ve motivado por el trabajo del docente.



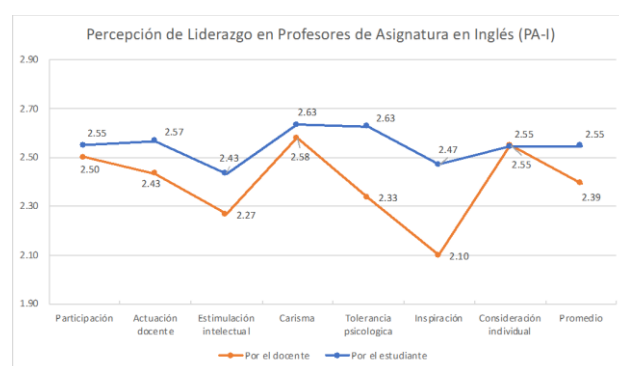
**Gráfico 2** Percepciones por el personal docente y el alumnado sobre los criterios de liderazgo por parte de los Profesores de Tiempo Completo de la universidad  
*Fuente: Elaboración Propia*

El Gráfico 3 presenta la comparación de la evaluación del estudiante contra la consideración personal del PA. Aquí también se puede notar una disminución clara pero consistente de la forma que el alumno evalúa al docente, siendo que a pesar que el docente se evalúa como aceptable cercano a bueno, el alumno lo considera aún deficiente en su actuación docente como líder transformacional, lo que se puede notar claramente en cualidades como la participación, la inspiración y la consideración individual, donde el alumno no siente que exista una comunicación efectiva con los docentes y no se siente tomado en cuenta personalmente dentro del aula.



**Gráfico 3** Percepciones por el personal docente y el alumnado sobre los criterios de liderazgo por parte de los Profesores de Asignatura de la universidad  
*Fuente: Elaboración Propia*

Por último, en el Gráfico 4 observamos la manera como el alumno evalúa a los PA-I, siendo que en este caso particular, los estudiantes valoran las cualidades de sus docentes en mayor medida de lo que ellos mismos consideran, como es el caso de la estimulación intelectual, la tolerancia psicológica y la inspiración, por lo que el estudiante siente que los PA-I tienen una mejor comunicación con ellos, impactan de una mayor manera su futuro profesional y sienten su persona y problemáticas muy identificadas por ellos. Esto deja ver que los docentes de asignatura de inglés tienen cualidades más grandes de las que ellos mismos consideran, lo que habla de una autocrítica bastante dura que les permite ofrecer una buena actuación docente.



**Gráfico 4** Percepciones por el personal docente y el alumnado sobre los criterios de liderazgo por parte de los Profesores de Asignatura en Inglés de la universidad  
*Fuente: Elaboración Propia*

## Agradecimiento

Los autores agradecen el apoyo por parte de la Universidad Tecnológica de Guaymas por el apoyo económico prestado, así como a los alumnos y docentes que prestaron su apoyo para llevar a cabo



## Conclusiones

Del estudio se puede concluir, que en general los docentes tienen una apreciación de sus cualidades como líder transformacional más alta de lo que sus estudiantes esperan de ellos, siendo la excepción los PA-I, quienes son mejor evaluados por sus estudiantes de lo que ellos se autoevalúan. Se puede observar que los PTC se consideran a sí mismo como unos buenos líderes transformacionales, con la capacidad de guiar y estimular a sus estudiantes hacia una realización profesional, sin embargo, se puede notar que los estudiantes reflejan que aún existen áreas de mejora para estos, como son los casos de la tolerancia psicológica y la consideración individual, lo que refleja una falta de orientación y preocupación por las problemáticas de los estudiantes; por el contrario, en el aspecto de la inspiración, lo cual puede significar que el docente logra entusiasmarlos y despertar el interés por superarse, que es una característica muy importante de los líderes transformacionales.

Observando el caso de los PA-I, se apreció que los estudiantes valoraron de una mejor manera sus cualidades como líderes, quizás debido a que ellos muestran un mayor interés por estos, y que son el primer apoyo emocional al ingresar a la institución. Se observa también que es importante demostrarle a estos docentes que tienen mejores aptitudes de las que ellos consideran tener. Por último, los PA son los que muestran una mayor área de oportunidad para su crecimiento como líderes transformacionales, debido a que ellos son los que cuentan con valoraciones más bajas, lo cual puede deberse a que a diferencia de los demás docentes, su pertenencia en la universidad es más corta, además de pasar menos tiempo conociendo a los estudiantes.

De todo lo anterior, es importante notar que estudios de esta clase permiten mostrarle a los docentes una perspectiva sobre sus cualidades como líderes, siendo que el estudiante es quien sirve como medida de comparación, permitiendo de este modo, conocer las distintas áreas de oportunidad donde cada grupo docente puede realizar una mejora para prestar un mejor servicio al estudiantado y convertirse en mejores líderes, llevando a sus estudiantes a nuevos horizontes.

## Referencias

- Batlle R., y Méndez F. (2010). Acompañamiento docente como herramienta de Construcción. *Revista Electrónica de Humanidades, Educación y Comunicación Social*. Vol. 5 No 8. P 102-110.
- Bass, B. M. (2007). Dos décadas de investigación y desarrollo en Liderazgo Transformacional. *Revista del Centro de Investigación de la Universidad La Salle*. VII (27), 25 - 41.
- Bernal, J. L. (2000). Cuestionario sobre liderazgo transformacional. Aportaciones desde una investigación. En *Liderazgo y organizaciones que aprenden*. Congreso Internacional sobre Dirección de Centros Educativos, Bilbao: Universidad de Deusto, pp. 441-458.
- Bolkan, S. & Goodboy, A. K. (2009). Transformational leadership in the classroom: Fostering student learning, student participation, and teacher credibility. *Journal of Instructional Psychology*. 36 (4), 296. 7702
- Calderón, M., Chávarry, P. R. Y Chanduví, R. F. (2016). Programa de liderazgo transformacional para mejorar el desempeño docente en institución educativa del nivel primario. *Revista Tzhoeoen*. Vol. 8 / N° 02, ISSN 1997-3985.
- González O. D., y González C. L. (2015). Conductas de liderazgo observadas por los estudiantes en docentes universitarios. *Multiciencias*. Vol 15 No 2.
- Marzano R., Waters T. y McNulty B. (2005). *School leadership that Works: from research to results*, ASD. Virginia EEUU.
- Meza M. M., y Flores A. I. (2014). El liderazgo transformacional en el trabajo docente: Colegio Mier y Pesado, un estudio de caso. *Revista Educación*. Vol. 38(1), 101-115, e-ISSN: 22152644,
- Molero, F., Cuadrado, I., Navas, M., & Morales, F. (2008, enero 14). ¿Es realmente diferente el liderazgo transformacional? Una comparación de las relaciones y efectos del liderazgo transformacional con otros estilos tradicionales de liderazgo. Recuperado de: [http://www.infocop.es/view\\_article.asp?id=1677](http://www.infocop.es/view_article.asp?id=1677)



OCDE (2012). Panorama de la educación. Indicadores de la OCDE 2012. Informe español. Madrid: Ministerio de Educación, Cultura y Deporte. Disponible en: <http://www.mecd.gob.es/dctm/inee/internacional/panorama2012.pdf?documentId=0901e72b81415d28>.

Pascual, R., Villa, A. y Auzmendi, E. (1993). El liderazgo transformacional en los centros docentes. Bilbao: Mensajero.

Pounder, J. S. (2009). Transformational classroom leadership: a basis for academic staff development. *Journal of Management Development*. 28(4), 317-325.

Withe S. K. (2018, febrero 23). ¿Qué es el liderazgo transformacional? Un modelo para motivar la innovación. *Capital humano*. Recuperado de <https://www.ciospain.es/capital-humano/que-es-el-liderazgo-transformacional-un-modelo-para-motivar-la-innovacion>