



## LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN LOS DOCENTES DEL INSTITUTO NACIONAL DE FORMACIÓN TÉCNICA PROFESIONAL - INFOTEP

(TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP IN THE TEACHERS OF THE NATIONAL INSTITUTE OF PROFESSIONAL TECHNICAL TRAINING – INFOTEP)

**Hugo Enrique Sandoval Jure**

[hsandoval@infotep.edu.co](mailto:hsandoval@infotep.edu.co)

 <https://orcid.org/0000-0003-1047-4376>

Instituto Nacional de Formación Técnica Profesional - INFOTEP, Colombia

Como citar: Sandoval, Hugo (2022) Liderazgo transformacional en los docentes del Instituto Nacional de Formación Técnica Profesional - INFOTEP. CICAG: Revista Electrónica Arbitrada del Centro de Ciencias Administrativas y Gerenciales, 19(2), Venezuela. (Pp.04-23)

### RESUMEN

El presente estudio tiene como propósito identificar las características del liderazgo transformacional en los docentes del Instituto Nacional de Formación Técnica Profesional – INFOTEP de San Juan del Cesar la Guajira Colombia. Esta investigación se enmarca dentro de un diseño descriptivo, no experimental, de campo y de corte transversal. La institución cuenta con 147 funcionarios, de los cuales 81 son de planta y 66 ocasionales. La población objeto de estudio está conformada por 68 docentes. El tipo de muestreo fue aleatorio simple debido a que todos los individuos tuvieron la misma probabilidad de ser escogidos. Se analizaron los resultados obtenidos al aplicar solo los 25 ítems correspondientes a la variable liderazgo transformacional del instrumento denominado Cuestionario Multifactorial de Liderazgo MLQ de Bass y Avolio (1991). Las dimensiones de la variable caracterizadas fueron: carisma o influencia idealizada, motivación inspiradora, estímulo intelectual y consideración individual. El desarrollo del estudio se realizó en dos etapas, en la primera se describió la información mediante tablas de frecuencias, histogramas y medidas de tendencia central, de variabilidad, de posicionamiento y de forma. En la segunda etapa se caracterizó la



media de cada dimensión de acuerdo a los rangos muy altos, alto, medio y bajo proporcionados por el baremo del instrumento.

**Palabras clave:** Liderazgo Transformacional, Docentes de Educación superior, Carisma o Influencia idealizada, motivación inspiradora, estímulo intelectual, consideración individual.

### ABSTRACT

The purpose of this study is to identify the characteristics of transformational leadership in teachers of the National Institute of Professional Technical Training - INFOTEP of San Juan del Cesar la Guajira Colombia. This research is framed within a descriptive, non-experimental, field and cross-sectional design. The institution has 147 employees, of which 81 are permanent and 66 occasional. The population under study is made up of 68 teachers. The type of sampling was simple random because all individuals had the same probability of being chosen. The results obtained by applying only the 25 items corresponding to the transformational leadership variable of the instrument called the MLQ Multifactor Leadership Questionnaire by Bass and Avolio (1991) will be analyzed. The dimensions of the variable characterized were: charisma or idealized influence, inspiring motivation, intellectual stimulation and individual consideration. The development of the study was carried out in two stages, in the first the information was described through frequency tables, histograms and measures of central tendency, variability, positioning and shape. In the second stage, the mean of each dimension was characterized according to the very high, high, medium and low ranges provided by the scale of the instrument.

**Key words:** Transformational Leadership, Higher Education Teachers, Charisma or Idealized Influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, individual consideration.

### INTRODUCCIÓN

Las sociedades modernas con altos estándares de desarrollo, han sustentado sus ventajas competitivas, comparativas en la educación de alta calidad, en este contexto, las Instituciones de Educación Superior (IES), cumplen un papel fundamental porque proporciona el conocimiento y las competencias necesarias para que los países logren alcanzar sus metas comunes de progreso en los ámbitos sociales, culturales, económicos, tecnológicos y ambientales. Para ello es fundamental el ejercicio de un liderazgo que responda a las exigentes dinámicas de un mundo globalizado.



En tal sentido, los docentes de la educación superior son los agentes del cambio, por tal motivo deben adoptar un liderazgo transformacional capaz de inspirar y motivar a sus educandos no solo para que alcancen sus metas de formación, sino para que trasciendan en ellas, facilitando la transición hacia una sociedad del conocimiento. En ese sentido se deben caracterizar por ser carismáticos, visionarios, transformadores, flexibles e inclusivos con marcada influencia sobre los demás para guiarlos al logro una visión global compartida.

Las características anteriormente expuestas describen al líder transformacional y al respecto importantes aportes han sido desarrollados por autores como James Burns, Bernard Bass y Bruce Avolio, los cuales desarrollaron el Instrumento denominado Cuestionario Multifactorial de Liderazgo MLQ, herramienta utilizada para recaudar la información relacionada con este tipo liderazgo y sus dimensiones.

En relación a lo anteriormente expuesto, se hace evidente que los educadores como actores principales en la transición hacia una sociedad sustentada en el saber, están llamados a impulsar desde sus espacios académicos, el aprendizaje significativo de sus educandos, generando en ellos un cambio en sus conductas, valores y deberes requeridos para alcanzar o superar los retos que surgen de acuerdo a las necesidades de desarrollo de sus comunidades, regiones o países. Por consiguiente, este estudio tiene como objetivo identificar las características del liderazgo transformacional presentes en los docentes del Instituto Nacional de Formación Técnica Profesional – INFOTEP, de San Juan del Cesar La Guajira Colombia.

## **FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

Fernández y Quintero (2017), señalan que el liderazgo es un proceso en donde se ejerce influencia en los colaboradores o seguidores bien sea del entorno familiar, laboral, social o de vecindad, mediante el ejercicio de una comunicación afectiva, logrando transmitir una idea, una visión, una meta o unos valores que son aceptados por todos aquellos que reciben el mensaje y están dispuestos voluntariamente a seguir ese camino compartiendo los riesgos que implique. Este concepto se ha constituido en un factor fundamental en el mundo corporativo, debido a la necesidad de las transformaciones que impone el desarrollo global, obligando a las instituciones mantenerse en constante renovación.

En el ámbito académico y muy especialmente en la educación superior, el liderazgo desempeña un papel fundamental porque permite direccionar y armonizar todos los recursos institucionales para ofrecer soluciones oportunas y acordes a los grandes retos que depara la transición hacia una sociedad basada



en el conocimiento que implica expansión y movilidad de docentes y estudiantes a nivel nacional e internacional y además incorpora nuevos avances tecnológicos para difundir el conocimiento.

En relación a lo expresado anteriormente Barrios (2020), sostiene que los docentes tienen la responsabilidad y el compromiso de contribuir con dichos cambios, adquiriendo competencias de liderazgo para transformar el ámbito académico, mediante procesos de capacitación permanente y en tal sentido infiere que uno de los aspectos cruciales para lograr los cambios que la educación superior requiere es a partir del liderazgo transformacional que implica cambiar las actitudes, creencias, hábitos, pensamientos, valores y emociones de los individuos que hacen vida en ella para que puedan articularse a las necesidades educativas de un mundo globalizado.

### **Liderazgo transformacional**

Rojas, Vivas, Mota y Quiñonez (2020), sostienen que los líderes transformacionales tienen una perspectiva que involucra el respeto y la comunicación horizontal, además promueven la inteligencia y la racionalidad que conduce a las respuestas de situaciones imperantes. En tal sentido el líder transformacional ofrece a sus seguidores una misión inspiradora, les transmite visión e identidad, motivándolos y transformándolos a través de su influencia, la estimulación intelectual y la consideración individual

El liderazgo transformacional en la educación superior, según Gómez (2020), es necesario que las instituciones educativas asuman una postura definida frente a este aspecto, no solo para realizar cambios en sus estructuras organizacionales sino también para influir en los modelos de comportamientos con el fin de impulsar los cambios requeridos entre sus homólogos, colaboradores y todos sus relacionados con el objetivo de establecer elementos comunes en la manera de pensar, sentir y actuar, los cuales están condicionados por sus creencias y valores, transformando la concepción de la realidad, para articularla con las tendencias globales en la educación superior.

Para Acosta y Ponce (2019), expresan que el liderazgo transformacional constituye un factor importante para los seguidores cuando estos se proyectan en el largo plazo de las organizaciones, por lo que la recompensa directa pasa a un segundo plano y emergen prioritariamente aspectos como el crecimiento personal, transformación de sus vidas y logro de metas.

Por su parte Bernasconi y Rodríguez (2018), consideran que se caracteriza porque genera propósitos y metas que son desafiantes pero que se deben alcanzar como un equipo, para lo cual empodera a los colaboradores y construye un clima moral



basado en los valores corporativos y destaca los aportes y participaciones de cada individuo de la organización estimulando su empoderamiento.

Mientras Fernández y Quintero (2017), manifiestan que el liderazgo transformacional tiene sus inicios en los conceptos planteados por James Macgregor Burns en 1978. En tal sentido Burns (1978), lo define como aquel que coloca énfasis en el desarrollo de la autoestima de los empleados que se identifican con la misión del líder y se produce cuando una o más personas se articulan con otras de tal modo que los líderes y los seguidores se elevan unos a otros a niveles superiores de motivación y moralidad.

En relación con lo anteriormente expuesto, este líder estimula e incentiva al crear la conciencia entre sus seguidores de la importancia que tiene el trabajo en equipo dentro de las organizaciones y los beneficios que este aporta, debido a que desarrolla en sus colaboradores la participación, el sentido de pertenencia, vocación de servicio y la priorización de los intereses comunes por encima de los individuales.

Así mismo Lussier y Achua (citado por Fernández y Quintero, 2017), comentan que dentro de las principales características de los líderes transformacionales se encuentran: generación de alto nivel de confianza en sus seguidores, son arriesgados pero cautos, sus comportamientos están orientados por valores centrales, poseen habilidades cognitivas, creen en las personas y son sensibles a sus necesidades, son flexibles y abiertos al aprendizaje y experiencias.

En otras palabras los alienta a seguir para que busquen y apliquen nuevas maneras de cambiar el estado de las cosas para alcanzar el éxito (Fernández y Quintero, 2017). Por su parte Hermsilla, Amutio, Costa y Páez (2016) manifiestan que este liderazgo permite que los seguidores confíen en sus líderes, de modo que obtienen un buen nivel de adhesión hacia sus propuestas, debido a la identidad y confianza que transmiten en situaciones de cambio e incertidumbre.

El liderazgo transformacional para Arocha (2016), genera ventajas importantes para las organizaciones que lo practican debido a que permite la comunicación asertiva de las metas corporativas, genera inspiración entre los colaboradores para que saquen lo mejor de ellos, además les proporciona una visión conjunta que supera sus propias expectativas e intereses, estimula el trabajo con sentido de pertenencia al velar por sus necesidades reconociendo la valía de la cada persona en la organización.

Razón por el cual, para el autor antes mencionado, este líder facilita el máximo desarrollo del potencial de todos los individuos que integran una organización, lo que permite elevar sus propios estándares y transformar las metas individuales



en las colectivas, además los anima a proponer nuevas ideas para el beneficio común.

Según se ha visto, las instituciones de educación superior tienen la responsabilidad de innovar y el reto de estar a la vanguardia a nivel de tecnología, investigación y desarrollo, para que responsablemente transfieran sus logros en beneficio de la sociedad, por tal motivo deben transformar sus espacios académicos, ofreciendo un servicio de alta calidad y garantizando la capacitación permanente de sus docentes, para que conduzcan de manera eficiente sus procesos académicos y generen aprendizajes significativos dentro de sus orientados. Esta situación crea la imperiosa necesidad de mejorar considerablemente todos los factores que integran el contexto educativo y por consiguiente el ejercicio docente humanizado.

### **Dimensiones del liderazgo transformacional**

Fernández y Quintero (2017), explican que el liderazgo transformacional se compone de cuatro dimensiones que son: influencia idealizada, motivación inspiradora, consideración individual y estimulación intelectual, las cuales fueron operativizadas por Bass y Avolio (1992) mediante el cuestionario multidimensional de liderazgo MLQ, del cual Tejeda (citado por Fernández y Quintero, 2017), expresa que es el instrumento más frecuentemente utilizado y validado en el mundo y ha sido aplicado a una amplia gama de entornos organizacionales.

#### **Influencia idealizada**

Conocida también como el carisma del líder y se entiende como aquello que hace que sus seguidores sientan apego por él y según Acosta y Ponce (2019), surge de una identificación emocional entre el líder y sus colaboradores. En ese sentido se puede señalar que es la capacidad o habilidad que posee el líder para entusiasmar, transmitir confianza, elevar el ánimo y ganarse el respeto.

En otras palabras es la actuación del líder que hace que sus seguidores le quieran imitar y seguir. Por su parte, Saldaña (2021) afirma que los seguidores se inclinan a imitar el comportamiento del líder debido al alto grado de moralidad y ética que transmiten en sus acciones. Es decir el seguidor asume compartir el riesgo, la ética, principios y valores lo que reafirma la admiración, el respeto y la confianza en el líder.

#### **Motivación inspiradora**

Es la habilidad del líder para transmitir y contagiar con optimismo y entusiasmo a sus seguidores mediante su ejemplo y la creación de una visión atractiva y



estimulante que resulte alcanzable, en donde ellos se sientan valorados. Se da cuando el líder es capaz de generar motivaciones basadas en la consecución de objetivos y metas comunes que articulen las aspiraciones y perspectivas de futuro de sus colaboradores con la visión global dentro de un clima organizacional de colaboración y mutuo respeto. En tal sentido Campo (2021), sostiene que los líderes consiguen involucrar a sus seguidores en una visión futura atractiva que desean lograr y los comprometen con las metas comunes afines a la organización.

### **Consideración individual**

Es la habilidad del líder para detectar y atender las necesidades individuales de sus seguidores, en otras palabras la capacidad para preocuparse por sus colaboradores, entender que los limita y que los motiva con el fin de tomar las respectivas acciones correctivas que permitan capitalizar el potencial de cada uno de ellos. En ese sentido el líder debe ser capaz de saber escuchar, aconsejar, formar, guiar, empoderar y delegar mediante la creación de oportunidades de crecimiento a partir de las necesidades individuales encontradas. Acosta y Ponce (2019), manifiestan al respecto que es la habilidad del líder para revisar individualmente cada situación de sus colaboradores en contextos distintos.

### **Estimulación intelectual**

Es la capacidad del líder para incentivar el pensamiento creativo, para dar soluciones novedosas a problemas. La habilidad para fomentar nuevos enfoques que prioricen la racionalidad que permite que los seguidores se transformen en solucionadores de problemas proporcionando soluciones creativas. Según Acosta y Ponce (2019), es la capacidad del líder para despertar la curiosidad intelectual entre sus seguidores.

En tal sentido Saldaña (2021), sostiene que las ideas de cambio e innovación entre los seguidores mediante la generación de preguntas y nuevas formas de mejorar en lo cognitivo, estimulan nuevos esquemas y rutas para buscar soluciones aprendiendo de los errores. En otras palabras le entregan herramientas analíticas a sus seguidores para que puedan comprender las realidades de su entorno y se puedan articular de manera armónica con él, mediante la generación de nuevos conocimientos

### **METODOLOGÍA**

El siguiente estudio será realizado en el INFOTEP de San Juan del Cesar La Guajira Colombia y se enmarca dentro del paradigma cuantitativo, con diseño de campo no experimental porque la información se obtendrá directamente de los sujetos investigados mediante la aplicación de un instrumento sin ningún tipo de



manipulación o control de la variable a estudiar. Por otra parte es de tipo descriptiva porque se realiza una caracterización del fenómeno o hecho estudiado con el fin establecer su estructura o comportamiento y de tipo transversal debido a los datos se obtendrán en un momento único en el tiempo.

La población objeto de estudio está conformada por 68 docentes lo que la ubica en la categoría de finita y está integrada por 36 profesores con vinculación de planta y 32 con vinculación ocasional. De esta población se extrajo una muestra representativa razón por la cual se utilizó muestreo aleatorio simple para garantizar que todos los sujetos que integran la población tengan la misma probabilidad de ser seleccionados.

Para calcular el tamaño de la muestra se utilizó la ecuación para estimación de la media en poblaciones finitas con un nivel de confianza del 95% y error máximo permitido del 3% del parámetro a estimar. Es de anotar que la ecuación mencionada demanda valores estimados para la desviación estándar y la media poblacional, pero como no existía información estadística previa al respecto, se procedió a la toma de una muestra piloto de tamaño 10 con resultados de 14,98 y 99,10 respectivamente.

El tamaño de la muestra fue de 28 docentes y es el resultado de reemplazar los siguientes valores en la ecuación: tamaño de la población  $N = 68$ , cuantil  $Z = 1,96$  correspondiente a un nivel de confianza del 95% en una distribución normal estándar, error = 3 puntos de desviación en la escala con respecto a la media obtenida en la muestra piloto ( $3\% \times 99,10 = 2,973$ ). A continuación se muestra una caracterización de la muestra teniendo en cuenta los siguientes aspectos: sexo, rango de edad, años de experiencia, tipo de vinculación y tipo de dedicación.

Tabla 1: Caracterización de la muestra

Aspectos	Categorías	Cantidad	Porcentaje
Sexo	Femenino	10	35,7%
	Masculino	18	64,3%
Rango de edad	De 20 A 29 Años	2	7,1%
	De 30 A 39 Años	9	32,1%
	De 40 A 49 Años	6	21,4%
	De 50 A 59 Años	7	25,0%
	De 60 Años En Adelante	4	14,3%



Experiencia docente	De 1 A 4 Años	5	17,9%
	De 5 A 9 Años	5	17,9%
	De 10 A 14 Años	5	17,9%
	De 15 A 19 Años	3	10,7%
	De 20 Años En Adelante	10	35,7%
Tipo de vinculación	Planta	17	60,7%
	Ocasional	11	39,3%
Tipo de dedicación	Tiempo completo	10	35,7%
	Medio tiempo	8	28,6%
	Catedrático	10	35,7%

**Fuente:** Sandoval (2021)

El instrumento utilizado para esta investigación fue el adaptado y validado por Guzmán (2019), el cual constituye la versión para docentes del cuestionario multifactorial de liderazgo o MLQ de Bass y Avolio. Con un coeficiente Alpha de Cronbach de 0,914. La estructura de dicho instrumento consta de 25 ítems, en donde los primeros seis reactivos corresponden a la dimensión consideración individual, los ítems del 7 al 12 se relacionan a la dimensión estimulación intelectual, del 13 al 18 están asociados a la motivación inspiradora y del 19 al 25 corresponden a la influencia idealizada.

El instrumento utiliza una escala tipo Likert con las opciones de respuesta, nunca (1), pocas veces (2), a veces (3), casi siempre (4) y siempre (5). La puntuación mínima posible que un encuestado puede obtener es el resultado de multiplicar el número de ítems de la escala por (1), mientras que la máxima se obtiene multiplicando el número de ítems por (5).

Para interpretar el grado de liderazgo transformacional y sus dimensiones se cuenta con una escala de cualificación con tres niveles: Bajo, Medio y Alto, en donde el primero comprende las puntuaciones que van desde el valor mínimo de la escala y menos del percentil 50, el segundo va desde el percentil 50 y menos del percentil 75 y el tercero desde el percentil 75 en adelante. Para calcular las estadísticas descriptivas, elaborar tablas de frecuencias y construcción de las gráficas asociadas se utilizó Microsoft Excel.

Tabla 2: Baremo para el liderazgo transformacional y sus dimensiones

Variable y dimensiones	Ítems	Rango	Nivel Bajo	Nivel Medio	Nivel Alto
Liderazgo Transformacional	25	25 - 125	[ 25 - 75)	[ 75 - 100)	[100 - 125]
Consideración Individual	6	6 - 30	[ 6 - 18)	[ 18 - 24 )	[ 24 - 30 ]
Estimulación Intelectual	6	6 - 30	[ 6 - 18)	[ 18 - 24 )	[ 24 - 30 ]
Motivación Inspiradora	6	6 - 30	[ 6 - 18)	[ 18 - 24 )	[ 24 - 30 ]
Influencia Idealizada	7	7 - 35	[ 7 - 21)	[ 21 - 28)	[ 28 - 35 ]

**Fuente:** Sandoval (2021).

## RESULTADOS

El análisis de los resultados obtenidos en esta investigación, parte de la información estadística aportada por los 28 docentes que conformaron la muestra, a los cuales se les aplico el cuestionario multifactorial de liderazgo MLQ con el fin de identificar las características predominantes del liderazgo transformacional.

### Resultados de la dimensión consideración individual

Los resultados obtenidos muestran que la dimensión Consideración Individual tiene una presencia significativa en los docentes del INFOTEP debido a que el 75% de los encuestados obtuvieron puntuaciones que se ubican en el rango alto de la escala y de acuerdo al baremo corresponde al intervalo cerrado [24 – 30]. Esta afirmación se puede contrastar con el valor del coeficiente de asimetría de -0,95 en donde el valor negativo indica que los datos tienden a agruparse en la parte superior de escala.

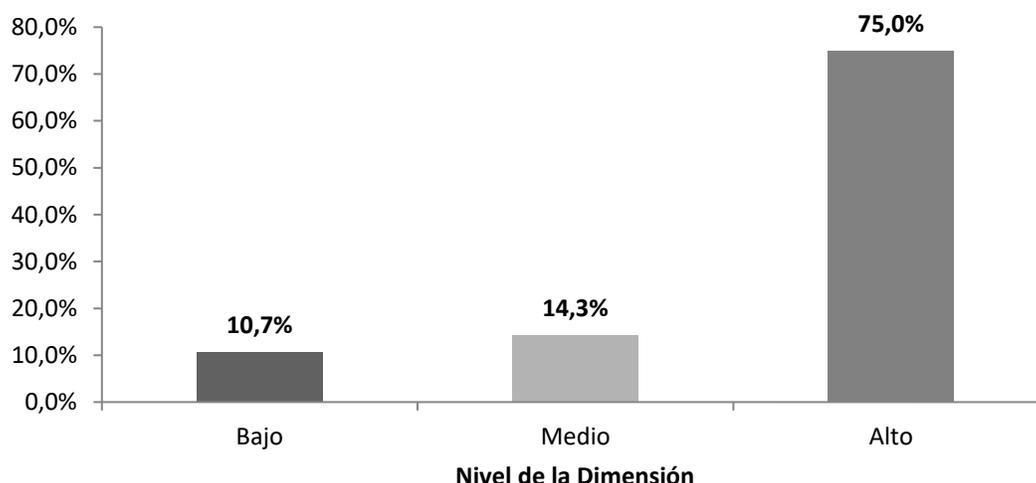
Por otra parte la media aritmética con un valor de 25,11 sustenta lo manifestado porque se ubica en el intervalo correspondiente al nivel alto. Teniendo en cuenta el coeficiente de variación CV del 16,6%, se puede afirmar que en términos generales las puntuaciones guardan homogeneidad porque dicho coeficiente no supera el límite del 25% establecido por los estadísticos para declarar la heterogeneidad en los datos. La puntuación con mayor frecuencia o moda es de 29 y los valores máximos y mínimos encontrados son 16 y 30 respectivamente. Ver tabla 3 y el Gráfico 1.

Tabla 3. Estadísticas descriptivas de la dimensión Consideración Individual

Media Aritmética	Desviación Estándar	Coefficiente de variación	Moda	Coefficiente de Asimetría	Puntuación Mínima	Puntuación Máxima
25,11	4,16	16,6%	29,00	-0,95	16	30

Fuente: Sandoval (2021).

Gráfico 1. Distribución de las puntuaciones en la dimensión Consideración Individual



Fuente: Sandoval (2021).

### Resultados de la dimensión estimulación intelectual

Al analizar los resultados obtenidos para la dimensión estimulación Intelectual se evidencia que esta característica presenta equilibrio entre las puntuaciones medias y altas con participaciones del 46,4% para cada una de ellas, lo que significa que las dos categorías acumulan el 92,8% de los encuestados, con 13 docentes en cada una de ellas. Esta afirmación se puede verificar con el valor del coeficiente de asimetría de 0,08 cuya cercanía al cero muestra una distribución de datos equilibrada.

Por otra parte la media aritmética de 23,25 ubica a esta dimensión en el nivel medio de la escala que según el baremo comprende el intervalo semiabierto [18 – 24). El coeficiente de variación CV del 18,4%, muestra que en términos generales las puntuaciones guardan homogeneidad porque dicho coeficiente no supera el límite del 25% establecido por los estadísticos para declarar la heterogeneidad en los

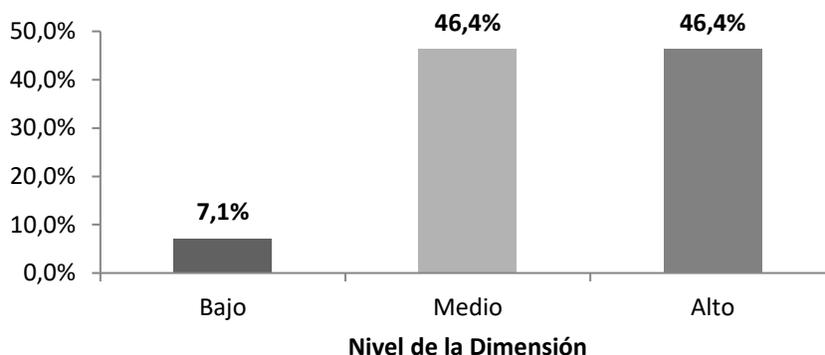
datos. La puntuación con mayor frecuencia o moda es de 23 la cual es muy próxima a la media y los valores máximos y mínimos encontrados son 16 y 30 respectivamente. Ver tabla 4 y el Gráfico 2.

Tabla 4. Estadísticas descriptivas de la dimensión Estimulación Intelectual

Media Aritmética	Desviación Estándar	Coefficiente de variación	Moda	Coefficiente de Asimetría	Puntuación Mínima	Puntuación Máxima
23,25	4,27	18,4%	23,00	0,08	16	30

Fuente: Sandoval (2021).

Gráfico 2. Distribución de las puntuaciones en la dimensión Estimulación Individual



Fuente: Sandoval (2021).

### Resultados de la dimensión motivación inspiradora

La tabla 5 y el Gráfico 3 consignan los resultados obtenidos para la dimensión Motivación Inspiradora y en ellos se puede observar que tiene significación en los docentes del INFOTEP, con un 64,3% de las puntuaciones ubicadas en el rango alto de la escala y de acuerdo al baremo corresponde al intervalo cerrado [24 – 30]. Esta situación se puede verificar con el valor del coeficiente de asimetría de -0,46 cuyo valor negativo indica que los datos tienden a concentrarse en la parte superior de escala.

Por otra parte la media aritmética con un valor de 24,18 sustenta lo manifestado porque se ubica en el intervalo correspondiente al nivel alto. Teniendo en cuenta el coeficiente de variación CV del 17,8%, se puede afirmar que en términos generales que las puntuaciones guardan homogeneidad porque dicho coeficiente

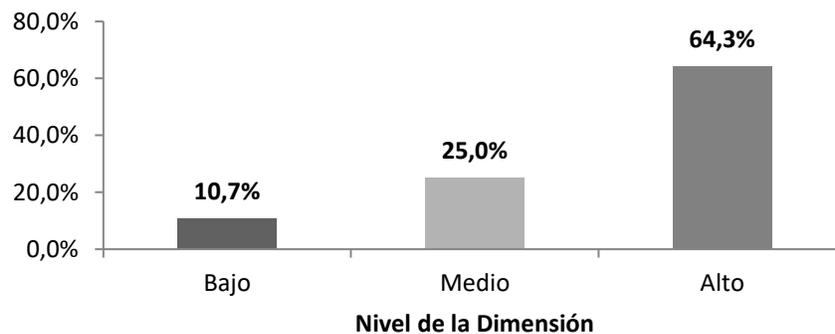
no supera el límite del 25% establecido por los estadísticos para declarar la heterogeneidad en los datos. La puntuación con mayor frecuencia o moda es de 24 la cual guarda proximidad con la media y los valores máximos y mínimos encontrados son 16 y 30 respectivamente.

Tabla 5. Estadísticas descriptivas de la dimensión Motivación Inspiradora

Media Aritmética	Desviación Estándar	Coefficiente de variación	Moda	Coefficiente de Asimetría	Puntuación Mínima	Puntuación Máxima
24,18	4,30	17,8%	24,00	-0,46	16	30

Fuente: Sandoval (2021).

Gráfico 3. Distribución de las puntuaciones en la dimensión Motivación Inspiradora



Fuente: Sandoval (2021).

### Resultados de la dimensión influencia idealizada

Las cifras obtenidas muestran que la dimensión Influencia Idealizada tiene una presencia importante en los docentes del INFOTEP debido a que el 71,4% de los encuestados obtuvieron puntuaciones que se ubican en el rango alto de la escala y de acuerdo al baremo corresponde al intervalo cerrado [28 – 35]. Esta afirmación se puede contrastar con el valor del coeficiente de asimetría de -0,89 en donde el valor negativo indica que los datos tienden a agruparse en la parte superior de escala.

Por otra parte la media aritmética con un valor de 29,93 sustenta lo manifestado porque se ubica en el intervalo correspondiente al nivel alto. Por otra parte el

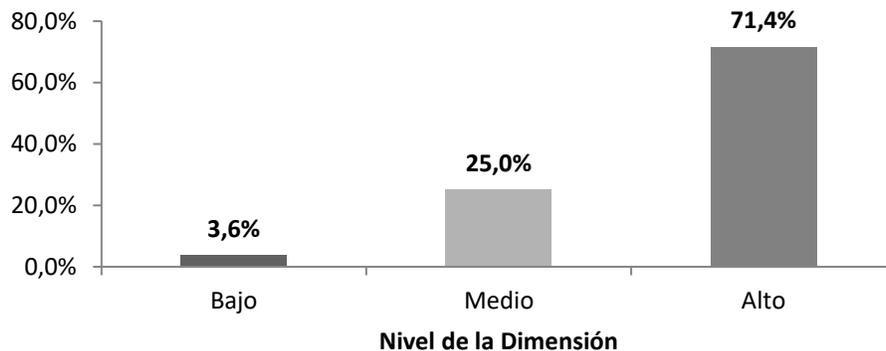
coeficiente de variación CV del 14,1%, muestra que en términos generales las puntuaciones guardan homogeneidad debido a que dicho coeficiente no supera el límite del 25% establecido por los estadísticos para declarar la heterogeneidad en los datos. La puntuación con mayor frecuencia o moda es de 31 y los valores máximos y mínimos encontrados son 19 y 35 respectivamente. Ver tabla 6 y el Gráfico 4.

Tabla 6. Estadísticas descriptivas de la dimensión Influencia Idealizada

Media Aritmética	Desviación Estándar	Coefficiente de variación	Moda	Coefficiente de Asimetría	Puntuación Mínima	Puntuación Máxima
29,93	4,23	14,1%	31,00	-0,89	19	35

**Fuente:** Sandoval (2021).

Gráfico 4. Distribución de las puntuaciones en la dimensión Influencia Idealizada



**Fuente:** Sandoval (2021).

### Resultados de la variable liderazgo transformacional

Los resultados muestran que el Liderazgo Transformacional tiene una presencia significativa en los docentes del INFOTEP debido a que el 60,7% de los encuestados obtuvieron puntuaciones que se ubican en el rango alto de la escala y de acuerdo al baremo corresponde al intervalo cerrado [100 – 125]. Esta situación se puede verificar con el valor del coeficiente de asimetría de -0,42 cuyo valor negativo indica que los datos tienden a concentrarse en la parte superior de escala.

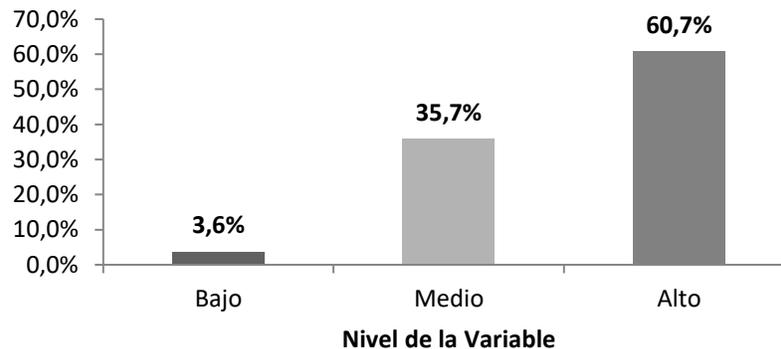
La media aritmética con un valor de 102,46 ubica a la variable en el nivel alto. Teniendo en cuenta el coeficiente de variación CV del 13,6%, se puede afirmar que en términos generales que las puntuaciones guardan homogeneidad porque dicho coeficiente no supera el límite del 25% establecido por los estadísticos para declarar la heterogeneidad en los datos. La puntuación con mayor frecuencia o moda es de 119 y los valores máximos y mínimos encontrados son 73 y 124 respectivamente. La tabla 7 y el Gráfico 5 soportan las cifras relacionadas.

Tabla 7. Estadísticas descriptivas de la variable Liderazgo Transformacional

Media Aritmética	Desviación Estándar	Coeficiente de variación	Moda	Coeficiente de Asimetría	Puntuación Mínima	Puntuación Máxima
102,46	13,94	13,6%	119,00	-0,42	73	124

**Fuente:** Sandoval (2021)

Gráfico 5. Nivel de Liderazgo Transformacional en los docentes del INFOTEP



**Fuente:** Sandoval (2021)

## REFLEXIONES FINALES

La educación superior es uno de los sectores llamados a liderar las transformaciones requeridas para dirigir la transición hacia una sociedad basada en el conocimiento. En ese contexto es pertinente que dichas organizaciones asuman un liderazgo que propicie los cambios necesarios para entender las tendencias educacionales y que permita reorientar el papel del docente como actor fundamental que estimulen y propicie dichos cambios desde los procesos de formación. Por tal motivo el liderazgo transformacional constituye la alternativa idónea y viable para la consolidación de una educación pertinente y acorde a los retos de un mundo cambiante y globalizado.



Con base en los resultados obtenidos en esta investigación se puede concluir que los docentes del INFOTEP en su mayoría, practican de manera significativa en las actividades de su desempeño laboral, la características propias del liderazgo transformacional, porque son capaces de transmitir una visión, involucrar a sus estudiantes y estimularlos a alcanzar el éxito a pesar de las incertidumbres del entorno.

Esta condición demuestra que desarrollan su labor con un alto grado de humanismo, porque centran su quehacer en función de las necesidades de la sociedad, estableciendo empatía y comunicación asertiva con sus dirigidos, ofreciendo conocimientos pertinentes y acordes al ámbito y realidades de sus estudiantes, además se destaca que saben delegar responsabilidades, siendo una condición propia y ligada a sus actividades cotidianas.

Lo anteriormente expresado se refleja en aspectos como: empoderamiento, respeto, motivación, compromiso, valores compartidos, visión común y ante todo los aprendizajes significativos en sus educandos, permitiendo que afronten los retos y cambios en un mundo altamente competitivo y globalizado. Este importante rasgo representa ventajas competitivas y comparativas que deben ser aprovechadas e integradas como un factor diferenciador que genera valor agregado a la oferta académica actual y futura de la institución.

En este grupo sobresale que el 75% de los docentes encuestados practican en un alto nivel los aspectos principales de la dimensión Consideración Individual, lo que significa que tienen la habilidad para comprender y entender las necesidades individuales de formación en sus educandos, propiciando las condiciones y un entorno académico para que avancen a su propio ritmo según sus intereses, necesidades, capacidades y estilos de aprendizaje.

En otras palabras tienen la capacidad de preocuparse por ellos, detectando cuáles son sus limitaciones y sus motivaciones para crecer intelectualmente de tal manera que sus potencialidades individuales sean capitalizadas en función de sus metas. Esta condición da cuenta que los docentes tienen la habilidad de saber escuchar, formar, empoderar y aconsejar a sus estudiantes para guiarlos en su desarrollo a partir del contexto individual de cada uno de ellos.

Por otra parte, se puede observar que la segunda dimensión del liderazgo transformacional con importante significación en los docentes de la institución es la influencia idealizada con un 71,4%, esta característica permite inferir que los profesores tienen un alto carisma para ganarse el respeto de sus educandos y que sientan apego por él, estableciendo una identificación emocional, además definen



el patrón a seguir e imitar por parte de sus estudiantes, debido a que les inspira confianza y transparencia con su proceder, lo que refleja alta moralidad y ética en cada una de sus actuaciones, situación que debe ser potenciada por el INFOTEP para que quede incorporada a sus valores corporativos.

En relación a la dimensión Motivación Inspiradora también se puede decir que tiene una alta participación dentro las actividades cotidianas en los docentes con sus educandos, debido a que el 64,3% de los encuestados así lo confirman, en tal sentido se puede establecer que los profesores del INFOTEP, tienen la capacidad de transmitir conocimientos, entusiasmar a sus discípulos para el auto aprendizaje, además contagian a sus estudiantes con optimismo, utilizando ejemplos prácticos y aterrizando lo explicado al contexto real, mediante la construcción de actividades colaborativas que estimulan el trabajo en equipo aumentando la valoración y auto estima de sus educandos porque se siente piezas fundamentales de un andamiaje global.

En cuanto a la dimensión Estimulación Intelectual se expresar que presentó una participación equilibrada entre los docentes que tienen un rasgo alto y medio de dicha característica, lo que indica que la institución debe acompañar con programas permanentes a los estudiantes para que mantengan una motivación permanente por sus estudios y logro de sus metas, sin embargo se debe resaltar que casi la mitad de los docentes del estudio se preocupan por desarrollar e incentivar el pensamiento creativo de sus estudiantes y les muestran la importancia del crecimiento intelectual en desarrollo integral para que brinden soluciones creativas y novedosas a los problemas que deberán enfrentar en el quehacer de sus actividades profesionales.

En tal sentido dichos docentes poseen la habilidad para abordar distintos enfoques de formación y priorizan la racionalidad en sus educandos. En otras palabras sus estrategias conducen al desarrollo del pensamiento crítico reflexivo de sus orientados. Fomentan el aprendizaje basado en los errores y mejora continua en de lo cognitivo proporcionado nuevas rutas y esquemas que lleven a soluciones acordes a los retos y necesidades.

En relación a lo anterior se puede evidenciar que el INFOTEP de manera significativa brinda una educación superior encaminada a fortalecer las capacidades analíticas de sus estudiantes, proporcionado una herramienta para que pueda articularse con su entorno mediante la búsqueda de conocimientos e información de un mundo globalizado.

Es válido resaltar que en la medida que los docentes del INFOTEP logren mantener en un alto nivel la Consideración Individual, la Motivación Inspiradora, la Estimulación Intelectual, la Influencia Idealizada y sean capaces de canalizarlas



e integrarlas a sus actividades académicas cotidianas, podrán transformar el comportamiento de sus orientados y términos generales el de la estructura organizacional de la institución, debido a que un alto desarrollo del liderazgo transformacional en la academia podrá transformar el estatus quo de sus individuos y además elevaría el nivel de competencias del personal docente en aspectos como investigación, desarrollo tecnológico e innovación y permitiría que estos factores sean integrados a los saberes existentes.

Otra consecuencia directa del liderazgo transformacional en el personal docente del INFOTEP es la valoración de los aspectos humanos, lo que implica privilegio de las capacidades en un trabajo colectivo mediante procesos que incentiven a los individuos de la institución a alcanzar los estándares de calidad educativa, investigación y producción de nuevos conocimientos que demanda la educación actual en escenarios complejos y de incertidumbres.

Finalmente, un alto nivel del liderazgo transformacional en el cuerpo docente del INFOTEP, permitiría optimizar su desempeño laboral y por ende el de la institución, debido a que serán capaces de empoderar a sus orientados y transmitir sus conocimientos, comunicar efectivamente, crear una conciencia colectiva y mantener una motivación permanente hacia la consecución de logros en sus educandos, en donde estos a su vez se formaran de una manera integral, a través de la incorporación constante de competencias acordes a las necesidades y retos que imponen las transformaciones actuales y mediante su desempeño serán la proyección de la imagen positiva de la institución ante la sociedad.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- Acosta, D., y Ponce, E. (2019). Estilos de liderazgo en la Educación Superior. *Conrado*, 15(68), 175-179. Disponible en:  
[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1990-86442019000300175](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1990-86442019000300175)
- Arocha, J. (2016). *Liderazgo estratégico más allá de los hábitos efectivos*. Maracaibo, Venezuela: Editorial Inver - E - Group Venezuela - C.A. Disponible en:  
[https://www.researchgate.net/publication/317290622\\_LIDERAZGO\\_ESTRATEGICO\\_MAS\\_ALLA\\_DE\\_LOS\\_HABITOS\\_EFECTIVOS](https://www.researchgate.net/publication/317290622_LIDERAZGO_ESTRATEGICO_MAS_ALLA_DE_LOS_HABITOS_EFECTIVOS)
- Barrios, S. A. G. (2020). Estado del arte del liderazgo transformacional en la educación universitaria. *Revista Científica "Conecta Libertad"* ISSN 2661-6904, 4(1), 75-81. Disponible en:  
<http://revistaitsl.itslibertad.edu.ec/index.php/ITSL/article/view/114>



Bernasconi, A., y 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. Disponible en:

[https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?pid=S0718-50062018000300029&script=sci\\_arttext&tlng=e](https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?pid=S0718-50062018000300029&script=sci_arttext&tlng=e)

Burns, M. (1978), *Leadership*. Harper y Row, New York.

Campo, N. (2021). Gestión educativa y liderazgo transformacional de los directivos en la educación básica regular. *Revista Publicando*, 8(29), 79-86. Disponible en:

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7878155>

Fernández, M. C., & Quintero, N. (2017). Liderazgo transformacional y transaccional en emprendedores venezolanos. *Revista venezolana de gerencia*, 22(77), 56-74. Disponible en:

<https://www.redalyc.org/pdf/290/29051457005.pdf>

Gómez, S. (2020). Estado del arte del liderazgo transformacional en la educación universitaria. *Conecta Libertad*, 4(1), 75-81.

Guzmán Aranda, J. E. (2019). Liderazgo transformacional y Desempeño docente en la institución educativa “Antenor Orrego Espinoza” Laredo. Disponible en:

<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/37831>

Hermosilla, D., Amutio, A.; Costa, S. y Páez, D. (2016). Liderazgo transformacional en las organizaciones: variables mediadoras y consecuencias a largo plazo. *Revista de psicología del trabajo y de las organizaciones*. Volumen 32. No. 3. Disponible en:

[http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci\\_abstract&pid=S1576-59622016000300135](http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1576-59622016000300135)

Rojas, O., Vivas, A., Mota, K. y Quiñonez, J. (2020). El liderazgo transformacional desde la perspectiva de la pedagogía humanista. *Sophia, colección de Filosofía de la Educación*, (28), 237-262. Disponible en:

[http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?script=sci\\_abstract&pid=S1390-86262020000100237&lng=pt&nrm=iso&tlng=pt](http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1390-86262020000100237&lng=pt&nrm=iso&tlng=pt)



Saldaña, R. (2021). Modelo de gerencia educativa estratégica basada en la teoría del liderazgo transformacional de James Mc. Gregor Burns y Bernard M. Bass para mejorar la gestión institucional de la IE “My. PNP. Roberto Morales Rojas”, Sullana, 2016. Disponible en:  
<https://repositorio.unprg.edu.pe/handle/20.500.12893/9009>