

# LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN LOS DOCENTES UNIVERSITARIOS DESDE LA PERSPECTIVA ESTUDIANTIL. ESTUDIO DE CASO: UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA, SEDE MEDELLÍN.

Giovanni Pérez Ortega<sup>1</sup>  
Lorena Guarín Herrera<sup>2</sup>  
Gerardo Romo Morales<sup>3</sup>

## RESUMEN

Un líder posibilita la transformación de las capacidades individuales, las cuales redirige hacia el fortalecimiento de las capacidades grupales, y con ello hacer frente a los retos que imponen los ambientes dinámicos. Ante la necesidad de transformar la sociedad, en particular a los profesionales que se forman en la Universidad Nacional de Colombia Sede Medellín, para afrontar los cambios anteriormente mencionados, se desarrolló una investigación descriptiva de tipo cualitativo-cuantitativo, que caracterizara el liderazgo transformacional percibido por los estudiantes en los docentes, lo que derivará en acciones de mejoramiento en los procesos de acción, motivación y potencia, según la escala de Osgood. En total, fueron aplicadas 155 entrevistas a estudiantes con un avance superior al 70% en el programa curricular inscrito, con las que se concluyó que el liderazgo docente busca el desarrollo y crecimiento de los estudiantes desde su acción pedagógica, orientando y comunicando, generando compromiso con los objetivos y actuando de manera que puede ser catalogado como un modelo para los estudiantes.

## PALABRAS CLAVE

Liderazgo, liderazgo transformacional, docente universitario, percepción del liderazgo, educación superior.

## ABSTRACT

A leader makes the transformation of the individual capacities possible, which he redirects towards the strengthening of the group capacities, and therefore face the challenges that the dynamic environments pose. Before the necessity to transform society, especially the professionals that are formed at Universidad Nacional de Colombia in Medellin, to face aforementioned changes, we developed a descriptive research of the qualitative-quantitative kind, which characterizes the transformational leadership perceived by the students of their teachers, which will derive in improvement of the action, motivation, and power processes according to Osgood scale. In total 155 interviews were made to students with a 70% or more progress in their curricular program, they were used to conclude that the teachers' leadership looks for the development and growth of the students from their pedagogical actions, orienting and communicating and generating commitment with the goals and acting in such a way that it can be registered as a model for the students.

## KEYWORDS

Leadership, transformational leadership, teachers college, leadership perception, higher education.

Depositado en febrero 17 de 2015, aprobado en mayo 21 de 2015.

<sup>1</sup> Ingeniero Administrador con Msc en Desarrollo. PhD (c) en Gerencia. Profesor Asociado en Dedicación Exclusiva Universidad Nacional de Colombia. Departamento de Ingeniería de la Organización. Correo electrónico: gperezo@unal.edu.co.

<sup>2</sup> Ingeniera Industrial con Maestría en Ingeniería Administrativa de la Universidad Nacional de Colombia, Sede Medellín. Correo electrónico: lguarin@unal.edu.co

<sup>3</sup> Licenciado en Sociología, con Maestría en Administración Pública y PhD. en Ciencias Políticas y Sociología. Profesor Investigador Titular de la Universidad de Guadalajara. México. Miembro del Grupo de Investigación RED. Correo electrónico: gerardo.romo@gmail.com.

## INTRODUCCIÓN

Este artículo trata sobre el liderazgo transformacional y el papel que este tipo de liderazgo juega en el proceso docente. Este último, se entiende en sentido amplio que supera el estrecho límite de la transmisión de ciertos contenidos curriculares. El punto de partida es que el liderazgo se considera una capacidad que poseen ciertos sujetos de influir en el comportamiento de individuos o grupos hacia la consecución de metas establecidas, por lo que a partir de este es posible influir en el comportamiento de las personas para un propósito determinado. Las características que presentan los líderes pueden exhibir comportamientos que facilitan la interacción interpersonal y una relación positiva de trabajo denominadas habilidades de relaciones humanas, estructuración de tareas y realización de trabajos conocidos también como conocimientos técnicos, y la planificación, organización y evaluación de las actividades de trabajo en grupo denotados como habilidades administrativas (Barrow, 1977).

El comportamiento del líder y su visión, posibilitan la transformación que no sólo satisface necesidades y se llevan a cabo diferentes tareas, sino que reconoce las diferencias individuales en necesidades, las cuales eleva, y desarrolla el potencial para alcanzar altos niveles de desempeño (Avolio & Bass, 1995). Este liderazgo es efectivo si permite a los seguidores alcanzar sus metas o conocer sus necesidades (Bass, 1995).

De manera particular, el liderazgo transformacional se produce cuando los líderes amplían y elevan el interés de sus seguidores, cuando generan conocimiento y aceptación de los objetivos y la misión del grupo y cuando los seguidores son estimulados para mirar más allá de su propio interés a un interés general (Bass, 1990). De esta manera, cuando un líder conduce a sus seguidores más allá del autointerés inmediato por medio del carisma, la estimulación intelectual y la inspiración, hay liderazgo transformacional; “el líder eleva el nivel de los seguidores en cuanto a su madurez y sus ideales, así como interés por su realización, su auto actualización, y el bienestar de otros, de la organización y el de la sociedad en su conjunto” (Mendoza, Or-

tiz, & Parker, 2007, P.27). Por lo anterior, en las diferentes esferas sociales es evidentemente necesario el despliegue del liderazgo como herramienta para la motivación, ejecución, entrega, bienestar y empoderamiento de los miembros de los diferentes grupos.

Con respecto a la educación, el espacio en donde se observa el tipo de liderazgo descrito, hay que considerar que esta ocupa un lugar fundamental en la sociedad pues es el catalizador que acelera la construcción de oportunidades de desarrollo y participación, por lo tanto, transforma espacios y sobre todo personas. El liderazgo está intrínsecamente imbricado en las actividades cotidianas de las instituciones educativas para la reconfiguración de la sociedad y las organizaciones a través del rol de docente como un líder educativo que influencia el cambio, y participa en la creación de un entorno más favorable para la integración social y el desarrollo.

Lo anterior se confirma en varios estudios realizados en Instituciones de educación superior que muestran como los docentes también son reconocidos como líderes y aseguran que este tipo de liderazgo es importante en la transformación de la sociedad. González (2008) afirma al **respecto** que los docentes son congruentes con su modo de actuar y son carismáticos, y que al actuar de esta manera, se presentan como un estímulo hacia las personas que están a su cargo, son honestos y tienen buena comunicación con los estudiantes y compañeros en la intención estratégica de mejorar la calidad de la enseñanza.

Por su parte, Soto (2011) aborda el tema del liderazgo mostrándolo como una cualidad inherente a la identidad de las instituciones educativas en las cuales el docente se configura como una condición básica que despliega influencias como líder en los procesos de formación de los estudiantes. Al respecto, como una política que permita desarrollar esta habilidades, Cortés (2012) afirma que “la calidad de la educación superior en Colombia se destaca como una de las mayores preocupaciones del gobierno, y en este sentido, ha llevado a las instituciones educativas a determinar políticas, estrategias y programas procurando acreditar su proceso for-

mativo y lograr un desempeño efectivo de los directivos, empleados y docentes que la componen. En el caso de éstos últimos, el enfoque se centra en su formación y desarrollo profesional” (p. 47).

Las citas anteriores permiten destacar como es que el rol del docente como líder, es fundamental para lograr la formación de profesionales éticos que puedan hacer frente de manera creativa y responsable a los nuevos retos de la sociedad actual. Con ello justificamos la necesidad de conocer en un caso concreto, las características de liderazgo docente que perciben los estudiantes, para desde esa condición particular, analizar su incidencia en el crecimiento, la innovación, el mejoramiento y la creatividad, ya que a partir de la creación de ideas en un ambiente motivador pueden evidenciarse positivas propuestas para mejorar las condiciones del proceso de aprendizaje.

En este contexto, de manera general, la pregunta que orientó este trabajo fue, ¿cuáles son las características del docente que perciben los estudiantes para calificarlo como un líder transformacional?, partiendo de la hipótesis que el docente de la Universidad Nacional de Colombia Sede Medellín, es percibido por los estudiantes como un líder transformacional.

## CONCEPTOS TEÓRICOS

Los conceptos teóricos que fundamentan este artículo están constituidos en primera instancia por la teoría del Liderazgo Transformacional a partir de las definiciones que consideramos relevantes en la literatura analizada; y en segunda instancia, los trabajos empíricos concretos relacionados con el liderazgo docente, enmarcado en algunas reflexiones sobre la educación superior.

## ENFOQUES TEÓRICOS DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

Según Bass y Stogdill's, citados por Pérez (2007, p:33-34), las teorías de liderazgo transformacional definen este tipo de liderazgo como la trascendencia del intercambio entre los integrantes de la organización y el líder. “El lí-

der invita a los miembros del grupo a que abandonen sus propios intereses en beneficio de los intereses colectivos, lo que implica una transformación implícita.” (p.34). De esta forma, es el desarrollo de los seguidores y el cumplimiento de los objetivos comunes, el mecanismo que utiliza el líder transformacional para trascender el intercambio y provocar cambios de necesidades, creencias y valores en sus seguidores.

Con relación a las diferentes definiciones del liderazgo transformacional, existen diversos autores que proponen conceptos teóricos necesarios para elaborar el constructo de esta investigación y que se citan a continuación.

Para Mendoza (2005) el liderazgo transformacional tiene una dinámica que “involucra una fuerte identificación entre el personal con el líder, integrando una visión compartida del futuro, logrando ir más allá del intercambio de intereses sobre premios contingentes.” (p.116) Y de la misma manera afirma que “el efecto transformador de dichos líderes se observa tanto en las organizaciones, grupos como individuos. Defienden la necesidad del cambio, crean nuevas visiones, movilizan el compromiso sobre dichas visiones, para finalmente transformar a los individuos y a la organización.”(p.116)

Bass (1990, p. 21) por su parte, señala que durante demasiado tiempo, el asunto se ha visto como una cuestión de desarrollo de habilidades, pero que realidad el liderazgo -en particular el liderazgo transformacional- debe ser considerado como un arte y una ciencia. El autor describe el liderazgo transformacional como uno de tipo superior que “... ocurre cuando los líderes amplían y elevan el interés de sus seguidores, cuando generan conciencia y aceptación de la misión en el grupo, y cuando estimulan a ir más allá de su propio interés para el beneficio del grupo”.

Quince años después, Bass y Riggio (2006, p. 89), enriquecen la conceptualización de este tipo de liderazgo considerando las siguientes características añadidas:

- Influencia idealizada: El comportamiento de los líderes transformacionales permite ser

modelo para los seguidores. Son admirados, respetados y confiables. Los segundos se sienten identificados con los primeros y quieren imitarlos.

- Motivación inspiradora: Los líderes tienen comportamientos y actitudes que motivan e inspiran a los que están a su alrededor dándole significado al desempeño de sus seguidores. Despierta el espíritu de equipo, el entusiasmo y el optimismo. Comunican acertadamente los objetivos convirtiéndolos en una visión aceptada por todos los miembros del equipo.

La influencia idealizada y la motivación inspiradora son combinadas en un solo factor del liderazgo carismático inspiracional.

- Estimulación intelectual: Los líderes transformacionales estimulan las capacidades innovadoras y creativas de sus seguidores por medio de la presentación de nuevos escenarios, cambiando variables y paradigmas, estableciendo diferentes límites y resolviendo antiguos problemas de otras maneras. Los seguidores se sienten inmersos en un ambiente de redireccionamiento de problemas y el hallazgo de nuevas soluciones.

biente de redireccionamiento de problemas y el hallazgo de nuevas soluciones.

- Consideración individualizada: Los líderes prestan atención especial a las necesidades individuales de cada seguidor para el crecimiento y el logro de los objetivos, actuando como *coach* o mentor. Los seguidores son exitosamente llevados a sus niveles más altos de desarrollo de su potencial. El líder reconoce diferencias individuales entre las necesidades y deseos de cada persona, además demuestra aceptación en aquellas diferencias.

Para Mendoza (2005) “los líderes transformacionales pueden intentar y tener éxito en elevar su influencia sobre los niveles más bajos y altos de la jerarquía de la pirámide de necesidades de Maslow” (p.115), y afirma que esa transformación puede ser realizada a través de modos de interrelación que permiten por una parte, elevar los niveles de conocimiento y conciencia sobre la importancia de los resultados, y por lo tanto, ir más allá de los intereses propios y asumir como ideales los del equipo o, por la otra, alterar el alcance de las necesidades en la pirámide de Maslow (Ver Figura 1).

Figura 1. Pirámide de jerarquía de necesidades de Maslow y los estilos de liderazgo



Fuente: Mendoza (2005, p. 115)

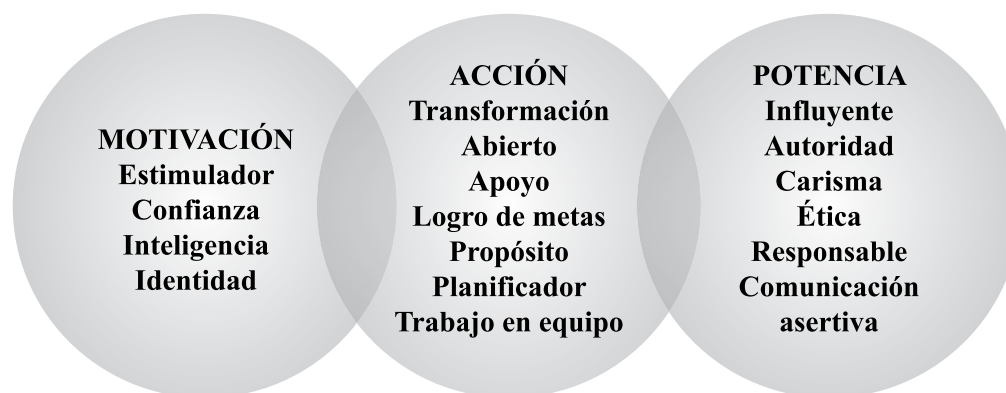
Para concluir este apartado, se puede señalar a manera de síntesis, que el liderazgo es una condición otorgada a un individuo por un grupo de personas en un proceso de socialización que reconocen características en este que influyen en su conducta y valores, las cuales están dispuestas para el desarrollo de las estrategias y el logro de los objetivos, de allí que el proceso de percepción, es un mecanismo aceptable para determinar quién, quienes, son líderes y cuáles son sus características.

Un líder posibilita la transformación de las capacidades individuales, las cuales redirige a fortalecer las capacidades grupales, para hacer frente a los retos que imponen los ambientes dinámicos. De esta manera, un líder transfor-

macional es quien apoya e impulsa el logro de las metas. Bajo un propósito definido, planifica y desarrolla el trabajo en equipo, apoya y es abierto y con ello transforma las realidades y condiciones de un grupo.

El actor que posee estas habilidades, se caracteriza además por ser un individuo inteligente que estimula a sus seguidores para que logren sus objetivos que son los del grupo, generando confianza e identidad colectiva. Un líder representa autoridad, es una persona que influye en los otros y tiene carisma, es responsable y ético y su comunicación es altamente asertiva. Esta síntesis se presenta gráficamente en la Figura 2.

**Figura 2. Características del líder**



## **LIDERAZGO Y DOCENCIA UNIVERSITARIA**

En esta última parte de abordaje teórica, se revisará la manera concreta en que los docentes cumplen el papel de líderes. York-barr y Duke (2004) por ejemplo, destacan la gran contribución que el docente puede dar desde su experticia en el mejoramiento del proceso enseñanza–aprendizaje. Para estos autores, en una perspectiva que considera a los actores en un marco de actuación concreto cuyos límites están definidos por la organización y sus racionalidades (ver Crozier y Friedberg, 1989) la experticia señalada se vuelve más valiosa cuando va acompañada de modelos educativos efectivos, apropiando y compartien-

do las mejores prácticas y colaborando con los demás colegas, y será evidente a través del establecimiento de relaciones instrumentales, rompimiento de barreras u obstáculos para la consecución de los fines comunes y la disposición estratégica de recursos en la organización que permiten mejorar la experiencia educativa.

Estas capacidades o habilidades podrán ser puestas en juego en las instituciones educativas de manera formal o informal tanto por los docentes como por los administradores a través de diferentes canales de comunicación.

Contextualizado de esta manera, el liderazgo docente en las Instituciones de educación su-

perior, ha sido analizado en diferentes investigaciones, con variados métodos y resultados. Un interesante resumen esquemático de estos esfuerzos se encuentra en Cortés (2012, p. 65).

De dicho trabajo, se construyó la Tabla 2, que permite sintetizar las investigaciones relacionadas con el liderazgo docente.

**Tabla 2. Investigaciones sobre liderazgo docente**

NOMBRE	OBJETIVO	MÉTODO	RESULTADOS Y CONCLUSIONES
El liderazgo transformacional en el docente universitario. Odris González (2008). Universidad del Zulia	Determinar el liderazgo predominante en los docentes de la Facultad de Arquitectura y Diseño.	Se utilizó un diseño de tipo descriptivo ubicado en un enfoque epistemológico-empirista-inductivo, con una muestra de 160 individuos aplicando el instrumento diseñado por la autora tomando como base los trabajos de Bass (1985) acerca del liderazgo transformacional tomando en cuenta los factores propuestos en su modelo. Los datos fueron procesados usando la estadística descriptiva. El análisis de los resultados se hizo por contraste con los resultados teóricos que sustentan la investigación.	Los docentes presentan congruencia con su actuación y son carismáticos, estimulan al personal a su cargo, son personas honestas y manejan una buena comunicación con sus alumnos y compañeros de trabajo; además proyectan un liderazgo eficaz.
Percepciones de los estudiantes universitarios, frente al liderazgo del docente Odris González y Oramis González (2008). Universidad del Zulia	Develar las percepciones que poseen los estudiantes de la Facultad de Arquitectura y Diseño, respecto al ejercicio del liderazgo desempeñado por el docente en su rol, dentro de la institución educativa. La investigación se fundamentó en el modelo propuesto por Bass (1985) sobre el liderazgo transformacional.	Se aplicó un diseño de tipo descriptivo, bajo un enfoque empirista inductivo. La muestra estuvo conformada por 200 estudiantes. El cuestionario utilizado fue diseñado por la autora que consta de 45 reactivos tipo Likert, basado en los factores que conforman el modelo propuesto por Bass (1995).	Los docentes manejan un liderazgo efectivo, eficiente, basado en valores que le permitirá una actuación creativa, positiva ante la vida, siendo el objetivo fundamental del docente buscar el éxito personal de sus alumnos. Los docentes de esta institución desarrollan un estilo de liderazgo adecuado, apegado a la teoría presentada por Bass (1985).
Transformational Leadership in the Classroom: Fostering Student Learning, Student Participation, and Teacher Credibility. San Bolkan y Alan Goodboy (2009).	Examinar las relaciones entre liderazgo transformacional en las aulas de la universidad (carisma, consideración individual, estimulación intelectual), los resultados de aprendizaje de los alumnos (aprendizaje cognitivo, aprendizaje afectivo, la motivación del Estado, la satisfacción de la comunicación), participación de los estudiantes y percepciones de los estudiantes de la credibilidad del instructor (competencia, honradez, buena voluntad).	Los participantes (165 estudiantes) completaron una serie de instrumentos al final del semestre: Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (Bass, 1985), Escala Clase de Participación (Fassinger, 1995b), Indicadores de la versión revisada del aprendizaje cognitivo Escala (Frymier y Houser, 1999), el afectivo Aprendizaje Escala (McCroskey, Richmond, Plax, Y Kearney, 1985), Escala de motivación de los estudiantes (Richmond, 1990), Escala de credibilidad de la fuente (McCroskey y Teven, 1999) y Escala de satisfacción de los estudiantes de Comunicación en referencia a su clase.	Los resultados sugieren que los tres componentes de instrucción del liderazgo transformacional son moderada a fuertemente asociados con todas las variables de resultado. Las investigaciones futuras deberían determinar qué comportamientos de instrucción se comunican sobre el liderazgo transformacional en el aula, a través de diferentes culturas.

NOMBRE	OBJETIVO	MÉTODO	RESULTADOS Y CONCLUSIONES
<p>Transformational classroom leadership: a basis for academic staff development James Pounder (2009)</p>	<p>El propósito de este trabajo es presentar una base sólida para evaluar y mejorar liderazgo universitario en las aulas.</p>	<p>El documento se basa en un estudio empírico realizado en una universidad de Hong Kong que indica el valor de toda la gama (transformacional-transaccional) del marco de liderazgo para evaluar y desarrollar las cualidades del liderazgo de transformacional de los profesores universitarios.</p>	<p>El estudio indica el valor educativo del estilo de liderazgo transformacional aula y sugiere enfoques para el desarrollo de cualidades de liderazgo transformacional en los profesores universitarios.</p>
<p>Liderazgo y motivación en el ambiente educativo Universitario Yajaira Alvarado, Ana Prieto y Daryeling Betancourt (2009) Universidad del Zulia</p>	<p>Analizar el liderazgo y la motivación en el ambiente educativo universitario, concibiendo como líder al docente y como seguidores a sus estudiantes. Se trata de establecer las percepciones de los docentes en referencia al liderazgo que debe ejercerse en el ambiente educativo universitario.</p>	<p>El estudio es descriptivo, transversal, con un diseño de campo no experimental. El instrumento de recolección de datos fue el cuestionario y las entrevistas en profundidad. La población estuvo conformada por 72 docentes participantes del curso vacacional 2008 de la Universidad del Zulia, Venezuela, en el Núcleo Costa Oriental del Lago por ser una población finita se empleó el censo poblacional.</p>	<p>Los resultados revelaron que existen mayores niveles de motivación cuando el liderazgo es de tendencia transformacional, donde la participación, el respeto y el compromiso son parte del trato que se brindan en la relación docente-estudiante.</p>
<p>Evaluación de estilos de liderazgo en la docencia: una aplicación en la enseñanza universitaria de postgrado. Luis Cerdá y Margarita Ramírez (2010)</p>	<p>Describir técnicas didácticas, como el debate y el seminario, para identificar en qué circunstancias puede ser más adecuado implementar una u otra. Además, ofrecer una herramienta para evaluar la aplicación por el profesor de distintos estilos de liderazgo (transaccional y transformacional).</p>	<p>Se aplicó una investigación de carácter experimental sobre dos grupos de alumnos: uno en el postgrado de Administración y el otro, en el de Tecnologías de la Información. En ambos casos, todo fue igual menos la exposición a dos estilos de profesores, contrapuestos entre sí en cada grupo y definidos sobre tres parámetros: a) filosofía docente (los objetivos se fijan en consenso con los alumnos); b) autonomía (libertad de los estudiantes al decidir el contenido concreto de su asignatura); y c) relación con el alumno (disposición del profesor con el estudiante).</p>	<p>La aportación principal de este trabajo consiste en presentar unas técnicas didácticas basadas en estilos participativos de gestión en el aula, aplicadas en una universidad mexicana a nivel de postgrado, así como un instrumento de valoración de estas actividades. Su justificación se encuentra en el creciente interés por la evaluación de la calidad de la enseñanza universitaria, como elemento central del nuevo marco educativo.</p>
<p>Transformational Leadership in the Classroom: The Development and Validation of the Student Intellectual Stimulation Scale San Bolkan y Alan Goodboy (2010)</p>	<p>Desarrollar y validar una medida de la estimulación intelectual en el aula universitaria basada en el liderazgo transformacional de Bass (1985).</p>	<p>Con base en la teoría de liderazgo transformacional y la puesta en marcha de los comportamientos de reportados por Bolkan y Goodboy (en prensa), se creó una medida cuantitativa denominada SISS (Escala de Estimulación Intelectual de Estudiantes). Se realizaron dos estudios con estudiantes universitarios: en el primero participaron 121 personas de la clase de comunicación; en el segundo participaron 159 de cursos de comunicación de la misma universidad.</p>	<p>Los resultados sugieren que la Escala de Estudiantes Estimulación Intelectual (SISS) tiene una estructura factorial estable, de alta fiabilidad interna y validez convergente y concurrente. Los hallazgos se discuten en relación a las expectativas de los estudiantes de las cargas de trabajo de clase, exigentes cursos, y la cultura de la universidad "light".</p>

**LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN LOS DOCENTES UNIVERSITARIOS DESDE LA PERSPECTIVA ESTUDIANTIL. ESTUDIO DE CASO: UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA SEDE MEDELLÍN.**

NOMBRE	OBJETIVO	MÉTODO	RESULTADOS Y CONCLUSIONES
<p>El liderazgo académico del profesor universitario ante las actuales transformaciones en la educación superior cubana.</p> <p>Georgina Soto (2011)</p>	<p>Valorar el rol actual del profesor universitario frente a las actuales transformaciones educativas operadas en la educación superior cubana.</p>	<p>Para abordar científicamente el tema de este trabajo se utilizaron como métodos y técnicas de investigación los métodos teóricos: el método histórico-lógico, el método dialéctico, el análisis crítico de las fuentes, y los métodos empíricos como: la revisión de documentos y las encuestas a estudiantes y profesores a fin de corroborar la hipótesis diseñada.</p>	<p>El liderazgo como cualidad inherente a las organizaciones educativas universitarias es determinante en su identidad. El liderazgo académico del profesor universitario es condición básica en ello.</p> <p>La concepción del liderazgo como función compartida dentro de la organización condiciona un nivel de influencias entre sus seguidores. En el proceso docente educativo el profesor ejerce influencias como líder de carrera, disciplina, asignatura, año, o como tutor en el trabajo personalizado con sus discentes. Se impone su formación como líder transformador logrando en este proceso la formación de hombres, y a la vez preparándoles para que ejerzan y cumplan su encargo social, como líderes profesionales en su desempeño futuro.</p>
<p>Caracterización del liderazgo transformacional de los docentes vinculados a las IES de Antioquia</p> <p>Hernán Darío Cortés (2012)</p>	<p>Determinar las características del liderazgo transformacional de los docentes vinculados a las Instituciones de Educación Superior de Antioquia. Caso de Estudio: Escuela de Ingeniería de Antioquia.</p>	<p>La investigación tiene un enfoque cualitativo –cuantitativo de carácter exploratorio – descriptivo, ubicada dentro de una perspectiva epistemológica racionalista-deductiva y focalizada en el estudio de casos.</p>	<p>El docente se constituye uno de los actores claves en el dinamismo y desarrollo del proceso de enseñanza – aprendizaje dentro de una IES y es el responsable directo e inmediato de la formación integral de los estudiantes. El perfil del docente universitario como líder transformacional está integrado por un conjunto de rasgos de personalidad distintivos y las competencias propias como profesor, las cuales hacen parte de la primera dimensión, Potencia, que a su vez comprende dos de las dimensiones propuestas en la investigación: Personalidad e Idoneidad.</p>

Fuente: Elaboración propia con base en los textos citados.

Intentando sintetizar los resultados y conclusiones, se puede afirmar que en estas investigaciones se confirma la idea de que el liderazgo docente busca el desarrollo y crecimiento de los estudiantes desde su acción, orientando y comunicando, generando compromiso con los objetivos y actuando de manera que puede ser catalogado como un modelo para los estudiantes.

El docente líder es respetuoso y actúa con honestidad. Tiene una personalidad carismática y muy entusiasta, con un carácter innovador que le permite proponer ideas y posibilidades en diferentes situaciones. Supera los límites e invita a los estudiantes a ir más allá de los objetivos, buscando una mejor experiencia de los procesos a los que se ven enfrentados los estudiantes. Por su categoría de docente, ejerce influencia y



autoridad sobre los estudiantes, se caracteriza por promover ambientes de seguridad y confianza. El docente líder es un agente motivador para la consecución de metas de los estudiantes.

### EL CASO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA

La Universidad Nacional de Colombia es una institución pública del Estado, la cual, como ente universitario autónomo, está vinculada al Ministerio de Educación Nacional por el artículo 57 de la Ley 30 de 1992.

La visión y la misión de la Universidad Nacional, destaca la formación de profesionales competentes y socialmente responsables. De aquí que la universidad pública se convierte en un eje de desarrollo social fundamental para la prosperidad y la inclusión.

### EL PERSONAL DOCENTE DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA

El Acuerdo 123 de 2013, “Por el cual se adopta el Estatuto de Personal Académico de la Universidad Nacional de Colombia”, afirma en el

artículo tercero que el personal docente está conformado por los profesores universitarios de carrera y por el personal académico no perteneciente a la carrera profesoral universitaria.

Según el Consejo Superior Universitario (2013), los docentes son vinculados mediante concurso profesoral abierto y público. Entre sus funciones están las siguientes:

- Impartir docencia presencial, virtual, tele-presencial o híbrida.
- Actividades anexas a la docencia.
- Actividades de creación, investigación y extensión.
- Actividades académico – administrativas.
- Actividades de representación de la institución.
- Actividades de formación – actualización.
- Actividades de evaluación.

Existe una relación de criterios propuestos para regir la relación pedagógica que se desarrolla en un curso cualquiera de la Universidad Nacional la cual está señalada en un documento de la vicerrectoría académica de 2002 (Niño Cruz, Durán Gil, & Chaparro Suesca, 2002). Estos se describen de manera sintetizada en la Tabla 3:

**Tabla 3. Criterios de relación pedagógica**

CRITERIOS	DESCRIPCIÓN
Abierto	El docente propicia relaciones abiertas con los estudiantes.
Cumplimiento de objetivos de enseñanza	El docente enseña la temática planteada para el curso.
Desarrolla estrategias de enseñanza-aprendizaje	El docente hace uso de diferentes estrategias para contribuir a la apropiación de conocimiento en el proceso de enseñanza-aprendizaje
Motivación intelectual	El docente motiva a sus estudiantes en el proceso de aprendizaje, enseñando a descubrir soluciones y presentando el conocimiento como una serie de actividades que están permanentemente encaminadas a la construcción del saber.
Procura ser ejemplo	El docente contribuye con su actitud a la formación de un buen ciudadano
Respeto a sus estudiantes	El docente respeta a sus estudiantes.
Estimula la voluntad de conocer	El docente trabaja por hacerse siempre más claro, manifestando con su dedicación el interés por lo que enseña
Apoyo en la superación de dificultades en el proceso de aprendizaje	El docente reconoce situaciones difíciles en el proceso de aprendizaje y trabaja por superarlas exitosamente.
Desarrollo del talento	El docente identifica las virtudes y talentos de los estudiantes y los gestiona de manera que desarrollen su potencial.
Exigente	El docente es exigente con la calidad del trabajo de los estudiantes y el propio.
Estimula capacidades	El docente propicia condiciones para que los estudiantes desarrollen habilidades, reflexionen, propongan nuevas ideas e iniciativas.

CRITERIOS	DESCRIPCIÓN
Atención a necesidades individuales	El docente considera los diferentes ritmos de aprendizaje de cada estudiante y hace uso de herramientas específicas para el aprendizaje y la participación.
Promueve el aprendizaje autónomo	El docente ofrece herramientas para disponer a los estudiantes a un aprendizaje autónomo, de acuerdo al potencial de cada uno de ellos.
Motivación intelectual	El docente motiva a sus estudiantes en el proceso de aprendizaje, enseñando a descubrir soluciones y presentando el conocimiento como una serie de actividades que están permanentemente encaminadas a la construcción del saber.
Atiende dudas e inquietudes	El docente muestra disposición para atender las dudas e inquietudes de sus estudiantes.
Disposición al diálogo	El docente demuestra disposición para expresar sus ideas y escuchar opiniones de los demás, construyendo acuerdos para la solución de conflictos.
Experticia	El docente posee amplios conocimientos en el campo en el cual desarrolla su acción pedagógica.
Liderazgo	El docente es un líder que influye positivamente en la manera de ser de sus seguidores.
Pasión por lo que hace	El docente demuestra gran nivel de entrega y amor por lo que hace.
Respeto a sus estudiantes	El docente respeta a sus estudiantes.
Trascendencia de los objetivos	El docente promueve el razonamiento y el análisis más allá de los objetivos iniciales, fortaleciendo las opiniones y la comunicación de las ideas de sus estudiantes.
Procura ser ejemplo	El docente ayuda a formar buenos ciudadanos con su actitud de responsabilidad, transparencia, ecuanimidad, ética y compromiso.
Compromiso con la institución	El docente conoce, respeta y hace cumplir las reglas y compromisos con la institución y los estudiantes.

De acuerdo a lo contenido en esta tabla, el docente de la Universidad Nacional es una persona altamente comprometida con su labor: desarrolla e implementa planes para el logro de los objetivos, es abierto y comunica acertadamente sus ideas. Promueve ambientes de confianza y motiva a sus estudiantes, transmite positivismo y entusiasmo de manera permanente. Es una persona carismática que actúa con honestidad y transparencia.

A través de su manera de actuar, procura ser ejemplo para sus estudiantes. Presta singular atención a las necesidades individuales, es respetuoso y ejerce autoridad. El docente de la Universidad Nacional busca trascender en los objetivos y llevar a todos los estudiantes que busquen altos niveles de desempeño.

Busca orientar a sus estudiantes hacia el logro de las metas y objetivos, promoviendo el crecimiento. El docente es una persona innovadora. Estas características que le son señaladas de manera institucional como deseables a los docentes de la Universidad Nacional de Colom-

bia, se contrastarán con la visión que de los mismos tienen los estudiantes a partir del dispositivo metodológico que en el apartado siguiente se describe.

## METODOLOGÍA

Esta investigación combinó los paradigmas cualitativo, dado que por una parte se construye de manera conceptual las variables exploratorias para la observación del entorno y la formulación de hipótesis; y por la otra, a partir de la medición numérica de las variables que permiten conformar los diferentes modelos, es también cuantitativa. Es además descriptiva, ya que busca caracterizar los docentes a través de la aplicación de una entrevista a fuentes primarias (estudiantes de pregrado de la Universidad Nacional de Colombia). Finalmente, es también un estudio de caso, que realiza de manera detallada las de características del liderazgo docente bajo el enfoque epistemológico del positivismo racional.

El estudio está dividido en cinco fases con objetivos específicos para cada una. Estos se de-

tallan a continuación: Fase 1: Análisis de los diferentes enfoques teóricos y componentes del liderazgo transformacional; Fase 2: Identificación de los componentes y características del modelo pedagógico de la Universidad Nacional de Colombia; Fase 3: Determinar las características, variables y relaciones que serán observadas en la aplicación de la entrevista a los estudiantes sobre el liderazgo transformacional docente; Fase 4: Análisis de los resultados obtenidos mediante el uso de instrumentos de recolección de información; Fase 5: Establecer el rol y las variables del docente como líder transformacional en la Universidad Nacional de Colombia sede Medellín.

### Definición de las fuentes para obtención de la información primaria

El total de la población se constituye por estudiantes de pregrado de la Universidad Nacional

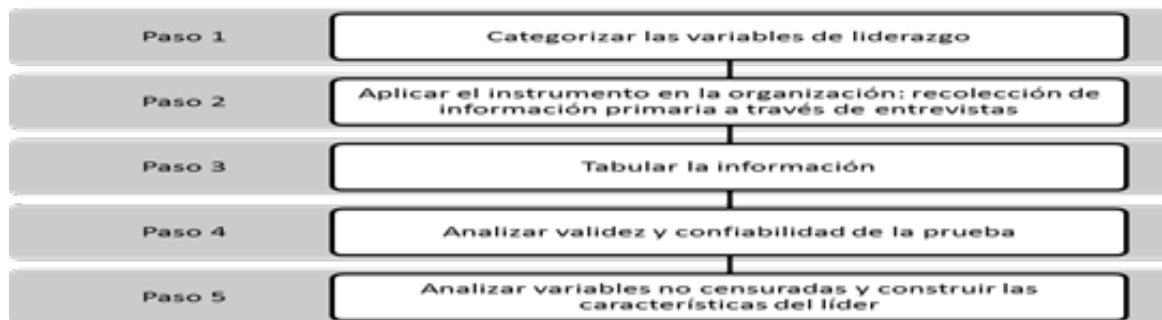
de Colombia que tengan un porcentaje de avance en el programa curricular superior al 70%. Se identificaron 15 variables con 7 opciones de respuesta para cada una, por lo tanto se requiere una muestra mínima de 105 entrevistas.

### Técnica de semántica diferencial

La investigación estará apoyada en una propuesta metodológica para caracterizar el liderazgo en una organización que es presentada por Pérez, Arango y Branch (2008), en donde se basan en la técnica de Semántica Diferencial de Osgood, la cual es aplicada a investigaciones descriptivas.

La metodología plantea llevar a cabo una serie de pasos identificados en la Figura 10:

Figura 10. Técnica semántica diferencial



Fuente: Elaboración propia basada en Pérez et al. (2008)

### Elección del instrumento

Se definió hacer uso de la entrevista como método para la recolección de la información ya que permite conocer el testimonio de las personas de acuerdo a la finalidad específica de la investigación.

Se construyó un cuestionario con preguntas cerradas, una entrevista estandarizada que garantice rigurosidad en la recolección de los datos, control de la actividad, que las respuestas sean comparadas entre si y se conserve el orden de la actividad.

### Definición del nivel de medición

En esta investigación se seleccionaron 15 variables con las que se construyeron 15 afirmaciones. Haciendo uso de una escala de 7 niveles, fue necesario garantizar la posibilidad que cada afirmación sea contestada en cada uno de los niveles. Para esto, el número mínimo de entrevistas fue de 105.

### Confiabilidad de los instrumentos de medición

Según Moreno y Gallardo (1999) para la medición de la confiabilidad de la prueba, que in-

Figura 11. Escala de niveles de variables

Totalmente en desacuerdo (1)	En desacuerdo (2)	Un poco de desacuerdo (3)	Neutro (4)	Un poco de acuerdo (5)	De acuerdo (6)	Totalmente de acuerdo (7)
---------------------------------	----------------------	------------------------------	---------------	---------------------------	-------------------	------------------------------

dica que al replicarse el instrumento producirá resultados iguales, existen varios métodos para estimarla en donde las más usuales son las medidas de estabilidad, medidas de equivalencia y medidas de consistencia interna. El análisis de confiabilidad se realizó empleando el Alpha de Cronbach en cada una de las variables.

### Validación de instrumentos de medición

La validez, según Moreno y Gallardo (1999), evalúa la capacidad de instrumento de medir lo que se ha planteado:

- En la **validez de contenido**, todas las variables contenidas en el instrumento hacen parte de la descripción del liderazgo transformacional. Evaluado a través del análisis de la confiabilidad de la prueba.
- Para la **validez de criterio**, se compara con criterios externos, donde debe reflejarse los

aspectos más relevantes del criterio conceptual.

- La **validez de concepto**, comprende grado hasta donde las puntuaciones alcanzadas en una prueba, pueden verificarse a través de ciertos conceptos explicativos de la teoría.

### RESULTADOS

En la Tabla 4 se muestran los resultados del procesamiento de las entrevistas realizadas. Para las variables de descripción de los estudiantes entrevistados, la facultad con mayor número de personas que aplicaron la entrevista fue la Facultad de Minas. Además el género masculino, estudiantes de 21 años y que tengan un porcentaje de avance entre el 70% - 80% en el programa curricular inscrito en la universidad son los que más predominan en la población entrevistada.

Tabla 4. Resultados

Variable	Ítem	Mínimo	Q1	Mediana	Q3	Máximo	Promedio	Moda
	FACULTAD							Minas
	GENERO							Masculino
	EDAD							21 años
	PORCENTAJE							Entre 70% - 80%
X1	El docente es una persona comprometida con su labor	3	5	5	6	7	5,18	5
X2	El docente es abierto y comunica sus ideas	1	4	5	6	7	4,91	5
X3	El docente desarrolla e implementa planes para el logro de los objetivos.	2	4	5	6	7	4,68	5
X4	El docente promueve el crecimiento de los estudiantes.	2	4	5	6	7	4,59	4
X5	El docente procura ser ejemplo	2	4	5	6	7	4,61	5
X6	El docente orienta a sus estudiantes para el logro de las metas	1	4	5	6	7	4,70	4
X7	El docente respeta a sus estudiantes	2	5	6	7	7	5,79	6
X8	El docente ejerce influencia y autoridad sobre los estudiantes	3	5	5	6	7	5,32	6
X9	El docente promueve un ambiente de confianza	2	4	5	6	7	4,83	5
X10	El docente motiva a sus estudiantes	2	4	5	6	7	4,68	4
X11	El docente es carismático	1	4	4	5	7	4,37	4
X12	El docente transmite positivismo y entusiasmo	2	3	4	5	7	4,32	4
X13	El docente actúa con honestidad y transparencia	1	5	6	6	7	5,41	6
X14	El docente es una persona innovadora	1	3	4	5	7	4,36	4
X15	El docente trasciende de los objetivos	1	3	4	5	6	4,21	5

Todas las variables que caracterizan al docente líder transformacional fueron evaluadas en la escala de 1 a 7.

En el grupo de variables X1 a X15, se observó que los ítems X4, X6, X10, X11, X12 y X14 presentaron mayor frecuencia en la calificación 4 (Neutro). El resto de variables presentaron mayor frecuencia en la calificación 5 (Un poco de acuerdo) y 6 (De acuerdo).

En cuanto a la mediana, las variables X11, X12, X14, y X15 tomaron el valor de la calificación 4 (Neutro), y para las demás variables asumieron calificaciones de 5 y 6.

Para algunas variables (X1, X3, X4, X5, X7, X8, X9, X10, X12) no se presentaron respuestas en el valor mínimo de la escala de calificación 1 (Totalmente en desacuerdo), sin embargo para la mayoría de variables, a excepción de X15, se presentaron respuestas en la escala máxima de calificación 7 (Totalmente de acuerdo).

La población entrevistada con mayor frecuencia pertenece a la Facultad de Minas correspondiente al 61,9%. El 60% de los estudiantes fueron de género masculino y las edades con mayor frecuencia en la respuesta de la entrevista fue de 21 y 22 años (48 y 43 entrevistas, respectivamente). Además, el 39,4% de los estudiantes afirmó tener un avance en el programa curricular inscrito en la universidad entre el 70% – 80%.

De acuerdo a los histogramas y frecuencias mostrados para cada afirmación  $X_i$ , en las figuras mostradas anteriormente, los datos presentan tendencia hacia la derecha en la escala de evaluación lo que indica que la mayoría están de Acuerdo (Un poco de acuerdo, De acuerdo y Totalmente de acuerdo) con las características descritas.

Sin embargo, existen particularidades con algunas variables, a mencionar:

- Para la afirmación correspondiente a la variable X11 (Carisma), el 31,6% de los estudiantes muestran neutralidad. De manera similar ocurre con la variable X12 (Entu-

siasmo) con el 29%. Para estas variables, tan solo el 45% de los estudiantes afirmaron estar de Acuerdo, y deben ser descartadas del análisis.

- Las afirmaciones X4, X6 y X10 (Crecimiento, Orientación y Motivación, respectivamente) también presentaron frecuencias altas en la calificación Neutro, sin embargo, la mayoría de los estudiantes las calificaron de Acuerdo, superando el 50%.

La afirmación correspondiente a la variable X14 (Innovación) presenta una distribución uniforme, por lo cual debe ser descartada del análisis.

### Confiabilidad del instrumento

Para el cálculo de confiabilidad del instrumento, por medio del Alpha de Cronbach, se aplica la fórmula:

$$\alpha = \frac{K}{K - 1} \left[ 1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right]$$

Donde K representa el número de ítems.

$S_i$  indica las varianzas.

$S_T$  es la varianza de la suma de los ítems.

Este coeficiente indica que entre más cerca de 1 esté  $\alpha$ , más alto es el grado de confiabilidad, en este caso, el resultado da un valor de 0.886, entonces se puede determinar que el instrumento empleado tiene un alto grado de confiabilidad.

### Coefficiente de Correlación de Spearman

Se busca en rechazar la hipótesis nula  $H_0$ , es decir, que haya correlación entre las distintas variables definidas en el estudio. Las cuales caracterizan al docente como Líder Transformacional.

$H_0: R_s = 0$ ; No hay correlación

$H_a: R_s \neq 0$ ; Hay correlación

La Tabla 5 corresponde a los coeficientes de correlación de Spearman para cada una de las parejas de variables ( $X_i, X_j$ ) con  $i \neq j$  y  $i, j = 1, 2, \dots, 15$ .

Se construye, a partir del coeficiente de correlación de Spearman, el estadístico  $t$  para probar la hipótesis. En la Tabla 5 se muestra la transformación del coeficiente de correlación al estadístico de prueba  $t$  y haciendo uso de la función de distribución T se compara cada resultado.

$$t = \frac{\rho}{\sqrt{\frac{(1-\rho^2)}{(N-2)}}}$$

$$t > T_{\left(1-\frac{\alpha}{2}; N-1\right)} \text{ donde } T_{(0,975;154)} = 1,960:$$

**Tabla 5. Coeficientes de correlación de Spearman**

	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	X10	X11	X12	X13	X14	X15
X1		0,39	0,58	0,52	0,47	0,54	0,29	0,25	0,35	0,49	0,39	0,43	0,35	0,35	0,44
X2	0,39		0,47	0,51	0,44	0,53	0,34	0,32	0,36	0,51	0,43	0,39	0,36	0,30	0,40
X3	0,58	0,47		0,57	0,40	0,53	0,37	0,35	0,34	0,52	0,42	0,44	0,41	0,42	0,45
X4	0,52	0,51	0,57		0,54	0,57	0,29	0,41	0,30	0,62	0,55	0,47	0,43	0,45	0,44
X5	0,47	0,44	0,40	0,54		0,42	0,35	0,26	0,24	0,42	0,48	0,45	0,45	0,41	0,44
X6	0,54	0,53	0,53	0,57	0,42		0,32	0,36	0,50	0,58	0,49	0,54	0,42	0,41	0,59
X7	0,29	0,34	0,37	0,29	0,35	0,32		0,26	0,33	0,31	0,38	0,39	0,43	0,26	0,41
X8	0,25	0,32	0,35	0,41	0,26	0,36	0,26		0,24	0,31	0,20	0,29	0,20	0,34	0,25
X9	0,35	0,36	0,34	0,30	0,24	0,50	0,33	0,24		0,54	0,44	0,48	0,19	0,36	0,44
X10	0,49	0,51	0,52	0,62	0,42	0,58	0,31	0,31	0,54		0,53	0,55	0,35	0,51	0,60
X11	0,39	0,43	0,42	0,55	0,48	0,49	0,38	0,20	0,44	0,53		0,71	0,38	0,44	0,41
X12	0,43	0,39	0,44	0,47	0,45	0,54	0,39	0,29	0,48	0,55	0,71		0,23	0,52	0,48
X13	0,35	0,36	0,41	0,43	0,45	0,42	0,43	0,20	0,19	0,35	0,38	0,23		0,31	0,41
X14	0,35	0,30	0,42	0,45	0,41	0,41	0,26	0,34	0,36	0,51	0,44	0,52	0,31		0,60
X15	0,44	0,40	0,45	0,44	0,44	0,59	0,41	0,25	0,44	0,60	0,41	0,48	0,41	0,60	

**Tabla. Estadístico de prueba**

	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	X10	X11	X12	X13	X14	X15
X1	0	5,25	8,82	7,55	6,52	8,03	3,77	3,22	4,67	7,04	5,23	5,89	4,60	4,64	6,04
X2	5,25	0	6,51	7,33	6,11	7,83	4,51	4,15	4,80	7,28	5,86	5,20	4,84	3,89	5,39
X3	8,82	6,51	0	8,47	5,38	7,81	4,95	4,55	4,46	7,54	5,64	6,09	5,55	5,76	6,30
X4	7,55	7,33	8,47	0	7,93	8,68	3,69	5,56	3,94	9,67	8,23	6,58	5,83	6,16	6,07
X5	6,52	6,11	5,38	7,93	0	5,69	4,65	3,37	3,03	5,66	6,82	6,23	6,25	5,56	5,98
X6	8,03	7,83	7,81	8,68	5,69	0	4,13	4,80	7,14	8,83	7,00	7,97	5,69	5,55	9,01
X7	3,77	4,51	4,95	3,69	4,65	4,13	0	3,31	4,29	3,98	5,01	5,22	5,84	3,29	5,55
X8	3,22	4,15	4,55	5,56	3,37	4,80	3,31	0	3,07	4,09	2,55	3,78	2,58	4,46	3,26
X9	4,67	4,80	4,46	3,94	3,03	7,14	4,29	3,07	0	7,98	6,02	6,84	2,37	4,80	5,98
X10	7,04	7,28	7,54	9,67	5,66	8,83	3,98	4,09	7,98	0	7,77	8,09	4,63	7,26	9,16
X11	5,23	5,86	5,64	8,23	6,82	7,00	5,01	2,55	6,02	7,77	0	12,42	5,14	6,02	5,51
X12	5,89	5,20	6,09	6,58	6,23	7,97	5,22	3,78	6,84	8,09	12,42	0	2,96	7,59	6,84
X13	4,60	4,84	5,55	5,83	6,25	5,69	5,84	2,58	2,37	4,63	5,14	2,96	0	3,99	5,51
X14	4,64	3,89	5,76	6,16	5,56	5,55	3,29	4,46	4,80	7,26	6,02	7,59	3,99	0	9,20
X15	6,04	5,39	6,30	6,07	5,98	9,01	5,55	3,26	5,98	9,16	5,51	6,84	5,51	9,20	0

Con los resultados anteriores, comparando los estadísticos con la región de rechazo establecida, es posible asegurar que las 15 afirmaciones son características de liderazgo transformacional de los docentes de la Universidad Nacional de Colombia sede Medellín dado que todas están correlacionadas.

## CONCLUSIONES

De acuerdo a los diferentes conceptos desarrollados por muchos autores entorno al liderazgo es posible concluir que el liderazgo dirige las acciones a objetivos relevantes generando compromiso para que se materialicen los cambios, se presenta cuando los líderes extienden y pro-

mueven el interés de sus seguidores, cuando desarrollan conocimiento y aceptan los objetivos y la misión del grupo y cuando los seguidores son estimulados para mirar más allá de su propio interés a un interés general.

De la misma manera en el contexto de los docentes se asegura que son una parte importante del proceso de construcción de conocimiento, que no sólo se limita a transmitir, son generadores de nuevas ideas e impulsores de una sociedad libre e incluyente. Por esta razón, es necesario que los docentes sea un líderes transformacionales, agentes dinamizadores que contribuyan a la apropiación, no solo de conocimientos, sino de una manera de ser, actuar y pensar de los alumnos. A través de su función, consolidan la formación de personas capaces de asumir el cambio, empoderadas de su rol, seguras y comprometidas con los objetivos y metas. Por otra parte, el uso de la técnica del Semántico Diferencial propuesto por Pérez, Arango y Branch (2008) permitió validar que es para

obtener información acerca de varios tópicos y para el análisis comparativo de los datos. De igual manera, el uso de los coeficientes de correlación de Spearman permitió plantear una prueba de hipótesis para identificar la correlación de variables y poder así caracterizar al líder. La prueba de hipótesis fue construida con un nivel de confianza de 95% y 153 grados de libertad, y se compararon los estadísticos de prueba arrojando el resultado de la correlación entre las 15 variables que se consideraron para caracterizar al docente líder.

La aplicación de la metodología permite concluir que para los estudiantes, el docente es percibido como un líder transformacional que es honesto en su actuar, lleva a los seguidores más allá de los objetivos y estimula al cumplimiento de estos. Además, promueve el crecimiento de los estudiantes, genera compromiso y procura ser un modelo para ellos, influyendo en su manera de actuar.

## REFERENCIAS

- Alvarado, Y., Prieto, A. T., & Betancourt, D. (2009). Yajaira Alvarado Ana Teresa Prieto Sánchez Daryeling Betancourt Yajaira Alvarado 1. *Actualidades Investigativas En Educación*.
- Avolio, B. J. (2007). Promoting more integrative strategies for leadership theory-building. *The American Psychologist*, 62(1), 25–33; discussion 43–7. doi:10.1037/0003-066X.62.1.25
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1995). Individual consideration viewed at multiple levels of analysis: A multi-level framework for examining the diffusion of leadership, 6(2), 199–218.
- Barrow, J. C. (1977). The variables of Leadership: A Review and Conceptual Framework. *Academy of Management Review*, 2(2), 231–251.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19–31.
- Bass, B. M. (1995). Theory of transformational leadership redux.
- Bass, B. M., & Bass, R. (2009). *The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications*. (S. and Schuster, Ed.) (4th ed., p. 1296).
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership* (2nd ed.).
- Bolkan, S., & Goodboy, A. (2009). Transformational Leadership in the Classroom: Fostering Student Learning, Student Participation, and Teacher Credibility. *Journal of Instructional Psychology*, 36.

- Bolkan, S., & Goodboy, A. (2010). Transformational Leadership in the Classroom: The Development and Validation of the Student Intellectual Stimulation Scale. *Communication Reports*, 23(2), 91–105.
- Cerdá, L. M., & Ramírez, M. (2010). Evaluación de estilos de liderazgo en la docencia: una aplicación en la enseñanza universitaria de postgrado. *Sistemas, Cibernética E Informática*, 7, 55–62.
- Consejo Superior Universitario. Estatuto del personal académico de la Universidad Nacional de Colombia. , Pub. L. No. Acuerdo 123 (2013). Colombia.
- Cortés, H. (2012). *Caracterización del liderazgo transformacional de los docentes vinculados a las IES de Antioquia*. Universidad Nacional de Colombia.
- Crozier, Michel y Erhard Friedberg (1989) *El actor y el sistema. Las restricciones de la acción colectiva*. México: Alianza.
- González, O. (2008). El liderazgo transformacional en el docente universitario. *Multiciencias*, 8, 38–47.
- González, O., & González, O. (2008). Percepciones de los estudiantes universitarios, frente al liderazgo del docente, 37–43.
- Hall, R.H. (1996). Organizaciones, estructuras, procesos y resultados. México: Prentice-Hall.
- Mendoza, I. (2005). *Estudio diagnóstico del perfil de liderazgo transformacional y transaccional de Gerentes de Ventas de una empresa farmacéutica a nivel mundial*. Universidad Autónoma de Tlaxcala.
- Mendoza, I., Ortiz, F., & Parker, H. (2007). Dos décadas de investigación y desarrollo en liderazgo transformacional. *Revista Del Centro de Investigación Universidad La Salle*, 25–41.
- Mintzberg, Henry (1991). *Mintzberg y la dirección*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S.A.
- Moreno, A., & Gallardo, Y. (1999). *Aprender a investigar. Modulo 3. Recolección de la información*. (A. E. Ltda, Ed.). Santa Fe de Bogotá.
- Niño Cruz, J. V., Durán Gil, S., & Chaparro Suesca, E. A. (2002). *Autoevaluación UN Programas Curriculares - Conceptos y Procesos*. Vicerrectoría Académica - Universidad Nacional de Colombia.
- Pérez, G., Arango, M., & Branch, J. W. (2008). El semántico diferencial como propuesta metodológica para caracterizar el liderazgo en una organización. *DYNA*, 155, 15–27.
- Pounder, J. (2009). Transformational classroom leadership: a basis for academic staff development. *Journal of Management Development*, 28(4), 317–325.
- Soto, G. (2011). El liderazgo académico del profesor universitario ante las actuales transformaciones en la educación superior cubana, 1, 77–88.
- Turner, J. R., & Müller, R. (2005). The Project Manager's leadership style as a success factor on Projects: A Literature Review. *Project Management Journal*, 36(1), 49–62.
- York-barr, J., & Duke, K. (2004). What Do We Know About Teacher Leadership? Findings From Two Decades of Scholarship. *Review of Educational Research*, 74(3), 255–316.