

ARTÍCULO DE REVISIÓN  
CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**Liderazgo transformacional en la educación universitaria.  
Universidad Politécnica Territorial del Oeste del estado Sucre,  
Venezuela**

***Transformational leadership in university education. University  
Polytechnic Territorial of the West of the Sucre state, Venezuela***

**Esquivel García, Renier <sup>I</sup>; Abreu Fuentes, José Rafael <sup>II</sup>; Vargas Mursulí, Flavia <sup>III</sup>;  
Mursulí Madrigal, Arlenis Isabel <sup>IV</sup>**

<sup>I</sup> [renieresquivel@yahoo.es](mailto:renieresquivel@yahoo.es), Universidad Técnica de Manabí, PortoViejo, Ecuador.

<sup>II</sup> [srjos2021@hotmail.com](mailto:srjos2021@hotmail.com), Universidad de Oriente, Venezuela.

<sup>III</sup> [flaviarenier@gmail.com](mailto:flaviarenier@gmail.com), Universidad de Sancti Spíritus, Sancti Spíritus, Cuba.

<sup>IV</sup> [arlenymusuli@nuata.cu](mailto:arlenymusuli@nuata.cu), División Territorial Radio Cuba Sancti Spíritus, Sancti Spíritus, Cuba.

Recibido: 20/05/2018

Aprobado: 04/06/2018

## RESUMEN

Un liderazgo transformacional en las universidades implica desmarcarse de formas tradicionales de conducirse, acogiendo nuevas estrategias para inspirar a las personas, transmitiendo optimismo y favoreciendo un ambiente propicio para garantizar cambios en la gente y por ende en las casas de altos estudios, lo que implicaría la adquisición de habilidades vinculadas a esta modalidad de liderazgo, que en la educación universitaria contribuye a que las universidades puedan articularse con las tendencias educacionales presentes en la aldea global. En el presente trabajo se realizó un estudio teórico acerca de los conceptos de liderazgo transformacional y se caracterizó la Universidad Politécnica Territorial del Oeste del Estado Sucre “Clodosbaldo Russian”, Venezuela. El principal resultado evidencia la necesidad de fortalecer el liderazgo transformacional como una vía para elevar los resultados en las instituciones de educación superior. A su vez constituye un factor que influye en el mejoramiento de la gestión de las instituciones educativas.

**PALABRAS CLAVE:** liderazgo; liderazgo transformacional; Educación Superior; análisis de la educación; Universidad

## ABSTRACT

A transformational leadership in the universities implies distancing oneself from traditional ways of behaving, welcoming new strategies to inspire people, transmitting optimism and favoring an environment conducive to guarantee changes in people and therefore in high-school houses, which would imply acquisition of skills linked to this type of leadership, which in university education helps universities to articulate with the educational trends present in the global village. In the present work, a theoretical study about transformational leadership concepts was carried out and the Territorial Polytechnic University of the Western State of Sucre "Clodosbaldo Russian", Venezuela, was characterized. The main result evidences the need to strengthen the transformational leadership to elevate the results in higher education institutions. At the same time, it constitutes a factor that influences the improvement of the management of educational institutions.

**KEYWORDS:** leadership, transformational leadership, higher education, analysis of education, university

## INTRODUCCIÓN

Las tendencias en la educación universitaria en el orden social, económico, político, científico y tecnológico han generado una revisión del modo de concebir la realidad académica e investigativa. Las exigencias hablan de establecer un nuevo modelo de gestión universitaria que conserve suficiente flexibilidad, y que al mismo tiempo busque romper las líneas ya establecidas sobre bases tradicionales entre el Estado, las universidades, el sector productivo y la sociedad.

Tanto es así, que líderes han tenido que tomar acciones para transformar el *statu quo* que ha prevalecido en la educación universitaria para alinearse a los cambios y elevar las competencias en investigación, desarrollo tecnológico e innovación del personal docente, y que su vez adquieran nuevas herramientas para el aprendizaje permanente de los estudiantes.

Las características de la educación universitaria, sobre todo centrada en las personas y sus conocimientos, precisa un estilo de liderazgo que logre los cambios en el aspecto humano, privilegiando las capacidades de la gente que hace vida en las instituciones, apalancando el esfuerzo en conjunto mediante procesos que incentiven a las personas para alcanzar los estándares de calidad educativa, producción de conocimientos y desarrollo intelectual que demanda la sociedad en general, sobre todo en escenarios complejos y de incertidumbre.

Es bueno indicar que las instituciones educativas deben ser dirigidas por personas que posean cualidades y habilidades que tengan que ver con la comunicación, motivación,

establecimiento de las relaciones interpersonales y sobre todo que sea un buen líder transformacional (Díaz Castillo y Quiñones Lizárraga, 2018).

La transformación genera la resistencia al cambio como algo natural en las personas dentro de las organizaciones. Sin embargo, en la actualidad no se debe resistir al cambio, sino aceptarlo porque el cambio llega muy rápido, es inevitable y permanente. Más bien el cambio ha pasado a ser la norma, en consecuencia, si una organización no lidera el cambio, no perdurará.

El papel del líder y su liderazgo es vital para el desarrollo de la Educación Superior. La evidencia científica pone de manifiesto la importancia del liderazgo dentro de las organizaciones (Cruz Ortiz, 2017). En este sentido, se puede decir que el liderazgo es una habilidad cuyo propósito es influir en las personas para promover cursos de acción que garanticen el cumplimiento de objetivos y metas dentro de una organización.

Por su parte, González, González, Ríos y León (2013) aducen que las universidades y sus docentes tienen la responsabilidad y el compromiso de contribuir con el desarrollo de la sociedad, adquiriendo competencias de liderazgo para transformar el ámbito académico, mediante procesos de capacitación continua.

Se puede afirmar entonces que el liderazgo refuerza el impulso que debiera proporcionar a su gente y, por ende, a la organización, favoreciendo el cambio de una situación actual a una nueva situación o realidad deseable, enfrentando aquellos desafíos, e influenciando y apalancando el trabajo en conjunto de las personas con una clara visión a futuro. Para este propósito, es indispensable comprometer a todos los miembros que hacen vida en una organización para que el cambio pueda producirse, creando nuevas estrategias tendientes a colocar el foco en los objetivos, metas y acciones.

Bajo estas premisas, y considerando la importancia del liderazgo transformacional, como factor que influye positivamente en el mejoramiento de la calidad de la gestión de las instituciones educativas (Osorio Cáceres, 2017) se hace pertinente conducir una investigación cuyo propósito es generar supuestos teóricos acerca del liderazgo transformacional en la educación universitaria, de manera particular en la Universidad Politécnica Territorial del Oeste del Estado Sucre “Clodosbaldo Russian” (UPTOSCR) y su aproximación con las tendencias educacionales.

Para alcanzar este propósito, la investigación se fundamentará en un enfoque epistemológico introspectivo vivencial bajo el paradigma cualitativo y apoyado en el método de la teoría fundamentada, a fin de construir el conocimiento a partir de las interpretaciones que se obtendrán de los actores sociales producto de las interacciones y acontecimientos dentro del fenómeno objeto de estudio.

## DESARROLLO

### Consideraciones teóricas acerca del liderazgo. Antecedentes

El liderazgo, como proceso permanente y dinámico, produce resultados tangibles mediante efectos intangibles, porque concierne al aspecto humano, que por su naturaleza es impredecible y subjetivo, donde el compromiso que se asume para ejercer el liderazgo comúnmente está vinculado a un sistema de valores, que no es muy diferente al de sus seguidores.

El liderazgo es objeto de estudio e investigaciones, al respecto Horn y Marfán (2010) citan entre los más destacados análisis comparativos, donde recopilan estudios realizados a lo largo de treinta años que evidencian el impacto que representa el liderazgo en los resultados académicos de los estudiantes. De igual manera Quea Larico (2014) aborda el liderazgo desde el inicio del siglo pasado, donde es definido a partir de las características de control y poder centralizado hasta llegar a los conceptos más contemporáneos como el de Robbins (2009) en su libro "Comportamiento organizacional" que lo define como: "la aptitud para influir en un grupo hacia el logro de una visión o el establecimiento de metas".

El Diccionario de la Real Academia Española, lo define: "situación de superioridad en la que se halla un producto, una empresa o un sector económico dentro de su ámbito" (DRAE, 2014). En este sentido, Drucker (2002) sustenta la tesis que ninguna institución, sea un negocio, un hospital o una universidad, puede pretender sobrevivir, mucho menos tener éxito, si no está a la altura de los parámetros fijados por los líderes en su campo en cualquier parte del mundo. Por lo tanto, las instituciones están obligadas a hacer el mayor esfuerzo para ser receptivas al cambio. Un líder transformacional está para promover esos cambios.

Bennis y Nanus (2001) de la siguiente manera:

La fuerza central que se encuentra detrás de las organizaciones de éxito y que ayuda a las organizaciones a desarrollar una nueva visión de lo que puede ser, y luego las moviliza para el cambio hacia la nueva visión (...) un factor esencial del liderazgo es la capacidad para influir y organizar el significado para los miembros de la organización (p. 13).

En palabras de Hellriegel y Slocum (2004) "...menos y menos órdenes y control, y más y más cambio de mentalidad de la gente, (...) modificar la forma en que se conduce (...), es ser capaz de movilizar ideas y valores que energizan a la gente" (p. 36). Por lo que el liderazgo implica generar confianza en las personas para que se conduzcan con autonomía e independencia, mediante la delegación de funciones a sus seguidores y la valoración del desempeño en un particular puesto de trabajo.

Abundando respecto al término liderazgo, Handy (2006) afirma que el lenguaje que se utiliza en las organizaciones ha cambiado: "Hoy se habla de (...) alianzas, de equipos, de delegación

de facultades y de espacio para las iniciativas. Las palabras clave son 'opciones', no 'planes', lo 'posible', en vez de lo 'perfecto', y 'compromiso' en lugar de 'obediencia" (p. 135). Este autor complementa su postura indicando que también se está sustituyendo el término gerente, supervisor o jefe por líder de equipo, coordinador de proyectos, facilitador, entre otros, finalizando que estos cambios de lenguaje permitirían que se tome consciencia en cuanto a que las organizaciones son comunidades de individuos y no conjuntos de recursos humanos. Para Martínez Garrido (2017) el liderazgo genera cultura común, se constituye en el soporte institucional, además favorece los procesos de la organización, delega autoridad y responsabilidades, además capacita para la toma de decisiones, generando, de esta manera, satisfacción en todos los niveles y jerarquías.

Dentro de esta perspectiva, el liderazgo en el ámbito educativo se ha convertido en una prioridad clave en las políticas educativas a nivel mundial, existe actualmente, la necesidad de que el directivo de la institución educativa cumpla a cabalidad sus funciones, destacando dentro de ellas, el liderazgo transformacional como medio para desarrollar la gestión educativa en el contexto de una visión y misión organizacional compartida (Osorio Cáceres, 2017).

### **De liderazgo transaccional a liderazgo transformacional**

De acuerdo con los razonamientos realizados en líneas anteriores, y con el estudio de la literatura, en algunos casos abordan al liderazgo transaccional, en otros se aproximan al liderazgo transformacional, por lo que importante diferenciar. A tal efecto, el liderazgo transaccional está centrado en la tarea, mediante acciones inmediatas de sus seguidores.

Burns (1978) introdujo por primera vez los conceptos de liderazgo transformacional en su investigación descriptiva sobre los dirigentes políticos, pero este término se utiliza ahora en la psicología organizacional. Según Burns, es un proceso en el que los líderes y seguidores hacen entre sí para avanzar a un nivel más alto de la moral y la motivación. El autor establece dos conceptos: "El liderazgo transformacional" y "liderazgo transaccional", donde el estilo de transformación genera cambios significativos en la vida de las personas y organizaciones, lo contrario en el estilo transaccional, que se basa en hacer un cambio a través de la visión y las metas (Vega, Espinosa y Krücken, 2015).

Según Burns (2003) las características más comunes que destacan en el liderazgo transaccional son:

1. las recompensas están controladas por el buen desempeño sobre la base de los logros obtenidos. En sí, la recompensa es otorgada a cambio del esfuerzo;
2. se muestra activo al anticipar posibles errores y evita desperdicios ejerciendo acciones correctivas, ajustándose a lo previsto -reglas y normas- sin hacer cambios; y
3. si las reglas y normas se satisfacen, no interviene, mostrando una postura más pasiva, un estilo *laissez-faire*.

Contreras y Barbosa (2013) orientan su trabajo a describir el cambio organizacional desde la perspectiva del liderazgo transaccional y del liderazgo transformacional. La investigación discurre acerca de la importancia del cambio para la evolución y desarrollo de las organizaciones y cómo este requiere ser abordado por los líderes de una manera distinta a la tradicional, considerando el entorno actual en el que se desempeñan las organizaciones. Se plantea la necesidad de trascender de un liderazgo transaccional más propio de ambientes estables con mayor posibilidad de predicción, a uno donde la inestabilidad y la incertidumbre son habituales.

El liderazgo transaccional se ejerce a fin de:

1. conservar las actividades de la organización según a lo que ha sido planeado y normado;
2. garantizar sus resultados mediante el seguimiento y control de los distintos procesos de gestión; y
3. asegurar que las tareas que realizan sus seguidores se cumplan.

A todas luces, es una forma de liderazgo que en ningún caso busca cambiar el estado actual de la organización.

De manera general, el concepto de liderazgo transaccional hace referencia a un tipo de liderazgo empresarial que tiene como base el intercambio. El trabajador ofrece sus servicios y obtiene por ello salario y otros beneficios y, por otro lado, el líder reconoce qué quiere conseguir y facilitar a los trabajadores los recursos necesarios para hacer que lo consigan. El líder otorga a sus trabajadores intereses y recompensas, y éstos responden con su trabajo (Castro Silva, 2015).

Dentro de las organizaciones es necesario que los liderazgos como el transaccional y el transformacional sean percibidos por los miembros de la organización a través de sus actos como las recompensas dadas cuando el trabajador se lo merezca y haya hecho propicio el honor de la recompensa, o cuando el de dirección por excepción debe percibirse como interventor frente a situaciones poco claras o desmotivantes (Centurión Julca, 2017).

En síntesis, una de las grandes virtudes del liderazgo transformacional es su base conceptual desde una mirada sistémica que integra los aspectos relevantes del mundo moderno en las organizaciones, incluyendo capacidades como la gestión del conocimiento, la capacidad de delegar y la construcción colectiva. Situación que la convierte también en una teoría que presenta un estilo acorde a las necesidades de las instituciones educativas porque fortalece la autonomía institucional y la toma de decisiones (Cifuentes Páez, 2016).

### **El liderazgo transformacional y su capacidad para el cambio**

Las universidades requieren hacer cambios que permitan acercarse a las tendencias educativas que están ocurriendo de manera acelerada en el mundo, a los efectos de

contribuir no sólo a la resolución de problemas globales, sino también al desarrollo la nación. Esos cambios requieren un liderazgo orientado a guiar a las personas, tanto profesores, no docentes y estudiantes, a implementar mejoras en el ámbito universitario. Siendo entonces las universidades uno de los sectores de cardinal importancia para consolidar una sólida educación y formación. Para tal fin, es pertinente concebir un liderazgo desde estas instituciones para producir cambios profundos en beneficio de la sociedad.

Al respecto, Lussier y Archua (2008) definen al liderazgo transformacional como:

capacidad para cambiar el statu quo de la organización y una visión convincente de los que podría ser una nueva organización (...) en consecuencia, buscan transformar o cambiar los valores, creencias o actitudes básicas de los seguidores, de manera que estén dispuestos a desempeñarse más allá de los niveles mínimos especificados por la organización (p. 87).

En este sentido, se puede inferir que uno de los aspectos cruciales para afianzar los cambios organizacionales, pasa por transformar al individuo, por transformar la vida de las personas, con énfasis en los rasgos de personalidad (actitudes, creencias, hábitos, pensamientos, valores, filtros, emociones). Estos rasgos, que por su naturaleza se caracterizan por ser subjetivos porque no son tangibles, condicionando los patrones de comportamiento del individuo y del conjunto de personas que pertenecen a una organización, en este caso los que hacen vida en las universidades. En definitiva, el liderazgo transformacional aplica, si se logra transformar las maneras de pensar, sentir y actuar de las personas.

Por su parte, autores como Martins Pestana, Cammaroto Toroza, Neris Díaz, y Canelón Rodríguez (2009), y Salazar (2006) afirman que el liderazgo transformacional se caracteriza por ser visionario, carismático, flexible e inclusivo, buscando transformar el comportamiento de las personas en una organización, sobre todo en ambientes de incertidumbre. Para ello, la influencia de quien practica este tipo de liderazgo es un factor determinante para ganar el compromiso de la gente.

Bernard Bass postulo los tres momentos básicos, primero el liderazgo *laissez-faire*, segundo el transaccional y por último el transformacional. El *laissez-faire* es la ausencia de liderazgo; el liderazgo transaccional, el estadio previo al liderazgo transformacional y se concibe como un conjunto tridimensional que determina la gestión del líder: relaciones de intercambio fijas, gestión continua derivada de la revisión permanente del seguimiento de la norma y gestión pasiva que sucede como reacción al posterior incumplimiento de la norma. El tercer y último momento corresponde al liderazgo transformacional que gira en torno a las reacciones que se establecen entre cuatro componentes: la confianza de los colaboradores en sus líderes, la motivación de los líderes hacia su equipo, la estimulación de la creatividad y la invención de los trabajadores, y el auténtico interés por el ser y la individualidad de cada uno de los miembros de la organización (Cifuentes Páez, 2016).

El liderazgo transformacional se centra en sus consecuencias. Esto es, en los resultados del ejercicio del liderazgo transformacional en relación con determinados efectos. Desde esta perspectiva, encontramos tres enfoques metodológicos. El primero de ellos y más productivo, analiza el efecto del liderazgo a nivel individual. Concretamente, se refiere a los efectos que el liderazgo produce en sus seguidores. Numerosos estudios se han centrado en poner de manifiesto el importante papel en el bienestar de los trabajadores. Sparr y Sonnentag (2008), confirmaron esta relación mostrando que el ejercicio del liderazgo transformacional se relaciona positivamente con el bienestar (satisfacción de los seguidores) y negativamente con la depresión (citado por Cruz Ortiz, 2017).

El liderazgo transformacional al ser flexible e inclusivo reconoce y atiende las inquietudes del personal; asume las responsabilidades del grupo ante aciertos y errores que pudiesen surgir; emplea permanentemente mecanismos de motivación; y cumple aquello que ha prometido, siendo un patrón de comportamiento a imitar por su alta dosis de empatía y asertividad para comunicarse.

El liderazgo refuerza el capital psicológico de los trabajadores, incrementando las emociones positivas, la eficacia colectiva, el *engagement* y la resiliencia (Cruz Ortiz, Salanova y Martínez, 2011). El liderazgo transformacional correlaciona positivamente con la cohesión grupal, el humor y el afecto positivo del grupo. El tercero de los enfoques, en el que apenas existe investigación, se refiere al análisis de los efectos del liderazgo considerando varios niveles de análisis (individual y grupal) simultáneamente.

Un estudio realizado por Guay (2013), examinó el ajuste persona-organización, necesidades, demandas-habilidades y su relación con el liderazgo transformacional, cuyos resultados demostraron que las demandas-habilidades correlacionan positivamente, mientras que el ajuste persona-organización se correlacionan negativamente.

Mendoza, Escobar y García (2012) emprenden su investigación con el propósito de determinar la influencia del liderazgo transformacional, transaccional, no liderazgo, y variables de resultado de directivos, en variables de satisfacción organizacional de su personal docente y administrativo en una Institución Pública de Educación Superior, desde el modelo de liderazgo transformacional de Bass y Avolio (2006). Las conclusiones de este estudio permitieron afirmar que las variables de satisfacción organizacional no se ven influenciadas directamente por las variables de liderazgo; sino más bien, por los resultados de dicho liderazgo. En este sentido, el alcance del liderazgo de los directivos en variables de liderazgo influye solo en la satisfacción con el actual empleo, pero no con la satisfacción con la libertad de decisión, ni con la satisfacción con el salario actual.

La orientación del líder transformacional pretende cumplir con la visión, objetivos y metas organizativas, las cuales deben ser compartidas por todos los miembros de la organización, garantizando un clima que favorezca unas mejores relaciones a través del respeto y la



tolerancia entre líder y seguidores. Por otra parte, este actor aspira transformar el comportamiento de la gente en cuanto a las maneras de ver, sentir y actuar dentro de la dinámica laboral, atendiendo sus necesidades, apoyándose en sus capacidades y promoviendo el crecimiento personal, profesional y organizacional.

La investigación que realiza Bracho y García (2013) considera el liderazgo transformacional, tomando como referencia los planteamientos de Bass y Avolio (2006). El liderazgo como proceso, representa en las organizaciones un elemento fundamental para guiar los esfuerzos y motivaciones de las personas hacia el logro de los fines sociales para las cuales fueron creadas. En ese sentido ya De Haro y García Izquierdo (2015) definen el liderazgo transformacional como el proceso por el cual una persona tiene la capacidad para influir y motivar a sus seguidores de modo que éstos contribuyan al logro de los objetivos establecidos y al éxito del proyecto organizacional.

La investigación que conducen González y González (2014) tiene el propósito de analizar la correlación sobre el impacto que ejerce el estilo de liderazgo del docente de la Facultad de Arquitectura y Diseño en el rendimiento académico del estudiante de la Universidad del Zulia. La metodología en la cual se apoyan las autoras es el enfoque descriptivo y con diseño no experimental-correlacional se realiza un corte transversal para recoger la información a través del cuestionario “Estilos de liderazgo”.

En el estudio realizado por Robinson Viviane, Lloyd, Claire, Rowe y Kenneth (2014) se compara el liderazgo instructivo y el transformacional. El impacto del primero en los estudiantes es tres a cuatro veces mayor que el segundo. La razón es que el liderazgo transformacional se centra más en la relación entre líderes y seguidores que en la labor educativa de liderazgo de la escuela, y la calidad de estas relaciones no es predictiva de la calidad de los resultados de los estudiantes. Liderazgo educativo implica enfocar este tipo de relaciones en algún trabajo pedagógico muy específico, y las prácticas de liderazgo que participan son mejor capturadas por las medidas de liderazgo instructivo educativo que de liderazgo transformacional. Las comparaciones entre el liderazgo transformacional y el instructivo, entre las cinco dimensiones de liderazgo sugirieron que los líderes que focalizan sus relaciones, su trabajo y su aprendizaje en el asunto clave de la enseñanza y el aprendizaje, tendrán una mayor influencia en los resultados de los estudiantiles.

Jaime (2015) conduce su investigación con el objetivo de analizar los objetivos y práctica del liderazgo en los docentes y directivos de los programas técnicos y tecnológicos profesionales estructurados por competencias en la Universidad Cooperativa de Colombia. La investigación concluye que:

- a. Los docentes y directivos se auto perciben con los estilos transformacional y transaccional, predominando el primero, y los estudiantes tienen igual percepción;

- b. la frecuencia de estilo del liderazgo transformacional está basada en la estimulación individual, el carisma y la motivación inspiracional;
- c. el ejercicio del liderazgo transformacional de manera intermitente no garantiza que pueda contribuir plenamente a la gestión educativa;
- d. siendo el liderazgo transformacional la tendencia en este estudio, es imperativo que se utilice como estrategia de mejora organizacional y de aprendizaje.

La investigación de Martínez Quezada, Díaz Flores y Araya Medina (2016) tiene como objetivo determinar estilo de liderazgo en una carrera de educación superior, en una universidad regional, concretamente en la dirección de carrera de Ingeniería Civil Industrial, de la Universidad Arturo Prat de Iquique. Las conclusiones que arroja el estudio permitieron determinar que, de los estilos de liderazgos evaluados (Liderazgo transformacional, Liderazgo transaccional y *Laissez faire*), el líder estudiado presenta características del liderazgo transformacional y transaccional, con una diferencia cercana al 9%, siendo mayor el primero, logrando aplicar ambos estilos de liderazgo de acuerdo con el contexto, en conjunto con otras variables como la efectividad y la satisfacción evaluada por los clasificadores.

Oседа, Chávez y Castro (2016) utilizan una muestra censal de 114 docentes, para estudiar la relación directa entre el liderazgo y el clima organizacional. Se concluye que, con un nivel de significancia del 5 %, existe una relación directa fuerte ( $\rho=0,817$ ) y significativa ( $t=13,14$ ) entre el liderazgo transformacional y el clima organizacional. Este tipo de liderazgo incide en el clima organizacional (Cabezudo Ríos y García Panaijo, 2016) y a través de ello se cambia el accionar de las organizaciones.

Sobre la base de todo lo anterior, se puede asegurar que el liderazgo transformacional trastoca una serie de aspectos conducentes a lograr cambios en la gente, entendiendo que su dinámica implica muchas veces ejercerlo bajo escenarios adversos, entornos cambiantes y ambientes de incertidumbre. En este sentido, su capacidad de líder transformador es crucial, a los fines de transmitir la confianza necesaria para evitar la desesperación en sus seguidores mediante conductas positivas. En definitiva, este conjunto de aspectos que han sido señalados contribuirían en gran medida a cambiar las circunstancias de la vida de cada persona, de los grupos y de las organizaciones.

### **El liderazgo transformacional en la UPTOSCR**

En torno a los elementos que han sido señalados, la intención investigativa de los autores es generar supuestos teóricos acerca del liderazgo transformacional en la educación universitaria, concretamente en la UPTOSCR.

Para este propósito, fue preciso indagar mediante un estudio exploratorio la dinámica que envuelve a esta institución universitaria, a los efectos de caracterizar el fenómeno, y a su vez

encontrar elementos que justifiquen esta investigación, aportando evidencias que den cuenta de lo que allí ocurre respecto al liderazgo transformacional.

La UPTOSCR se crea el 13 de abril de 2012 según gaceta oficial N.º 39.902, cuyo propósito principal es desarrollar proyectos y programas académicos de formación, creación intelectual, desarrollo tecnológico, innovación, asesoría y vinculación social con prioridad en el Oeste del estado Sucre. Cuenta con una nómina de 485 docentes activos y contratados que atiende una población de 13.777 estudiantes. Asimismo, esta institución se apoya en 455 trabajadores tanto administrativos como obreros.

En materia de investigación, la UPTOSCR tiene como misión: organizar, promover, orientar, asesorar, gestionar financiamientos, evaluar y hacer seguimiento a todas las actividades de investigación en la UPTOSCR en el marco de la nueva visión universitaria y con el compromiso de impulsar la investigación transformadora que demanda el país.<sup>1</sup>

En este mismo contexto, destaca como objetivos:

- a. Gerenciar de forma correcta y ecuánime los recursos asignados, siempre con miras al mejoramiento académico, social e intelectual de los investigadores;
- b. Impulsar una política de inclusión e información que invite a la participación activa de la población docente, estudiantil y administrativa en los diversos grupos de investigaciones activas o de nueva creación;
- c. Conformar un núcleo activo de espacios para la promoción, consulta y publicación de los conocimientos generados a través de la actividad de investigación;
- d. Crear formas de estímulo a la labor de los investigadores en la UPTOSCR.

Además de ello, una de las funciones de investigación que se enfatiza es la de gestionar los recursos económicos necesarios para el buen funcionamiento de la investigación, así como el financiamiento oportuno de las diferentes actividades investigativas.

Lo anterior le confiere a la UPTOSCR una plataforma para producir investigaciones de alto nivel, mediante procesos formativos del profesorado para adquirir nuevos conocimientos; estimular la producción intelectual y de procesos innovativos; optimizar las posibilidades de calificación y desempeño laboral; incrementar la efectividad y productividad de la institución; y aumentar la calidad de vida de la población.

De entrevistas realizadas a docentes y observaciones en campo de manera exploratoria se pudo evidenciar que existen brechas, la formación docente no se realiza de manera continua, y se asiste a pocos eventos académicos nacionales, menos aún de carácter internacional, motivo por el cual se hace difícil adquirir nuevos conocimientos; de igual manera no se estimula la I+D en la UPTOSCR.

---

<sup>1</sup> Universidad Politécnica Territorial del Oeste del Estado Sucre “Clodosbaldo Russian” (2016). [Página web en línea]. Disponible en: <https://www.uptos.edu.ve/?q=node/Investigaci%C3%B3n>.

En este mismo orden de ideas, producto de las observaciones exploratorias realizadas en campo, se pudo constatar que existe un alejamiento con respecto a las tendencias educacionales que se están produciendo en los países desarrollados y emergentes, e.g. los estudiantes de la UPTOSCR no evalúan el desempeño de los profesores; la educación no se ha flexibilizado para complementar las clases presenciales con educación mixta o a distancia; no existen documentos que indiquen transferencia tecnológica mediante convenios internacionales, como el caso de India, China y Brasil.

El estudio teórico realizado define las tendencias y teorías acerca del liderazgo transformacional, el cual unido a la observación de campo, demuestra discrepancias respecto a lo que acontece en la realidad, colocando en evidencia la falta de un liderazgo que pueda transformar esa situación, que sin lugar a duda resultaría pertinente promover a fin de favorecer el crecimiento y desarrollo del ejercicio docente y, en consecuencia, el desarrollo local, regional y nacional.

## **CONCLUSIONES**

El liderazgo, más orientado hacia un estilo transaccional, resulta insuficiente para facilitar el cambio organizacional y que, dadas sus características, el liderazgo transformacional, favorece la adaptación de la organización -como sistema-, a las actuales condiciones del entorno. El liderazgo que debe tener mayor vigencia en la actualidad en el ámbito de la educación superior se relaciona más con lo cognitivo que basado en reglas.

El liderazgo transformacional está más dirigido a la persona, es flexible e inclusivo, atiende las necesidades del personal y garantiza un clima que favorezca unas mejores relaciones a través del respeto y la tolerancia entre líder y seguidores

A la luz de estos supuestos, se hace pertinente emprender una investigación en la Universidad Politécnica Territorial del Oeste del Estado Sucre “Clodosbaldo Russian”, profundizando su estudio acerca del liderazgo transformacional en la educación universitaria, en función de las tendencias educacionales que operan en la esfera mundial.

## **REFERENCIAS**

- Bass, B. M. *et al.* (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*. 88 (2), 207–218.
- Bass, B. y Avolio, B. (2006). *Manual for the multifactor leadership questionnaire*. Palo Alto, California, Estados Unidos: Consulting Psychologist Press.
- Bass, B.M. y Avolio, B.J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks: Sage.

- Bennis, W. y Nanus, B. (2001). *Líderes: Estrategias para un liderazgo eficaz*. Barcelona, España: Editorial Paidós.
- Bracho, O. y García, J. (2013). Algunas consideraciones teóricas sobre el liderazgo transformacional. *Telos*. 15 (2), 165-177.
- Burns, J. (2003). *Transforming Leadership*. New York, Estado Unidos: Grove Press.
- Cabezudo Ríos, M. M., y García Panaijo, R. (2016). *Liderazgo y Clima Organizacional de los docentes de las Instituciones Educativas Primarias Públicas de las Comunidades Shipibas de Yarinacocha*. Tesis de licenciado en educación primaria bilingüe, Universidad Nacional Intercultural de la Amazonia, Perú.
- Castro Silva, J. (2015). *Dimensiones del liderazgo transformacional predominantes en la directora de la institución educativa privada Federico Villarreal de la provincia de Talara*. Tesis de Maestría en Educación con Mención en Gestión Educativa, Universidad de Piura, Perú.
- Centurión Julca, L.H. (2017). *Influencia del estilo de liderazgo de los directivos de las facultades sobre el clima organizacional de la Universidad Peruana Unión*. Tesis de Maestría en Administración de Negocios con mención en Gestión Empresarial. Universidad Peruana Unión, Perú.
- Cifuentes Páez, P. (2016). *Desarrollo y Perfeccionamiento del liderazgo en la práctica docente*. Tesis de Maestría en educación con énfasis en procesos de enseñanza aprendizaje. Tecnológico de Monterrey, Colombia.
- Contreras, F. y Barbosa, D. (2013). Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: Implicaciones para el cambio organizacional. *Revista Virtual*. (39),151-164.
- Cruz Ortiz, V. (2017). *Liderazgo Transformacional: Estudios empíricos desde una perspectiva de grupos y de multinivel*. Recuperado de:  
[https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/405452/2017\\_Tesis\\_Cruz%20Ortiz\\_Valeria.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/405452/2017_Tesis_Cruz%20Ortiz_Valeria.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Cruz Ortiz, V., Salanova, M., y Martínez, I. (2011). *Liderazgo Transformacional y su relación con el Capital Psicológico Positivo Grupal*. Ponencia presentada en la III Jornada de Emociones y Bienestar, Madrid.
- De Haro, J. M., y García Izquierdo, M. (2015). Inteligencia emocional y liderazgo transformacional en una muestra de directivos españoles: un estudio exploratorio. *Revista Ansiedad y Estrés*. 21(1), 71–81.
- Díaz Castillo J. E. y Quiñones Lizarraga, A. J. (2018). *Relación entre el liderazgo transformacional y la gestión educativa de una institución educativa parroquial, Florencia de Mora*. Tesis de Maestría en Administración de la Educación. Escuela de Posgrado, Universidad Cesar Vallejo. Perú.

- DRAE (2014). *Diccionario de la Real Academia Española*. 23.<sup>a</sup> edición. Madrid: Espasa Libros, S. L. U. Edición en cartóné, un volumen, formato: 17,5 x 26 cm. Recuperado de: <http://www.rae.es/publicaciones/obras-academicas/diccionarios-de-la-real-academia-espanola>
- Drucker, P. (2002). *Los Desafíos de la Gerencia del Siglo XXI*. México: Norma.
- González, O y González, L. (2014). Impacto del estilo de liderazgo del docente universitario en el rendimiento académico del estudiante. *Multiciencia*. 14(4), 401-409.
- González, O. y Urbina, R. (2013). Investigación universitaria herramienta de transformación social. *Revista Formación Gerencial*. 12 (2), 193-210.
- González, O., González, O., Ríos, G., y León, J. (2013). Características del liderazgo transformacional presentes en un grupo de docentes universitarios. *Telos*. 15 (3), 355-371.
- Guay, R. P. (2013). The relationship between leader fit and transformational leadership. *Journal of Managerial Psychology*. 28, 55–73.
- Handy, Ch. (2006). *El nuevo lenguaje de la labor de organización y sus consecuencias. El líder del futuro*. Barcelona, España: Deusto.
- Hellriegel, D. y Slocum, J. (2004). *Comportamiento organizacional*. México: Thomson Education.
- Horn, A, y Marfán, J. (2010). Relación Entre Liderazgo Educativo y Desempeño Escolar: Revisión de la Investigación en Chile. *Psicoperspectivas*. 9(2), 82-104.
- Jaime, M (2015). *Estudio de liderazgo de docentes y directivos en programas técnicos-tecnológicos de la Universidad Cooperativa de Colombia*. Tesis de Doctorado, Universidad de Granada, España.
- Lussier, R. y Achúa C. (2008). *Liderazgo*. México: Thomson Learning.
- Martínez Garrido, C. (2017). La incidencia del liderazgo y el clima escolar en la satisfacción laboral de los docentes en América Latina. *Archivos Analíticos de Políticas Educativas*, 25(80). Recuperado de <https://doi.org/10.14507/epaa.25.2851>
- Martínez Quezada, A., Díaz Flores, G., y Araya Medina, C. (2016). Estudio del liderazgo en una carrera de educación superior en una universidad regional. *Ciencia Amazónica*. 6(1), 63-72.
- Martins Pestana, F., Cammaroto Toroza, A. J., Neris Díaz, L. M., y Canelón Rodríguez, E. (2009). Liderazgo transformacional y gestión educativa en contextos descentralizados. *Actualidades investigativas en educación*. 9(2), 1-27. Recuperado de <http://revista.inie.ucr.ac.cr>
- Mendoza, I., Escobar, G., y García, B. (2012). Influencia del liderazgo transformacional en algunas variables de satisfacción organizacional en personal docente y administrativo

- de una institución pública de educación superior. *Revista del Centro de Investigación*. 10(38), 189-206.
- Oseña, D., Chávez, A., y Castro, W. (2016). Liderazgo transformacional y clima organizacional en docentes de la Universidad Nacional Intercultural de la Amazonia. *Apuntes de Ciencia & Sociedad*. 6(1), 41-47.
- Osorio Cáceres, J. C. (2017). *El liderazgo transformacional como factor de mejoramiento de la calidad de la gestión de las Instituciones Educativas de la UGEL 07, San Borja, 2015*. Tesis Doctorado en Ciencias de la Educación Lima – Perú. Recuperado de: <http://repositorio.une.edu.pe/handle/UNE/1678>
- Pérez, P. y Anzzollini, S. (2013). Liderazgo, equipos y grupos de trabajo: Su relación con la satisfacción laboral. *Revista de Psicología*. 1(1), 151-169.
- Quea Larico, I.N. (2014). *Liderazgo del director, su relación con el desempeño laboral de los profesores en el colegio adventista Túpac Amaru*. Tesis de Magíster en Educación con mención en Administración Educativa, Ñaña, Lima, Perú. Recuperado de: <http://docplayer.es/74526499-Liderazgo-del-director-su-relacion-con-el-desempeno-laboral-de-los-profesores-en-el-colegio-adventista-tupac-amaru-2014.html>
- Robbins, S. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Pearson Educación: México.
- Robinson Viviane M. J., Lloyd, Claire A., Rowe, Kenneth J. (2014). El impacto del liderazgo en los resultados de los estudiantes: Un análisis de los efectos diferenciales de los tipos de liderazgo. REICE. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*. 12(4), 13-40.
- Salas, A. (2013). *Liderazgo transformacional, capacidad de aprendizaje y felicidad en el trabajo*. Tesis Doctoral. Valencia: Universidad de Valencia.
- Salazar, M. (2006). El Liderazgo Transformacional ¿modelo para organizaciones educativas que aprenden? *UNirevista*. 1(3), 1-12.
- Sheard, A. y Kakabadse, A. (2004). A process perspective on leadership and team development. *Journal of Management Development*. 23 (1), 1-106.
- Sparr, J. L. y Sonnentag, S. (2008). Fairness perceptions of supervisor feedback, LMX, and employee well-being at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 17(2), 198-225.
- Vega, R. B., Espinosa, A. B., Krücken, G. (2015). Liderazgo de los rectores frente a la "tercera misión" de la universidad. Visiones globales, miradas locales. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*. 20(65), 393-417. Recuperado de [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1405-66662015000200004](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-66662015000200004)