

p-ISSN 1315-4079 Depósito legal pp 199402ZU41  
e-ISSN 2731-2429 Depósito legal ZU2021000152

*Esta publicación científica en formato digital es  
continuidad de la revista impresa*

# Encuentro Educativo

Revista Especializada en Educación



**Universidad del Zulia**

Facultad de Humanidades y Educación

Centro de Documentación e Investigación Pedagógica

**Vol. 33**

**N° 1**

**Enero - Junio**

**2 0 2 6**

Maracaibo - Venezuela

## Encuentro Educativo

e-ISSN 2731-2429 ~ Depósito legal ZU2021000152

Vol. 33 (1) enero – junio 2026: 228-247

<https://produccioncientificaluz.org/index.php/encuentro>

Como citar: González, O., Inciarte Romero, N., & Canquiz Rincón, L. (2026). Liderazgo Transformacional del Docente de Educación Superior. *Encuentro Educativo*, 33(1), 228-247.

<https://doi.org/10.5281/zenodo.20583619>

# Liderazgo Transformacional del Docente de Educación Superior

**Odris González<sup>1</sup>, Nerylena Inciarte Romero<sup>2</sup> y Liliana Canquiz Rincón<sup>3</sup>**

<sup>1</sup>Facultad de Arquitectura y Diseño, Universidad del Zulia, Maracaibo-Venezuela

<sup>2</sup>Facultad de Medicina, Universidad del Zulia, Maracaibo-Venezuela

<sup>3</sup>Departamento de Humanidades, Universidad de la Costa, Barranquilla-Colombia

[odrisgonzalez68@gmail.com](mailto:odrisgonzalez68@gmail.com), [ninciarter@gmail.com](mailto:ninciarter@gmail.com), [lcانquiz@cuc.edu.co](mailto:lcانquiz@cuc.edu.co)  
<https://orcid.org/0000-0003-4669-5162>, <https://orcid.org/0000-0002-0317-9902>,  
<https://orcid.org/0000-0002-3065-9434>

## Resumen

En un entorno de globalización acelerada, las instituciones de educación superior enfrentan innovaciones que exigen un liderazgo transformacional para gestionar con éxito sus procesos. Reconociendo que el liderazgo transformacional del docente es un pilar para el éxito institucional. Esta investigación tiene como objetivo determinar las dimensiones clave relacionadas con el liderazgo transformacional presente en el desempeño laboral de docentes de dos universidades (una pública y una privada), para la incorporación de estos elementos clave en su quehacer educativo logrando la optimización de la enseñanza, la investigación y el compromiso con la excelencia institucional. El estudio se apoyó en un enfoque cuantitativo y diseño descriptivo-transversal cuya población estuvo conformada por 1459 docentes de las dos universidades, seleccionados mediante un muestreo probabilístico aleatorio simple. Para la recolección de datos, se empleó el cuestionario *Liderazgo Educativo* (Versión 10), de autoría propia y fundamentada en las escalas de Bass (1985). Los resultados arrojaron una media aritmética de 4.10, lo que refleja un alto nivel de desempeño según la teoría de Bass y Avolio. Factores como el carisma, la empatía, la consideración individual y la estimulación intelectual resultaron esenciales en el proceso de enseñanza y aprendizaje. Se evidenció que las universidades comparten una filosofía orientada a este liderazgo, la cual se traduce en seguridad y apoyo para los estudiantes, permitiéndoles desarrollar una conciencia crítica y una visión clara de éxito personal y profesional.

**Palabras clave:** docente universitario, educación superior, líder, liderazgo transformacional, universidades

Recibido: 04-03-2026 ~ Evaluado: 09-04-2026 ~ Aceptado: 02-05-2026

## Transformational Leadership of the Teacher of Higher Education

---

### Abstract

In an environment of accelerated globalization, higher education institutions face innovations that demand transformational leadership to successfully manage their processes. Recognizing that transformational leadership among faculty is a pillar of institutional success, this research aims to determine the key dimensions related to transformational leadership present in the job performance of faculty members at two universities (one public and one private). The goal is to incorporate these key elements into their educational practice, thereby optimizing teaching, research, and commitment to institutional excellence. The study employed a quantitative approach and a descriptive-cross-sectional design. The population consisted of 1459 faculty members from the two universities, selected through simple random sampling. Data was collected using the *Educational Leadership Questionnaire* (Version 10), developed by the researchers and based on Bass's (1985) scales. The results yielded an arithmetic mean of 4.10, reflecting a high level of performance according to Bass and Avolio's theory. Factors such as charisma, empathy, individual consideration, and intellectual stimulation proved essential in the teaching and learning process. It was evident that the universities share a philosophy oriented toward this type of leadership, which translates into security and support for students, enabling them to develop critical thinking and a clear vision of personal and professional success.

*Keywords:* university professor, higher education, leader, transformational leadership, universities

### Introducción

En un contexto de globalización acelerada y transformación sin precedentes, el mundo experimenta cambios significativos en todos sus ámbitos: político, económico y social. Esta realidad amerita estar preparado para asumir nuevos retos que permitan canalizar con

éxito la gestión y la calidad de los procesos en las Instituciones de Educación Superior (IES). Por tal motivo, en un futuro inmediato, dichas organizaciones deberán prestar mucha atención al liderazgo que asume su personal en el desempeño laboral, ya que de ello dependerá, en gran parte, la calidad y la excelencia de sus procesos educativos.

En virtud de ello, resulta de gran interés abordar la temática del liderazgo transformacional, desde la perspectiva de Bass y Avolio (1985), donde estos autores plantean una serie de dimensiones que (influencia idealizada, consideración individual, motivación inspiracional, estimulación intelectual y tolerancia psicológica) deberán poseer los líderes en su desempeño laboral.

Gámez y Toscano (2023) consideran que las (IES) tanto públicas como privadas, deberán optimizar las experiencias tanto en el contexto pedagógico como en el área administrativa, pretendiendo así, lograr que sus docentes materialicen en su desempeño laboral estrategias claves que lo acrediten como un buen líder frente a sus colaboradores.

En consecuencia, el liderazgo ha pasado a ser una condición *sine qua non* dentro de las instituciones educativas, ya que permite, no solo repensar la manera de hacer las cosas, sino la manera de construir una visión estratégica articulada con todas las personas que conforman las organizaciones logrando así consolidar una espiral virtuosa para su funcionamiento y progreso continuo. De tal manera, se hace necesario que los docentes desarrollen una docencia de calidad en los nuevos tiempos, considerándose a sí mismo como un guía, un facilitador, un coach que logre transformar los espacios académicos a su cargo.

Con relación a lo planteado, se analizó uno de los problemas que confrontan actualmente las instituciones de educación superior, como es el liderazgo desarrollado por sus docentes dentro y fuera de las aulas de clase, examinando

algunos escenarios probables que pudieran estar dando pautas para generar acciones en beneficio del proceso académico, partiendo de la comprensión de su propia realidad, ya que en una sociedad cada vez más exigente, la educación superior tiene la imperiosa necesidad de encontrar respuestas satisfactorias que permitan una formación integral de la mano de un docente líder, asegurando así el éxito en la prosecución académica del estudiante (Mendoza et al., 2023).

Las IES requieren contar con personal directivo y docente, dotado de capacidades acordes con la época. Por ello se requieren líderes que eleven la motivación y la moral de sus seguidores, potenciando sus habilidades de carisma, influencia idealizada, estimulación intelectual, consideración individual, apertura al cambio, empatía, respeto y tolerancia psicológica entre otros (Burns, 1978). En consecuencia, estas competencias esenciales en el docente les permitirán alcanzar una mayor eficiencia y eficacia en la administración de los recursos disponibles, favoreciendo una gestión institucional más sólida. De tal manera que la docencia universitaria, se fortalece, ya que los líderes universitarios juegan un papel crucial en el desarrollo y desempeño de las habilidades de sus grupos, retroalimentándoles e influyendo en ellos positivamente (Correa & Cuevas, 2017).

Esta investigación tiene como objetivo determinar las dimensiones clave relacionadas con el liderazgo transformacional presente en el desempeño laboral de docentes de dos universidades (una pública y una privada), para la incorporación de estos elementos clave en

su quehacer educativo logrando la optimización de la enseñanza, la investigación y el compromiso con la excelencia institucional.

## **Fundamentación Teórica**

### **Liderazgo Educativo**

El liderazgo es un tema crucial hoy en día, ya que las fronteras del saber se han abierto a la divulgación del conocimiento global; por lo que las organizaciones académicas y empresas de diversos tipos, permanentemente, se encuentran en una constante lucha por ser cada vez más competitivas, lo cual ha generado que las personas que las conforman sean eficientes y capaces de dar mucho de sí para el mejoramiento institucional, frente a los cambios que les plantean los distintos retos que han de enfrentar en esta lucha (Gámez & Toscano, 2023).

El liderazgo se puede definir como el proceso de influencia sobre las actividades de individuos o grupos, para lograr metas comunes en situaciones determinadas. Es un conjunto de habilidades que permite a un individuo guiar, influir y motivar a un grupo para alcanzar objetivos comunes, esto implica una distribución desigual, pero legítima del poder (Sánchez, 2025).

El liderazgo educativo se concibe como la capacidad que posee un individuo de orientar a sus seguidores hacia el logro de sus metas académicas. El mismo lleva implícito una serie de elementos que interactúan entre sí tales como: visión de futuro, sentido de pedagógico, desarrollo humano, innovación, calidad

educativa, competencias, organizaciones (Sierra, 2016).

Asimismo, García et al. (2022) definen el liderazgo docente como la capacidad que tiene el docente de manejar positivamente varios procesos relacionados con la apertura al cambio, el pensamiento crítico y reflexivo, la participación activa, la tolerancia hacia el otro, la comunicación abierta y horizontal, la empatía, y sobre todo la conexión humana.

Bajo esta perspectiva, la gerencia universitaria y el desarrollo educativo requiere para su proceso de transformación y cambio el ejercicio de las conductas y comportamientos que impliquen un liderazgo transformacional, donde la dinámica académica, supone indudablemente, de un docente activo, participativo, estimulador, un verdadero agente generador de cambio a través de la formación del capital humano, por lo que el liderazgo educativo exige cualidades únicas, basadas en valores y principios éticos que hacen posible una sociedad más justa y humana, dejando huellas en sus seguidores (Pérez et al., 2017; Sierra, 2016). Por tal razón, un líder en educación deberá tener ante todo una vocación de educador, este es un factor determinante para poder realizar una gestión educativa de calidad.

Con base en esos planteamientos se puede expresar que todo profesor universitario en el ejercicio profesional de sus funciones de docentes, investigador y extensionista busca ser un líder por excelencia, ejerciendo su influencia positiva para construir espacios académicos satisfactorios que permitan mejorar el

proceso de enseñanza y aprendizaje. Es decir, todo profesor es un agente de cambio, que influye en las personas (estudiantes, sus pares y colaboradores) y por ende en la organización, para que estas se esfuercen voluntarias y entusiastamente en la consecución de las metas y/o tareas establecidas dentro de las instituciones.

El líder educativo debe ser un visionario que sueña con mejorar su entorno educativo, un pragmatista que evalúa con cuidado las consecuencias de sus acciones, un individuo que cultiva su hábito de indagador, investigador, con un espíritu aventurero y una actitud humilde ante el mundo. Un líder educativo, en esencia, es un practicante sofisticado, un docente preocupado por mejorar cada día la calidad de la enseñanza. De ahí la importancia que el personal docente ejerza un liderazgo transformacional cuando dirige su influencia para potenciar en el estudiante el interés hacia el logro de sus metas, y la apertura continua al aprendizaje. Es por ello que en el desarrollo de las actividades de los docentes es el liderazgo transformacional el más significativo, ya que dirige al alumnado hacia la excelencia educativa (García et al., 2022).

Esas reflexiones, consideradas por García et al. (2022), conllevan a asumir por parte de la educación superior, políticas de formación docente en el área específica del liderazgo docente, en un momento donde se requiere dar respuestas a las exigencias de la humanidad, con el aporte de un docente líder transformador de sus espacios correspondientes a su labor académica y social. Por tanto, el liderazgo transforma-

dor se convierte en un elemento clave humanizador del desempeño docente porque está impregnado de una calidad humana, una competencia deseada en las personas que deben trabajar en la conducción, mediación y/o coordinación de grupos u organizaciones educativas del nivel superior.

## **Liderazgo Transformacional**

Muchas de las investigaciones desarrolladas a lo largo de los últimos años demuestran que el liderazgo transformacional, es el más idóneo para ser adoptados en todas las organizaciones, ya que el mismo está asociado positivamente con las personas extrovertidas, con perspectivas claras, apertura al cambio, conciencia y metas de vida (Alvarado & Zambrano, 2021). El liderazgo transformacional se concibe como una expansión del liderazgo transaccional, el cual suele ir ligado a situaciones de cambio o crisis en la organización, esto implica que está emergiendo un nuevo paradigma en la comprensión de los estudios sobre liderazgo, definiéndolo como el liderazgo que estimula a sus seguidores a establecer expectativas que suponen retos y un mayor rendimiento, facilitando el desarrollo máximo de todo su potencial para que alcancen logros más allá de lo que creían poder realizar.

Portilla et al. (2024) señalan que el liderazgo transformacional se ha definido, a grandes rasgos, como una disciplina de gran relevancia, no solo en los ámbitos organizativos, sino en cualquier tipo de organización, ya que, el enfoque transformacional crea un cambio significativo en la vida de las personas y en las organizaciones, rediseñando las per-

cepciones, los valores, las expectativas y las aspiraciones de los trabajadores.

El liderazgo transformacional es considerado parte de las llamadas teorías del liderazgo organizacional, y su importancia descansa en la contribución de estos líderes en el éxito de las organizaciones, las cuales están sometidas a numerosos cambios producto del proceso de globalización. Los líderes transformacionales logran responder de manera rápida a las exigencias del entorno apoyados en sus seguidores, en quienes han influido, con una conciencia de servicio, logrando el cambio de un interés individual a un interés colectivo, y alcanzando las metas de la organización (Fernández & Quintero, 2017).

Igualmente, tiene un impacto que favorece la habilidad colectiva y las reacciones emocionales y psicológicas de los miembros de una organización para adaptarse, resolver problemas y mejorar el desempeño, en un clima de armonía que propicia ambientes laborales saludables, buscando así, la calidad y la excelencia al producir niveles de esfuerzo y desempeño más trascendentales, valorando las individualidades, para convertirlas luego en soluciones grupales (Rada et al., 2021). El liderazgo transformacional como tal puede ser entendido como aquella cualidad que posee un líder para comunicar una idea acerca de algo; por otro lado, también busca estimular al empleado, entre otros aspectos. Los líderes transformacionales tienen las competencias de generar cambios, todo ello con la finalidad de propiciar cambios sustanciales en la organización (García et al., 2022).

El liderazgo transformacional se sitúa dentro de los nuevos enfoques del liderazgo, con una connotación orientada a la participación y flexibilidad en la organización, centrándose más en dar significado al ser humano, fundamentado en los valores y las creencias, considerando sus dimensiones teóricas más esenciales: la visión, la cultura y el compromiso (Álamo & Falla, 2023).

Es importante destacar que el liderazgo transformacional es ejercido por aquellas personas que consideran que es necesario realizar cambios en beneficio de un colectivo. Es decir, que el foco central del liderazgo transformacional es el compromiso y la capacidad de servicio de sus miembros, ya que los altos niveles de compromiso hacia las metas organizacionales generan en sus colaboradores una mayor capacidad para alcanzarlas, resultando en un esfuerzo colectivo y una mayor productividad (Vargas & Gómez, 2021); ya que potencia la transformación de espacio a través de interacciones fundamentadas en la confianza, el respeto, la consideración, ejerciendo un liderazgo más humano (Portilla et al., 2024).

En síntesis, el líder transformacional enfatiza el mejoramiento continuo, comprometiéndose con la optimización del proceso y del producto, alentando el cambio como una necesidad sentida, impulsando la motivación a otros para promover la creación de oportunidades de cambio que garanticen el logro de las metas propuestas. Es demostrado por los líderes que motivan a los seguidores y ayudan para que alcancen sus metas y utilicen eficientemente

sus habilidades y capacidades. Rada et al. (2021) consideran que los líderes con estos atributos (motivación, estimulación, entre otros) son capaces de transformar la cultura de sus seguidores. Para este estudio se tomaron las dimensiones relacionadas con el liderazgo transformacional planteadas en la teoría de Bass y Avolio (1995).

A continuación, se mencionan los cinco factores fundamentales que describen la teoría del liderazgo transformacional según Bass y Avolio (1995), entre lo que se encuentran: la Influencia idealizada, motivación inspiracional, la estimulación intelectual, la consideración Individual y la tolerancia psicológica, caracterizándose de la siguiente manera:

**(a) Influencia Idealizada.** Considerado como la capacidad de entusiasmar, de transmitir confianza, respeto y valor individual. El líder posee un alto grado de carisma, generando lealtad y compromiso entre sus seguidores (Ganga et al., 2016). De tal forma que sus propias conductas caracterizadas por su conciencia de servicio, influye positivamente entre los miembros de sus organizaciones.

**(b) Consideración Individual.** Se refiere a la capacidad que tiene el líder de atender las necesidades individuales de cada uno de sus seguidores, escuchándole sus preocupaciones, prestando atención personal a cada miembro. (Sardón, 2017). El líder proporciona apoyo y autoconfianza. Ganga et al. (2016) plantea que los líderes deben generar lealtad y confianza en sus seguidores, preocupándose por sus situaciones personales, mejorando así su desempeño a través de

un pensamiento flexible, abierto y crítico, donde todos los miembros comparten su visión con el resto de la organización. Todo esto se logra gracias al alto grado de empatía y de accesibilidad que posee (Torres & Estrada, 2024).

**(c) Motivación Inspiradora.** El líder debe ser capaz de inspirar al resto del equipo, haciéndola atractiva su visión de trabajo. El mismo debe motivar a los miembros de su equipo, proporcionándoles la energía vital necesaria para mantenerse en el camino el tiempo que sea necesario Ortiz et al. (2021). Este liderazgo aumenta el optimismo y el entusiasmo en sus seguidores, seduciendo a los demás con su forma de ser y de actuar, liderando con su ejemplo. Es decir, desarrollan un fuerte sentido de identidad, compromiso social y responsabilidad en la institución donde laboran.

**(d) Estimulación Intelectual.** Al igual que plantea nuevos retos a sus seguidores, este fomenta la creatividad y la innovación promoviendo en su equipo el pensamiento creativo, favoreciendo nuevos enfoques para viejos problemas, haciendo hincapié en el empoderamiento para la solución de problemas. Esto, según Alvarado y Zambrano (2021), tiene que ver con el alto grado de innovación que posee, pues busca favorecer la creatividad, enfatizando en la inteligencia y la racionalidad para la resolución de conflictos. Todas estas iniciativas buscan un pleno desarrollo de las capacidades y competencias personales de los miembros de su organización. Por lo tanto, el líder transformacional es un mentor, un agente de cambio, un facilitador de conocimientos, un motivador

capaz de mover masas hacia un solo objetivo, el bien común.

(e) **Tolerancia Psicológica.** La tolerancia psicológica es un aspecto clave en el liderazgo transformacional, este se refiere a la capacidad del líder para manejar la incertidumbre, la toma de decisiones, la frustración y la diversidad aceptando así las diferencias individuales de sus seguidores. Esto implica la capacidad de análisis que tiene el líder para manejar el autocontrol emocional, el estrés y la presión, manteniendo una actitud positiva, optimista en situaciones difíciles (Perrilla & Gómez, 2021). La tolerancia psicológica permite a los líderes crear un entorno donde todos sus miembros se sienten valorados y respetados independientemente de sus diferencias.

Al transferir todos estos conceptos antes mencionados a la realidad educativa universitaria, se infiere que los docentes universitarios deberán cultivar competencias del liderazgo transformacional para crear entornos colaborativos donde los seguidores compartan opiniones, inquietudes, sugerencias y conocimientos, resolviendo conflictos de manera constructiva juntos a sus líderes (Vargas & Gómez, 2021).

## Metodología

El presente análisis se sitúa dentro del paradigma positivista y bajo un enfoque cuantitativo, el cual se emplea para validar hipótesis formuladas lógicamente o para determinar con precisión los patrones de comportamiento de un fenómeno (Hernández-Sampieri & Mendo-

za, 2018). La investigación se centró en un grupo específico de actores dentro del ámbito universitario, utilizando un diseño no experimental-descriptivo, de campo y de corte transversal.

El tamaño de la muestra se calculó siguiendo las orientaciones de Sierra Bravo (1994), para la aplicación de la fórmula en poblaciones finitas (menos de 100.000 participantes). Se seleccionó un error de 5 sigmas estableciéndose un total de 1459 profesores universitarios con las mismas características de los sujetos de la población. El tipo de muestreo seleccionado fue el señalado por Hernández et al. (2014), como probabilístico aleatorio simple, en razón a que todos los sujetos de la población tuvieron la misma probabilidad de ser incluidas en la muestra.

Después de aplicado el cálculo para obtener la muestra objeto de estudio, la misma quedó constituida por 1459 docentes activos para el periodo académico 2-2024, distribuida de la siguiente manera: 846 docentes pertenecientes a universidades públicas y 613 docentes pertenecientes a universidades privadas (Tabla 1), con una confiabilidad del 95%, y un margen de error del 5%.

El instrumento utilizado para esta investigación fue titulado: *Liderazgo Docente* (Versión, 10), el cual es una adaptación basada en el cuestionario *Multifactorial Leadership Questionnaire* (MLQ) de Bass y Avolio (1995), fundamentado en la teoría propuesta por Bass (1985), relacionada con los factores claves del liderazgo transformacional. Este cuestionario consta de 60 pre-

guntas divididas en 5 áreas: Influencia idealizada, Consideración individual, Motivación inspiracional. Estimulo intelectual y la Tolerancia psicológica. Cada área tiene 12 que definen cada dimensión relacionada con el liderazgo transformacional. El cuestionario es una autoevaluación del docente, constituido por 60 reactivos, tipo Likert, con 5 categorías de respuestas: (1) Totalmente en Desacuerdo; (2) Parcialmente en Desacuerdo; (3) Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo; (4) Parcialmente de Acuerdo; y (5) Totalmente de Acuerdo. La confiabilidad del instrumento se realizó a través del

análisis de Alpha de Cronbach, estimándose un valor de  $r=0.97$ , considerado de alta confiabilidad.

En la Tabla 1, se destaca la población objeto de estudio la cual estuvo constituida por 1459 profesores universitarios, distribuidos en 855 del sexo femenino (F) y 604 del sexo masculino (M), 576 docentes con experiencia entre 0 y 5, y con 6 y más años 883. Igualmente, 280 educadores no poseen cursos de postgrado solo especialización, 741 tienen estudios de Maestría y solo 438 poseen doctorado.

**Tabla 1**

*Distribución de la población según sus características*

Institución	Características							Total
	Sexo		Experiencia profesional		Nivel Académico			
	F	M	0-5 años	6-más años	Esp.	Mg.	Doct.	
Universidad del Zulia (Pública)	462	384	344	502	168	422	256	<b>846</b>
Universidad Rafael Urdaneta (Privada)	393	220	232	381	112	319	182	<b>613</b>
<b>Total</b>	<b>855</b>	<b>604</b>	<b>576</b>	<b>883</b>	<b>280</b>	<b>741</b>	<b>438</b>	<b>1459</b>

*Nota.* Elaboración propia (2026), con datos obtenidos del Centro de Computación de las Universidades (2025).

**Procedimiento**

El proceso de recolección de datos se inició mediante una solicitud formal por escrito dirigido a las autoridades de la Universidad del Zulia (pública) y la Universidad Rafael Urdaneta (privada), con el propósito de obtener los directorios institucionales para contactar a los docentes adscritos. Posteriormente, se envió una comunicación vía electrónica a cada profesor, en la cual se explicaron detalladamente los objetivos de la investi-

da), con el propósito de obtener los directorios institucionales para contactar a los docentes adscritos. Posteriormente, se envió una comunicación vía electrónica a cada profesor, en la cual se explicaron detalladamente los objetivos de la investi-

gación y se les solicitó su consentimiento para integrar la muestra de estudio.

Posterior a su consentimiento se les envió el cuestionario *Liderazgo Docente* vía online, el cual incluye las dimensiones que describen el liderazgo transformacional, esto con la finalidad de obtener sus respuestas, esperando un tiempo prudente para recibir de regreso los cuestionarios de los participantes. En vista que no se recibieron de regreso la totalidad de los cuestionarios enviados se procedió a asistir a las universidades para la entrega de los cuestionarios personalmente por parte de los investigadores, así como solicitar la colaboración de estudiantes y otros docentes para la aplicación, obteniendo un total de 1459 cuestionarios respondidos.

Es relevante destacar, que en todo momento se garantizó el anonimato de la información respetando las consideraciones éticas del proceso de investigación.

Asimismo, concluido el procedimiento para la obtención de los datos se le envió a cada participante una comunicación agradeciendo su buena disposición y tiempo para la realización de este estudio.

El tratamiento estadístico para realizar el diagnóstico de la población objeto de estudio, fue de naturaleza descriptiva. Se calcularon Medidas de Tendencia Central, como media aritmética, varianza y desviación estándar por ítems, indicadores y variables. En la Tabla 2 se presenta el baremo diseñado para la medición de los reactivos, indicadores y variable en una escala entre media aritmética de  $\bar{X} = 1.00$  a  $\bar{X} = 5.00$ , con el fin de efectuar el análisis de los datos correspondientes el resultado del tratamiento estadístico, se consideraron las medias aritméticas en función de las alternativas de los ítems, indicadores, dimensiones y variable.

**Tabla 2**

*Baremo de Medias Aritméticas*

Nivel	Insuficiente	Suficiente
	$\bar{X} = 1.00$ a $\bar{X} = 2.49$	$\bar{X} = 2.50$ a $\bar{X} = 5.00$

*Nota.* Elaboración propia (2026)

## Resultados y Discusión

A continuación, en la Tabla 3 se presentan los hallazgos obtenidos mediante el análisis del cuestionario apli-

cado a los 1459 docentes de las universidades públicas y privadas, relacionado con las dimensiones clave del *Liderazgo Transformacional*, incorporadas a su desempeño laboral.

**Tabla 3**

*Dimensiones clave del Liderazgo Transformacional*

Ítem población	Influencia Idealizada	Consideración Individual	Motivación Inspiradora	Estimulación Intelectual	Tolerancia Psicológica	$\bar{X}$ Institución
Docentes Universidad Pública	3.58	4.39	3.92	4.90	3.20	3.99
Docentes Universidad Privada	4.29	4.50	3.87	4.51	3.95	4.22
$\bar{X}$ ítem	3.93	4.44	3.89	4.70	3.57	4.10
$\bar{X}$ Indicador	<b>4.10</b>					

*Nota.* Elaboración propia (2026)

Con relación a la Tabla 3, se obtuvo una  $\bar{X} = 4.10$ , para ubicarse en un rango suficiente, lo cual indica que un alto porcentaje de docentes están cons-

ciente de la necesidad de promover un liderazgo transformacional en sus instituciones educativas.

**Tabla 4**

*Influencia Idealizada*

Ítem población	Conciencia de servicio	Valoración individual	Respeto y confianza	Carisma	$\bar{X}$ Institución
Docentes Universidad Pública	3.29	4.56	2.99	3.40	3.56
Docentes Universidad Privada	4.28	4.22	3.01	3.92	3.85
$\bar{X}$ ítem	3.78	4.39	3.00	3.66	3.70
$\bar{X}$ indicador	<b>3.70</b>				

*Nota.* Elaboración propia (2026)

Al analizar la dimensión relacionada con la *Influencia Idealizada* (Tabla 4), encontramos que el valor aritmético se ubica en el nivel suficiente  $\bar{X} = 3.70$ , lo cual indica que en ambas instituciones educativas se encuentran presentes características tales como: conciencia de servicio, valoración individual hacia el otro, generando empatía y confianza, tanto en la institución como en sus miembros; lo cual favorece el establecimiento de relaciones

exitosas en beneficio de la calidad de la enseñanza.

Al efectuarse un análisis con respecto a los profesores por institución, se debe señalar que el nivel de suficiencia se mantuvo para ambas instituciones destacándose las universidades privadas, con los valores más alto  $\bar{X} = 4.28$ ,  $\bar{X} = 4.22$ ,  $\bar{X} = 3.01$ ,  $\bar{X} = 3.92$ , para cada ítem.

**Tabla 5**

*Consideración Individual*

Ítem población	Visión Compar-tida	Auto-con-fianza	Compro-miso, Honestidad, Lealtad	Apoyo in-dividual e institucio-nal	Pensa-miento fle-xible, abierto	$\bar{X}$ Institu-ción
Docentes Universidad Pú-blica	3.40	3.83	3.29	4.50	4.05	3.81
Docentes Universi-dad Privada	3.20	3.72	3.57	4.32	4.32	3.82
$\bar{X}$ ítem	3.30	3.77	3.43	4.18	4.41	3.81
$\bar{X}$ indicador	<b>3.81</b>					

Nota. Elaboración propia (2026)

Al analizar en la Tabla 5 los ítems relacionados con la *Consideración Individual* se observa que las media aritmética los ubica en un rango suficiente ( $\bar{X} = 3.30$ ,  $\bar{X} = 3.77$ ,  $\bar{X} = 3.43$ ,  $\bar{X} = 4.18$  y  $\bar{X} = 4.41$ ), lo cual significa que los profesores consideran la integración de equipos de trabajo, como un elemento

esencial en su desempeño académico, destacando el esfuerzo en común para formar equipos de trabajo que apoyen su desempeño laboral. Se observa el valor general del indicador para ambas universidades, con un resultado de media aritmética ( $\bar{X} = 3.81$ ), que lo ubica en el rango suficiente.

**Tabla 6**

*Motivación Inspiradora*

Ítem población	Entusiasta	Compromiso organizacional	Lidera con el ejemplo	Inspira	Responsabilidad social	$\bar{X}$ Institución
<b>Docentes Universidad Pública</b>	3.68	4.77	4.21	4.56	4.93	4.43
<b>Docentes Universidad Privada</b>	2.95	4.80	4.12	4.82	4.22	4.18
$\bar{X}$ ítem	<b>3.31</b>	<b>4.78</b>	<b>4.16</b>	<b>4.69</b>	<b>4.57</b>	<b>4.30</b>
$\bar{X}$ indicador	<b>4.30</b>					

Nota. Elaboración propia (2026)

En la Tabla 6, la dimensión relacionada con la *Motivación Inspiradora* que producen los docentes frente a todos sus colaboradores, pudimos constatar que los ítems se encuentran ubicados en un nivel de rango suficiente, en las instituciones objeto de estudio. Al analizar los ítems mencionados el valor de la media aritmética ( $\bar{X} = 3.31$ ,  $\bar{X} = 4.78$ ,  $\bar{X} = 4.16$ ,  $\bar{X} = 4.69$  y  $\bar{X} = 4.57$ ) indica un rango de desempeño suficiente ( $\bar{X} = 4.30$ ). Según estos valores, los docentes destacan la importancia de inspirar a los integrantes de las instituciones académicas hacia la excelencia, liderando con el ejemplo, demostrando un

compromiso personal y organizacional con sus miembros, haciéndose responsables de sus acciones para alcanzar un desempeño superior en la formación de los futuros profesionales.

Con respecto a la dimensión *estimulación intelectual* se pudo observar en la Tabla 7, que tanto las universidades privadas como las públicas, llevan implícito dichos comportamientos en su desempeño laboral. En estos ítems el valor de la media aritmética ( $\bar{X} = 3.35$ ,  $\bar{X} = 4.08$ ,  $\bar{X} = 4.00$ ,  $\bar{X} = 3.81$  y  $\bar{X} = 4.21$ ) indica un rango de suficiente.

**Tabla 7**

*Estimulación Intelectual*

Ítem población	Estimula creatividad	Solución de problemas	Empoderamiento	Agente de cambio	Innovador	$\bar{X}$ Institución
Docentes Universidad Pública	3.45	3.62	3.81	4.26	4.52	4.07
Docentes Universidad Privada	3.26	4.54	4.20	3.36	3.91	3.84
$\bar{X}$ ítem	3.35	4.08	4.00	3.81	4.21	3.95
$\bar{X}$ indicador	<b>3.95</b>					

Nota. Elaboración propia (2026)

**Tabla 8**

*Tolerancia Psicológica*

Ítem población	Capacidad de manejar la frustración	Capacidad de manejar estrés y presión	Capacidad de manejar la diversidad e incertidumbre	Autocontrol emocional	Escucha activa	$\bar{X}$ Institución
Docentes Universidad Pública	2.25	3.21	4.09	3.76	3.99	3.43
Docentes Universidad Privada	2.21	3.14	4.01	3.55	4.06	3.50
$\bar{X}$ ítem	2.23	3.17	4.05	3.65	4.02	3.46
$\bar{X}$ indicador	<b>3.46</b>					

Nota. Elaboración propia (2026)

En la Tabla 8 se presentan los resultados de los ítems relacionados con el indicador *Tolerancia Psicológica* en las instituciones objeto de estudio. Dichos ítems se ubican un rango de desempeño suficiente ( $\bar{X} = 3,17$ ,  $\bar{X} = 4,05$ ,  $\bar{X} = 3,65$  y  $\bar{X} = 4,02$ ). A diferencia del ítem relacionado con la capacidad de manejar la frustración el cual arroja un valor inferior a la media  $\bar{X} = 2,23$ .

Es relevante destacar que el ítem relacionado con la capacidad del manejo de la frustración se encuentra con un valor de media aritmética insuficiente para ambas instituciones  $\bar{X} = 2.25$  y  $\bar{X} = 2.21$ , lo que refleja que en el personal académico resulta imperativo fortalecer esta competencia, con el propósito de optimizar los procesos de los docentes universitarios; ya que un líder que mantiene la calma y la objetividad, ante la adversidad, podrá tomar decisiones informadas, racionales, y seguir adelante, incluso estando en situaciones difíciles o apremiantes.

En función del análisis crítico realizado en los resultados obtenidos del cuestionario *Liderazgo Docente* aplicado a 1459 docentes de universidades públicas y privadas se puede concluir que para este estudio se evidenció, que los profesores ejercen en su desempeño laboral un liderazgo, sustentado en los factores claves que definen al liderazgo transformacional. Estos resultados impactan positivamente en su quehacer cotidiano, ya que promueven un clima de aprendizajes sano y satisfactorio, tomando en cuenta las expectativas del estudiante, para avanzar hacia estándares positivos de calidad en el proceso de

enseñanza y aprendizaje, conllevándolos a un elevado nivel académico, que repercute positivamente en la conducta y el rendimiento

Los resultados ratifican los postulados teóricos de Bass (1985) y Burns (1978) donde plantean que los líderes transformacionales poseen ciertas características que los diferencian del resto de las personas, tales como: estimulan el cambio buscando nuevas ideas y soluciones, motivan a todos sus seguidores a continuar siempre con sus proyectos, conducen a sus seguidores a dejar a un lado sus intereses particulares para ir tras objetivos colectivos que beneficien a todos, propiciando la calidad y la excelencia. Es importante recalcar que el análisis y la discusión desarrollada en esta investigación ha estado basada en contextos instituciones educativas latinoamericanas.

Se evidenció que los profesores son agentes motivadores de cambios que influyen en todos sus colaboradores para que se esfuercen por alcanzar voluntariamente todas las metas y objetivos propuestos, certificando los postulados de Ortiz et al (2021). Se confirma lo mencionado por Sardón (2017) relacionado con la visión compartida y el alto nivel de confianza que tienen en su intuición.

Es relevante señalar que los líderes estudiados poseen una conducta inspiradora, empoderándose de todos los espacios académico con su empatía y su escucha activa, ganándose así, el respeto y admiración de sus compañeros, predicando con el ejemplo, creando equipos

de trabajos productivos, en ambientes de seguridad y compromiso social (Ortiz et al., 2021).

Además se observó que los docentes impulsan en sus estudiantes la cultura de la responsabilidad social, conciencia de servicio y el compromiso organizacional, practicando ante todo la filosofía del nosotros, para promover aprendizajes significativos, concordando con los postulados planteados por Sardón (2017) y Ganga et al., (2016) relacionada con la importancia de proyectar una visión compartida con sus colaboradores, altos niveles de compromiso, autoconfianza y una participación crítica y reflexiva en su desempeño académico y laboral.

Asimismo, se ratifica lo expresado por Alvarado y Zambrano (2021) donde consideran que los líderes son personas creativas, entusiastas que logran en sus colaboradores un esfuerzo voluntario en superarse a sí mismo para lograr sus metas. Así como también plantean que los líderes tienen la habilidad de innovar a través de su pensamiento crítico para cambiar la perspectiva de sus colaboradores, motivándolos e inspirándolos hacer cosas nuevas.

Otro de los resultados observados son los relacionados con la capacidad de servicio y el esfuerzo colectivo que poseen los líderes, coincidiendo con los postulados expuestos por Álamo y Falla (2023), Fernández y Quintero (2017), donde plantean que los líderes transformacionales poseen un gran carisma, una conciencia clara del servicio al otro, infundiendo confianza y respeto total de sus seguidores.

Por otra parte, Vargas y Gómez (2021) plantean que todo líder debe demostrar la capacidad de generar vínculos emocionales positivos con sus seguidores, proyectando un autocontrol absoluto de sus emociones, desarrollando una capacidad de escucha activa que le permite establecer una conexión directa con sus seguidores, ganándose así, el respeto y la admiración de todos sus pares. Los profesores que manejan esta característica en su desempeño laboral recurren a la tolerancia psicológica para lograr un clima de armonía, en un ambiente sano y productivo, donde se pueda lograr resolver los conflictos proactivamente que se generan de la dinámica en el día a día (Rada et al., 2024).

## Conclusiones

Sobre la base del análisis crítico efectuado en los resultados obtenidos del cuestionario *Liderazgo Docente* aplicado a 1459 docentes de universidades públicas y privadas se puede concluir que para este estudio se evidenció que los profesores de ambas instituciones educativas ejercen en su desempeño laboral un liderazgo, sustentado en los factores claves que definen al liderazgo transformacional.

Esto impacta positivamente en su quehacer cotidiano, ya que promueven un clima de aprendizajes sano y satisfactorio, tomando en cuenta las expectativas del estudiante, para avanzar hacia estándares positivos de calidad en el proceso de enseñanza y aprendizaje, conllevándolos a un elevado nivel académico, que repercute positivamente en la conducta y el rendimiento académico

del estudiante, propiciando la calidad y la excelencia institucional. Ambas comparten una filosofía de trabajo basada en el liderazgo transformacional, tal como se evidenció en los resultados obtenidos.

Entre los factores se destacan: el carisma, la empatía, la consideración individual, la motivación, la confianza, la creatividad, la credibilidad, la estimulación intelectual, el respeto al otro y la tolerancia psicológica, características todas, que deben estar implícitas en todo proceso de enseñanza y aprendizaje.

Es importante mencionar una de las limitaciones clave encontradas y enfrentadas en el desarrollo de esta investigación, la cual está enmarcada en el poco tiempo dedicado de los profesores para el llenado de los cuestionarios. Muchos docentes admitieron no tener tiempo alguno para dedicarle al llenado del cuestionario, lo que nos trajo como consecuencia tener que activar una nueva estrategia para la recolección de la data.

Se recomienda desarrollar nuevas investigaciones sobre liderazgo transformacional para profundizar el conocimiento en la educación superior y optimizar continuamente el desempeño laboral de sus docentes.

## Referencias

Álamo, M., & Falla, D. (2023). El liderazgo transformacional y su relación con las competencias socio-emocionales y morales en futuros docentes. *Psychology, Society & Education*, 15(1), 48-56.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8938709>

Alvarado, M., & Zambrano, E. (2021). El liderazgo transformacional y su influencia en los equipos de negocio del sector financiero del cantón Portoviejo. *593 Digital Publisher*, 6(3), 423-441.

<https://doi.org/10.33386/593dp.2021.3.632>

Bass, B. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations* [Liderazgo y desempeño que superan las expectativas]. New York: The Free Press.

Bass, B., & Avolio, B. (1995). *Transformational leadership development. Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire* [Desarrollo del liderazgo transformacional. Manual para el Cuestionario de Liderazgo Multifactorial]. Editor Mind Garden (anteriormente: Consulting Psychologists Press en Palo Alto, CA).

Burns, J. (1978). *Leadership* [Liderazgo]. Editorial Harper y Row. New York.

Correa, A., & Cuevas, M. (2017). Liderazgo docente y percepción de felicidad en estudiantes de educación superior. *Revista Especializada en Ciencias de la Salud*, 20(1), 20-26.

<http://www.mediagraphic.com/pdfs/vertientes/vre-2017/vre171c.pdf>

Fernández, M., & Quintero, N. (2017). Liderazgo transformacional y tran-

- saccional en emprendedores venezolanos. *Revista Venezolana de Gerencia*. 2(77), 56-74.  
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29051457005>
- Gámez D., & Toscano, J. (2023). Importancia del liderazgo transformacional en la cultura y resultados organizacionales: Una revisión sistemática. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinaria* 7(6), 1108-1126.  
<https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/8748>
- Ganga, F., Villegas, F., Pedraja, L., & Rodríguez, E. (2016). Liderazgo transformacional y su incidencia en la gestión docente: El caso de un colegio en el norte de Chile. *Interciencia. Revista de Ciencias y Tecnología de América* 41(9), 596-604.  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5649986>
- García, B.; Mendoza, I. & Olguín J. (2022). Liderazgo Transformacional y Agotamiento Profesional en Personal Hospitalario. *Investigación Administrativa*, 51(129), 1-15.  
<https://doi.org/10.35426/iav51n129.08>
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la Investigación: las Rutas Cuantitativa, Cualitativas y Mixta*. McGraw-Hill Education.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación* (6ª ed.). McGraw-Hill Education.
- Mendoza, M., García, S., & Avelar, L. (2020). El liderazgo transformacional: Una revisión de literatura. *Academia Journals*, (12)2, 341-460.  
<https://static1.squarespace.com/static/55564587e4b0d1d3fb1eda6b/t/5ed6c219c930145149b94b42/1591132712160/Tomo+04++Memorias+del+Congreso+Academia+Journals+Chetumal+2020.pdf>
- Ortiz, J., Sánchez, M., Bardón, C., Toscano, L., Rodríguez, S., & Leonardo, I. (2021). Resiliencia y la Intención empresarial en trabajadores peruanos: Rol mediador del liderazgo transformacional. *Revista de Investigación en Psicología*, 24(2), 3-15.  
<https://doi.org/10.15381/rinvp.v24i2.21326>
- Pérez G., Jiménez, G., & Romo, G. (2017). Caracterización del liderazgo transformacional de los directivos de las instituciones de educación superior. Caso de estudio en una universidad del departamento de Antioquia. *Revista Entramado*. 13(1), 48-61.  
<http://dx.doi.org/10.18041/entramado.2017v13n1.25137>
- Perrilla, L., & Gómez V. (2021). Relaciones del estilo de liderazgo transformacional con la salud y el bienestar del empleado: el rol mediador de la confianza en el líder. *Revista de Psicología del Trabajo*

- y de las Organizaciones, 33(2), 95-108.  
<https://scielo.isciii.es/pdf/rpto/v33n2/1576-5962-rpto-33-02-00095.pdf>
- Portilla, L., Pantaleón, A., Gallardo, J., & Morales, P. (2024). Liderazgo transformacional como compromiso de cambio: Una revisión sistemática de la literatura. *Inter-ciencia. Revista de Ciencias y Tecnología de América*, 49(5), 292-29.  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9576084>
- Rada, C.; Guerrero, M., Manosalvas, C. & Vaca, G. (2024) Liderazgo transformacional y cultura organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores. *Fundación DIALNET. Revista Ciencias Sociales*. 30(4), 431-446
- Sardón, D. (2017). Liderazgo transformacional y la gestión Escolar en instituciones educativas primarias. *Revista de Investigaciones Altoandinas*, 19(3), 295-304.  
<http://dx.doi.org/10.18271/ria.2017.294>
- Sierra Bravo, R. (1994). *Técnicas de Investigación Social. Teoría y Ejercicios* (9ª ed.). Paraninfo.
- Sierra, G. (2016). Liderazgo Educativo en el siglo XXI, desde la perspectiva del emprendimiento sostenible. *Revista EAN*, (81), 111-128.  
<http://dx.doi.org/10.21158/01208160.n81.2016.1562>
- Sánchez, C. (2025). *Liderazgo de Poder*. Diamante.
- Torres, F., & Estrada, E. (2024). Liderazgo transformacional y actitudes en operadores de líneas de ensamble Ford c2: Estudio en planta delicias de Tristone Flowtech. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 5(1), 1821-1835.  
<https://doi.org/10.56712/latam.v5i1.1711>
- Vargas M., & Gómez K. (2021). Liderazgo transformacional y su impacto en la transferencia de conocimientos y el desempeño operativo en el contexto de la industria automotriz. *Revista EAN*, (90), 11-26.  
<https://doi.org/10.21158/01208160.n90.2021.2850>

### **Declaración sobre Conflicto de Intereses**

*Las autoras declaran no tener conflictos de intereses relacionados con la elaboración del presente trabajo.*

### **Contribución de los Autores**

**Odris González:** *Idea principal, diseño y planteamiento del problema, fundamentación teórica, conclusiones (40%).*

**Nerylena Inciarte Romero:** *Objetivo de la investigación, metodología y análisis de los datos, conclusiones (30%).*

**Liliana Canquiz Rincón:** *Redacción y discusión de resultados, conclusiones (30%).*