

Estilos de liderazgo del docente universitario

Odris González González y Lesbia González Cubillán

Centro de Orientación, Facultad de Arquitectura y Diseño, Universidad del Zulia.
Maracaibo, Venezuela

odgonzal@hotmail.com; lesgon@hotmail.com

Resumen

El presente trabajo tiene como objetivo la descripción de las características de los estilos de liderazgo *laissez faire*, autocrático, transaccional y transformacional presentes en un grupo de profesores y profesoras de la Facultad de Arquitectura y Diseño de la Universidad del Zulia. El diseño de investigación es no experimental descriptivo y de campo, de corte transversal, donde se analizan los datos obtenidos del cuestionario "Estilos de Liderazgo" versión de Bass y Avolio (1991), adaptado por González (2009), bajo la estadística descriptiva y distribución de frecuencias. Los resultados obtenidos apuntan hacia la tendencia a adoptar comportamientos característicos de un liderazgo transformacional bajo las siguientes combinaciones: autocrático-transformacional, transaccional-transformacional, *laissez faire*-autocrático-transformacional y autocrático-transaccional-transformacional. Los datos obtenidos señalan que los y las docentes muestran preocupación por la promoción de sus estudiantes a través de la atención a sus necesidades de logro, de estimulación intelectual y de crecimiento personal, apoyando su prosecución estudiantil en medio de un clima académico favorable al desarrollo personal y del grupo.

Palabras clave: estilos de liderazgo, liderazgo académico, docente universitario.

Leadership Styles of University Teachers

Abstract

The objective of this work is to describe the characteristics of *laissez faire*, autocratic, transactional and transformational leadership styles present in a group of professors at the School of Architecture and Design, University of Zulia, during the first academic period of 2011. The research has a descriptive, non-experimental, field and transversal design; data collected using the questionnaire "Styles of Leadership," by Bass and Avolio (1991), adapted by González (2009), is analyzed using descriptive statistics. Results point toward the tendency to adopt behaviors characteristic of transformational leadership with the following combinations: autocratic-transformational, transactional-transformational, *laissez faire*-autocratic-transformational and autocratic-transactional-transformational. Data indicates that the teachers show concern for promoting their students through attention to their needs for achievement, intellectual stimulation and personal growth, supporting student continuation in the midst of an academic climate that favors personal and group development.

Keywords: leadership styles, academic leadership, university teacher

Introducción

El liderazgo, como fenómeno universal, parte del instinto gregario del ser humano, de la necesidad de agruparse, organizarse y conducir sus actividades, profesionales, familiares y sociales, en beneficio de una convivencia que garantice una mejor calidad de vida. En el ámbito educativo el ejercicio del liderazgo está matizado por la responsabilidad del docente en la promoción de cambios que desprenden de la interacción del grupo de alumnos y alumnas, padres, colegas y otros miembros de la comunidad.

En esta investigación se concibe el liderazgo como el proceso de interacción que, de manera organizada y sistematizada, se establece entre los miembros de un grupo. El profesor y las profesoras deben intervenir incentivando al estudiante universitario en el logro de las metas y objetivos planteados, por lo que su preparación ha de encaminarse a dar respuestas ajustadas al contexto educacional a través de la motivación y el estímulo constante, promocionando confianza y seguridad en los estudiantes.

Parra (2011), define el líder como aquella persona con capacidad de optimizar el uso de las técnicas y métodos para el trabajo pedagógico, en beneficio del mejoramiento de la calidad educativa. El líder transformacional, en las instituciones educativas, debe ejercer funciones de guía-facilitador con pensamiento sistémico, que induzca cam-

bios en los objetivos, valores, necesidad, creencias y aspiraciones de la organización educativa, para ello debe tener competencia como facilitador de la interacción entre los miembros del medio académico y comunidad en general. En este sentido, Chiavenato (1998) y Gorrochotegui (1997), resaltan el proceso de comunicación ejercido en las relaciones interpersonales y que orientan el logro de los objetivos del grupo.

Apoyados en esta concepción, conviene analizar las características que definen ese proceso de interacción, así como los rasgos de comportamiento de los profesores y las profesoras que soportan y definen esta interacción. Del análisis de los estilos de liderazgo de los y las docentes se ofrece una aproximación al conocimiento de su propio comportamiento, en beneficio de la excelencia académica de los y las estudiantes, a través de la descripción de los estilos *laissez faire*, autocrático, transformacional y transaccional.

A continuación se presenta una breve descripción de cada uno de estos estilos.

El estilo *laissez-faire* caracteriza a los y las líderes que dejan todas las responsabilidades y decisiones al grupo e incluso, aquellas correspondientes al cumplimiento de sus propias funciones. Es un estilo permisivo donde la toma de decisiones deja un amplio espacio de libertad de acción, de responsabilidad, de compromiso y es muy importante el

acompañamiento del líder, aunque se ubique en segundo plano.

El estilo autocrático perfila al líder que no permite la participación de los y las miembros del grupo en las decisiones, ejerciendo comportamientos en formas de dominio, que inducen a respuestas sumisas por parte del grupo. El término autocracia procede del griego *auto* (uno mismo) y *kratos* (gobierno o poder) y designa un sistema de gobierno en el cual la voluntad de un solo individuo es la ley porque la autoridad recae sobre una sola persona.

Se concibe el papel de líder como vigilante, que cree saberlo todo, se mantiene siempre por encima de sus seguidores y toma las iniciativas de otras personas. Emplea su criterio para dominar. Es un individuo de acción, pero agresivo. En este estilo, el líder impone su voluntad sobre las personas y controla la conducta del grupo. La coerción como característica del liderazgo autocrático es esencial, necesaria o conveniente, siempre y cuando signifique el ejercicio del poder delegado por los subordinados, en una autoridad.

En este estilo de liderazgo, las decisiones extremas del líder inhiben las nuevas ideas, porque los seguidores se sienten irrespetados hasta el punto de pensar que sus ideas no serán tomadas en cuenta. De este modo, el sentido de responsabilidad se evapora, son incapaces de actuar por su propia iniciativa, pierden el sentido de pertenencia y la capacidad de innovar nuevos proyectos. Una de las principales características de este estilo es una excesiva orientación hacia la tarea, ya que se cree que ésta es la única finalidad del grupo, por lo que es claro que la motivación está dirigida solo a la productividad.

Con respecto al estilo de liderazgo transaccional Bass (1985), lo define como aquel estilo por medio del cual el líder incentiva a sus seguidores a través de la recompensa por su desempeño, reprimiendo el bajo desempeño de manera que cuando los subordinados son motivados, reconocidos y recompensados es porque su desempeño es alto y cuando son castigados porque su desempeño es bajo.

Este estilo de liderazgo está basado en el conocimiento, motivaciones y desempeño de los pasos a seguir para el logro de los objetivos propuestos, a través de la utilización de recompensas y castigos para motivar a los y las seguidoras a alcanzar el nivel de rendimiento deseado. Se apoya en la teoría de las necesidades de Maslow (1998), para plantear que los líderes elevan el nivel de las necesidades de los miembros del grupo a los estratos superiores, desarrollando su autoestima.

El liderazgo transformacional tiene su origen en los conceptos fundamentales que Burns planteó en 1978, épo-

ca donde distinguió dos tipos de liderazgo opuestos en un continuo: el transaccional y el transformacional. Este estilo está caracterizado por el interés en incrementar en los seguidores, el nivel de moralidad y motivación.

Cardona (2002), considera que el líder transformacional tiene amplia visión de los objetivos a lograr, motiva a la gente con actitud positiva y flexible, es emprendedor e innovador.

Según Gorrochotegui (1997), el liderazgo transformacional se caracteriza por el intercambio que se da entre los líderes, colegas y seguidores, para conocer las necesidades del grupo y lograr así alcanzar las metas propuestas.

Pirela (2010), destaca la importancia de los líderes transformadores en instituciones de educación básica, a partir de sus propios valores, creencias y rasgos de comportamiento que apuntan hacia la búsqueda de la excelencia.

Bass (1995), propone cinco características básicas del líder transformacional, definidas como carisma, estimulación intelectual, consideración individual, motivación inspiracional y tolerancia psicológica.

Cuando el líder actúa de modo que sus seguidores le admiran y le quieren imitar, quiere decir que tiene carisma. Esta característica lo reviste de un alto poder simbólico, presentándose como un modelo. Se distingue de los demás líderes por su inusual personalidad y sus capacidades únicas. Según Bernal (2000), el carisma es la capacidad de entusiasmar, de transmitir confianza y respeto, demostrando autoconfianza, generando lealtad y compromiso, comportándose de forma honesta y coherente, para ser respetado por lo que hace y producir satisfacción en sus seguidores. Es por ello, que el carisma, es una herramienta básica en los y las líderes educativos que tienen una visión y misión clara; que se ganan el respeto, la confianza y la seguridad, al igual que adquieren una identificación individual de sus seguidores. En consecuencia, los docentes que presentan esta cualidad son capaces de obtener el esfuerzo y colaboración extra de su personal para lograr niveles óptimos de desarrollo y desempeño.

El estímulo intelectual significa que el líder promueve nuevos enfoques y nuevas soluciones a los problemas. A la vez, provoca intelectualmente a su gente estimulándoles a hacerse preguntas, cuestionando los modos habituales de hacer las cosas, permitiéndose errores.

El aspecto esencial de la estimulación intelectual reside en proponer un nuevo enfoque para viejos problemas, en ese sentido, el líder debe hacer énfasis en la inteligencia y la racionalidad de sus seguidores, para alcanzar la solución de problemas que se le puedan presentar; se trata de estimular la actuación del grupo, animándolos a generar nue-

vas ideas y a tomar responsabilidades, proporcionando así nuevos enfoques a los problemas, facilitando las cosas, no imponiéndolas.

El líder tiene la característica personal denominada consideración individual cuando toma en cuenta las necesidades de cada persona para guiar a cada una según su potencial, actuando como entrenador (coach), abriendo oportunidades de aprendizaje y creando un clima de apoyo; es un líder que escucha y sabe delegar, dando luego retroalimentación constructiva a sus seguidores.

La motivación inspiracional caracteriza al líder que crea una visión estimulante y atractiva para sus seguidores y sabe comunicar sus opiniones de modo convincente con palabras y también con su propio ejemplo, demostrando su compromiso personal con la institución, para luego entusiasmar a los demás.

En relación a esta cualidad, se requiere tener la capacidad para detectar amenazas y oportunidades; otorgándole una visión entusiasta al grupo, buscando inspirar nuevos horizontes, ya que promueve el punto de vista de situaciones futuras motivadoras, anima a construir una relación de trabajo que individualmente satisfaga, unifique y fortalezca la realización de objetivos comunes. Aumenta el optimismo y el entusiasmo en sus seguidores.

La tolerancia psicológica se encuentra presente en aquellos líderes que saben tolerar los errores de los demás, utilizando sus propios errores para mejorar. Significa ser paciente y amable, disponer de un sentido del humor que permita la creación de atmósferas de trabajo adecuadas para tratar los innumerables problemas y conflictos que deben surgir en cualquier organización, este estilo favorece las metas comunes y compartidas, enfatizando en el desarrollo de la creatividad, estimulación intelectual, capacidad para estimular e inspirar a sus seguidores más allá de las expectativas, dándole sentido a cada uno de los procesos y eventos.

Leithwood (1999), planteó que el liderazgo transformacional es el más idóneo para ser desarrollado en las instituciones educativas por sus docentes, ya que es aquel que motiva a las personas a hacer más de lo que ellas mismas esperan y como consecuencia, se producen cambios en los grupos, las organizaciones y la sociedad.

El liderazgo del docente, tema que nos ocupa en esta investigación, demanda de los aportes sobre las competencias propias de un liderazgo eficaz, que permita el fortalecimiento de aprendizajes significativos en sus alumnos, induciendo el cambio, la innovación en las instituciones educativas, y sobre todo, la promoción de grupos de trabajo que posibiliten la consistencia, coherencia de las visiones, motivaciones y compromisos de sus integrantes.

Desde esta perspectiva señala Delgado (2000), que el liderazgo del docente debe promover la autorrealización de sus alumnos, incentivando e impulsando la conformación de comunidades de aprendizaje que propicien cambios en la educación. El docente universitario se convierte en agente promotor de la participación de los miembros del grupo, para que se erijan como líderes en un momento determinado, demostrando aptitudes y cualidades para orientar la acción grupal.

Gutiérrez (2003), señala, siguiendo en esta línea, que la labor del docente universitario en su desempeño laboral reviste un nuevo compromiso social, derivado de una actitud positivista y transformadora, cuyo objetivo central es el fomento de una participación cercana hacia los problemas de su entorno, con una actitud de apertura a las críticas en beneficio de los aportes científicos y de los contextos educativos. En cada docente hay un líder potencial que motiva y estimula a las personas con las que se relaciona a través de la conducción de grupos. Desempeña un papel trascendente en el desarrollo y la formación de actitudes y valores.

Desde esta perspectiva, se asume que el docente universitario debe ser un profesional con disposición para actuar de acuerdo con un liderazgo que le permita la promoción y estimulación de sus alumnos que trascienda sus intereses personales, para que de esta manera accedan a niveles superiores de ejecución, a fin de satisfacer un propósito personal y colectivo, en beneficio de la comunidad.

Objetivos

Dada la importancia del liderazgo dentro de la dinámica de las organizaciones educativas y derivado de un trabajo de investigación, se propone en este artículo describir las características de los estilos de liderazgo *laissez faire*, autocrático, transaccional y transformacional, presentes en un grupo de profesores y profesoras de la Escuela de Arquitectura de la Universidad del Zulia, a través de la aplicación del cuestionario "Estilos de Liderazgo", aplicada durante el 1er. Período de 2011.

Tipo de estudio

El diseño de investigación es no experimental descriptivo; según el tipo de datos que se recoge es de campo y de acuerdo al momento de recogida de la información es de corte transversal.

Es no experimental descriptivo, porque se recogen los datos relacionados con el ejercicio del liderazgo en profe-

sores universitarios y luego se describen los estilos de liderazgo, sin manipular las variables presentes en el momento, entre las que se puede mencionar las condiciones de aprendizaje. Al respecto señalan Hernández y Baptista (2003), que la investigación no experimental descriptiva es aquella donde a través de la medición, evaluación o recogida de información sobre una situación determinada, se describen las características presentes, sin llegar a alterar o modificar el ambiente donde se desarrolla el hecho.

El trabajo de campo es definido por Sabino (2002), como aquel basado en informaciones provenientes directamente de la realidad, con la ventaja de que el investigador puede cerciorarse de las condiciones reales que rodean al participante durante la recogida de datos. En este sentido, el cuestionario “Estilos de liderazgo” es aplicado a 12 profesores de la Escuela de Arquitectura en su ambiente de trabajo, adaptándose el investigador, a las horas disponibles de cada participante.

En la investigación de corte transversal León y Montero (2002), consideran que se describe un fenómeno después de recoger la información en un momento determinado y específico, que conduce al conocimiento del estado real del objeto de estudio. La recogida de los datos durante el primer período de 2011 ubica esta investigación dentro de esta clasificación, pues no se hace seguimiento de los cambios operados en los participantes, después del proceso de intervención.

Instrumentos

El instrumento utilizado es una adaptación de González (2009), dirigido a docentes y tomando como referencia el Multifactor Leadership Questionnaire de Bass y Avolio (1990), el cual presenta una fiabilidad entre 0,60 y 0,75 (Alpha de Cronbach). Esta versión ofrece información sobre los estilos de liderazgo *laissez faire*, autocrático, transaccional y transformacional a través de 91 afirmaciones a las cuales debe responder de acuerdo con la escala: Siempre, Frecuentemente, Algunas veces, Pocas veces y Nunca.

Participantes

Participan doce profesores y profesoras de la Escuela de Arquitectura de la Universidad del Zulia, seleccionados por muestreo aleatorio simple, en una relación del 10% del universo de docentes de esa escuela. Según León y Montero (2002), el muestreo aleatorio simple es un proceso probabilístico de selección útil para las muestras pequeñas, el cual asegura que cada sujeto de la población tiene la misma probabilidad de ser incluido en la muestra.

Procedimiento

Los profesores participaron voluntariamente a la invitación para responder el cuestionario, el cual fue entregado para que lo respondieran en sus ratos libres dentro de la facultad.

Una vez recogida la información se procedió a análisis de los datos a través del paquete estadístico SPSS, versión 17,00, para la obtención de la estadística descriptiva media, desviación típica, varianza y frecuencias; para la identificación del estilo de liderazgo que caracteriza los docentes durante las actividades académicas se analizó la relación porcentual por participante y por estilo de liderazgo. Posteriormente se procedió a la interpretación de los datos en dos partes. En la primera parte de una forma global y luego la descripción de cada estilo de liderazgo presente en cada uno de los participantes.

La interpretación de los resultados se ajusta al baremo presentado en la Tabla 1.

Resultados

En esta parte se presentan en tablas los resultados obtenidos de la aplicación del cuestionario “Estilos de liderazgo” con su respectivo análisis e interpretación. Se tomará en cuenta las puntuaciones ubicadas en los niveles MA y A porque se considera que estos niveles caracterizan con mayor firmeza la presencia de cada uno de los estilos. Sin embargo, hay puntuaciones ubicadas en los rangos B y MB

Tabla 1. Baremo de puntuaciones y ubicación por nivel en cada estilo.

Nivel	Muy Alto (MA)	Alto (A)	Bajo (B)	Muy Bajo (MB)
<i>Laissez faire</i>	3,8-3,1	3-2,1	2-1,1	1-0
Autocrático	4,3-4,1	4-3,3	3,2-2,8	2,7-2,5
Transaccional	10,2-9,1	9-7,9	7,8-6,7	6,6-5,5
Transformacional	26,2-25,2	25,1-23,8	23,7-22,4	22,3-21

Fuente: Cuestionario “Estilos de Liderazgo”, versión adaptada por González (2009).

que pueden resultar importantes para destacar aquellas características ausentes en la persona.

En la Tabla 2 se observa que los estilos transformacional y autocrático obtienen el porcentaje de ejecución ubicado en 66,7% de la sumatoria de los porcentajes MA y A, lo cual indica la tendencia a asumir comportamientos propios de estos estilos. En el extremo opuesto se observa que el porcentaje de ejecución en el estilo *laissez faire* es de 91,6% resultado de la sumatoria de los niveles B y MB.

La Tabla 3 contiene la estadística descriptiva para los estilos de liderazgo estudiados. La media obtenida en el estilo de liderazgo *laissez faire* 1,56 se ubica en el nivel equivalente a Bajo y la desviación estándar y varianza 0,75 y 0,56 respectivamente, indican poca dispersión de los datos alrededor del promedio. En el estilo autocrático la media aritmética de 3,43 ubica los datos en un nivel Alto y la desviación estándar y varianza 0,56 y 0,31, indican poca dispersión. En el estilo transaccional la media de 7,81 ubica en el nivel Bajo y la desviación y varianza de 1,26 y 1,60, indican alta dispersión de los datos alrededor de la media. La media del estilo transformacional la ubica en el nivel Alto y la desviación y varianza 1,57 y 2,48, indican alta dispersión.

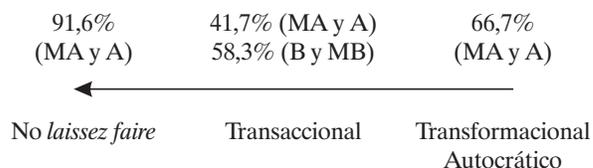
La Tabla 4 contiene las puntuaciones obtenidas en cada caso y se observa que el caso 1 se caracteriza porque ejerce un liderazgo transformacional; los casos 2, 4, 8 y 9 poseen un liderazgo autocrático-transformacional; el caso 3 merece especial atención por cuanto obtiene puntuación promedio bajo en todos los estilos de liderazgo estudiados; el caso 5 es autocrático y transaccional; el caso 6 se define

como autocrático; el caso 7 es *laissez faire*, autocrático y transaccional; el caso 10 es autocrático, transaccional y transformacional; los casos 11 y 12 son transaccional y transformacional.

Discusión

La interpretación de los resultados se realiza en dos partes. En la primera parte se presenta una interpretación global basada en el análisis de los casos de acuerdo con el estilo de liderazgo y el nivel donde se ubica, de acuerdo con la Tabla 1. En la segunda parte se analizan las características del liderazgo que definen los casos estudiados de acuerdo con los resultados de la Tabla 4.

El análisis global de los resultados informa sobre la polarización entre los estilos transformacional y autocrático por un lado y *laissez faire* por el otro; el estilo transaccional queda en un rango intermedio del continuum.



Estos hallazgos indican la tendencia hacia el desempeño de un liderazgo combinado transformacional/autocrático, lo cual es propio de la función docente en su desempeño laboral, porque el profesor asume comportamientos de ayuda y promoción de sus estudiantes, generando con-

Tabla 2. Porcentaje de casos por estilo de liderazgo y por nivel.

Estilo de Liderazgo	Porcentaje por nivel			
	Muy Alto (MA)	Alto (A)	Bajo (B)	Muy Bajo (MB)
<i>Laissez faire</i>	8,3%	0%	83,3%	8,3%
Autocrático	16,7%	50%	16,7%	16,7%
Transaccional	16,7%	25%	50%	8,3%
Transformacional	25%	41,7%	16,7%	16,7%

Fuente: cuestionario "Estilos de Liderazgo" versión adaptada por González (2009).

Tabla 3. Estadística descriptiva.

Estilo de liderazgo	Media aritmética	Desviación típica	Varianza
<i>Laissez faire</i>	1,56	0,75	0,56
Autocrático	3,43	0,56	0,31
Transaccional	7,81	1,26	1,60
Transformacional	24,08	1,57	2,48

Fuente: cuestionario "Estilos de Liderazgo" versión adaptada por González (2009).

Tabla 4. Puntuaciones obtenidas por cada caso.

Caso	<i>Laissez faire</i>		Autocrático		Transaccional		Transformacional	
	Puntos	Nivel	Puntos	Nivel	Puntos	Nivel	Puntos	Nivel
1	1,7	Bajo	2,5	Muy Bajo	5,5	Muy Bajo	24,3	Alto
2	1,2	Bajo	3,5	Alto	7,1	Bajo	23,8	Alto
3	1,3	Bajo	3	Bajo	7,4	Bajo	23,2	Bajo
4	1,5	Bajo	3,5	Alto	6,7	Bajo	24,7	Alto
5	1,5	Bajo	3,7	Alto	8,6	Alto	21	Muy Bajo
6	1,5	Bajo	3,5	Alto	7,8	Bajo	22,7	Bajo
7	3,8	Muy Alto	4,3	Muy Alto	10,2	Muy Alto	22	Muy Bajo
8	1,6	Bajo	3,5	Alto	6,8	Bajo	25	Alto
9	1,2	Bajo	3,8	Alto	7,6	Bajo	25,5	Muy Alto
10	1,5	Bajo	4,1	Muy Alto	8,6	Alto	26,2	Muy Alto
11	1,1	Bajo	2,5	Muy Bajo	9,3	Muy Alto	25,5	Muy Alto
12	0,8	Muy Bajo	3,2	Bajo	8,1	Alto	25	Alto

Fuente: cuestionario "Estilos de Liderazgo" versión adaptada por González (2009).

fianza, optimismo y fortaleza, motivando hacia el logro de los objetivos y metas propuestas por el curso y enfatizando en una atención individualizada a partir de sus necesidades y por otro lado asume comportamientos de control del grupo, canalizando sus actuaciones favorecedoras al logro de objetivos y metas académicas.

Los profesores con este estilo de liderazgo estimulan intelectualmente a sus estudiantes, retándolos a enfrentar ideas novedosas y creativas para solucionar problemas. Las actividades docentes las dinamiza a través de la participación de los estudiantes en beneficio de su propio desarrollo; su espacio donde imparte clases lo convierte en un laboratorio rico en vivencias y experiencias socializadoras.

El otro extremo del *continuum (laissez faire)*, indica la tendencia del profesor a no dejar actuar libremente, manteniendo la conducción del grupo, determinando las políticas que dirigirán las acciones académicas a seguir, interviniendo cuando se necesita de su presencia, tomando decisiones adecuadas a las necesidades del grupo y focalizándose en la solución de problemas.

En cuanto al análisis por casos se encuentra el predominio de los siguientes estilos de liderazgo: autocrático, transformacional, autocrático-transformacional, autocrático-transaccional, transaccional-transformacional, *laissez faire*-autocrático-transformacional y autocrático-transaccional-transformacional.

El estilo autocrático (caso 6), define la persona que decide por el grupo, establece normas de funcionamiento grupal, asigna tareas para garantizar el éxito, reconoce el trabajo bien realizado y se presenta con fuerza de carácter.

El estilo transformacional (caso 1), caracteriza a la persona que interviene con opiniones importantes demostrando interés por los demás, plantea altas metas de logro y se compromete en su cumplimiento, toma en cuenta las diferencias individuales dando respuestas a las necesidades del grupo; controla sus emociones infundiendo confianza, toma decisiones basadas en sus principios, valores y moralidad; busca diferentes alternativas para resolver los problemas, demostrando que es innovador y creativo; estimula a los estudiantes para que alcancen altos niveles de ejecución.

El estilo autocrático-transformacional (casos 2 y 4), define a un docente que estimula al grupo a través del establecimiento de normas, tomando en cuenta las diferencias individuales, necesidades y habilidades, escuchando atentamente las preocupaciones de los miembros del grupo y estimulando el logro de metas; focaliza las fortalezas de sus estudiantes impulsándolos en su crecimiento y desarrollo personal; ofrece alternativas para enfrentar los problemas; se muestra seguro de sí mismo, inspirando confianza y seguridad en sus seguidores; se preocupa por su propio crecimiento personal, demostrando convicción en los principios que transmite.

El estilo autocrático-transaccional (caso 5), se comporta como directivo por un lado y negociador por el otro; establece normas de funcionamiento grupal para mantener el control del grupo y garantizar el logro de las metas; revisa los pasos que debe seguir para alcanzar el éxito, negociando a través de recompensas el esfuerzo de los estudiantes.

El estilo transaccional-transformacional (casos 11 y 12), define al líder que enfatiza en el proceso de ejecución de la tarea para alcanzar los criterios mínimos de logro, actuando oportunamente para resolver los problemas a medida que se van presentando y recompensando el trabajo bien realizado. Este líder está motivado a plantearse nuevas posibilidades con espíritu innovador y creatividad; impulsa al grupo a tomar sus propias decisiones y a confiar en el desarrollo de sus fortalezas personales; dedica tiempo en la atención personal y académica de sus estudiantes, de acuerdo con sus necesidades, capacidades y habilidades; se muestra seguro de sí mismo.

El estilo *laissez faire*-autocrático-transformacional (caso 7), es un líder que asume actuaciones contradictorias e imprevisibles frente al grupo, porque en algunas ocasiones deja hacer, en otras ocasiones es directivo, pero también puede ser negociador. Se caracteriza porque permanece ausente cuando se le necesita, evitando involucrarse y opinar sobre los problemas del grupo, bien en lo relacionado con la tarea o en cualquier otra circunstancia; ocasionalmente se presenta como una persona fuerte de carácter, que mantiene el control del grupo haciendo valer sus puntos de vista; negocia con el grupo según su propia conveniencia, enfatizando en los errores más que en la potencialidad para alcanzar las metas.

El estilo autocrático-transaccional-transformacional (caso 10), define a un líder que a través del manejo del poder estimula y orienta al grupo en la ejecución de la tarea; está presente cuando se le necesita, interviniendo cuando la situación lo requiere; es oportuno en la toma de decisiones para prevenir la presencia de errores; negocia las recompensas y gratificación cuando se esfuerzan por el desempeño de alto nivel; reconoce las diferencias individuales, enfatizando en una atención individualizada hacia el desarrollo de las fortalezas y potencialidades de sus estudiantes; reconoce varias alternativas para la solución de los problemas; se muestra seguro de sí mismo, infundiendo confianza y autocontrol, así como convicción en sus principios y valores; trabaja por el bien común, jerarquizando las cosas más importantes; cree en la potencialidad del grupo al unir esfuerzos para alcanzar las metas.

El caso 3 no demuestra definición precisa sobre un estilo de liderazgo, obteniendo nivel B en todos los estilos analizados en esta investigación. Este hallazgo puede indicar que la persona se encuentra en un período de madurez y consolidación de sus comportamientos tanto hacia la tarea como hacia el grupo, sin embargo, se encuentran algunos comportamientos que permiten una aproximación hacia la definición de su personalidad como líder. En este sentido se encuentra que atiende a sus estudiantes de ma-

nera individualizada, especialmente a los que se encuentran en desventaja académica, promoviendo la ejecución de la tarea con criterios de logro satisfactorios; demuestra satisfacción por su desempeño académico.

La naturaleza de las variaciones obtenidas en los estilos de liderazgo que definen cada caso, procede del análisis de las respuestas de los participantes al cuestionario aplicado, las cuales están representadas en la Tabla 4. A continuación se presenta una breve descripción de estas combinaciones, su significado y características propias.

Autocrático/Transformacional: esta combinación caracteriza un docente exigente, directivo y controlador de las situaciones que se presentan, pero por otra parte estimula al grupo para que desarrollen al máximo su potencial intelectual y creativo en la elaboración de sus planes y proyectos relacionados con la carrera. Esta combinación se produce en un clima académico donde el estudiante recibe las directrices del proyecto que debe realizar, pero a su vez el profesor permite que los estudiantes expresen libremente las ideas propias que tienen sobre el proyecto, incentivando la producción creativa hacia la excelencia.

Autocrático/Transaccional: el docente bajo esta combinación ofrece recompensas y reconocimientos a cambio de un buen desempeño; el logro de la excelencia queda definido por el cumplimiento de las normas y la aplicación de acciones correctivas, estableciendo interacciones cíclicas matizadas por el premio-castigo frente a la ejecución de la tarea. Este estilo caracteriza al docente que busca controlar la producción creativa en el proceso de enseñanza-aprendizaje y al mismo tiempo los incentiva a desarrollar al máximo su capacidad creativa.

Transaccional/Transformacional: la descripción de esta combinación corresponde a un docente que incentiva la estimulación intelectual, creatividad e innovación de los estudiantes a través de las recompensas, creando un clima académico favorable al esfuerzo personal y a la superación de su propio rendimiento. Esta combinación describe un proceso que surge de la necesidad del docente de despertar la disposición y responsabilidad del estudiante por construir proyectos creativos de alto nivel, respetando la necesidad de afianzarse en su propio criterio para expresarse con libertad.

Laissez faire/Autocrático/Transformacional: la aparente contradicción y complejidad de esta combinación describe a un docente que, aunque en un principio, es directivo y exigente en el cumplimiento de las normas, apoya una actitud crítica y reflexiva dentro de un clima abierto y flexible que promueve la creatividad y expresión de las ideas. El proceso de interacción en esta combinación, define a un docente exigente, flexible e inspirador.

Autocrático/Transaccional/Transformacional: esta combinación define un docente que negocia recompensas a cambio de un buen desempeño, asegurando que los estudiantes elaboren proyectos con alto nivel de ejecución, lo cual le permite garantizar el éxito a través del cumplimiento de las normas establecidas al inicio del curso. Esta combinación define un docente exigente, negociador y proactivo.

Estos resultados coinciden con lo señalado por Gutiérrez (2003), en el sentido de que el líder educativo como agente formador, puede adoptar diferentes estilos de liderazgo para favorecer el desarrollo y aprendizaje de sus estudiantes, los valores sociales, la estimulación intelectual y la creatividad. Los y las docentes adoptan diferentes comportamientos adaptándose a las situaciones, al contexto académico y a la organización educativa. La variabilidad de combinaciones es un reflejo de la flexibilidad y capacidad para tolerar los cambios, así como para adaptar el nivel de exigencia al potencial creativo del grupo.

Consideraciones finales

Los datos derivados de esta investigación apuntan a señalar como característica básica del ejercicio docente de los profesores y profesoras participantes, la presencia del liderazgo transformacional bajo las combinaciones autocrático-transformacional, transaccional-transformacional, *laissez faire*-autocrático-transformacional, autocrático-transaccional transformacional, definiendo un líder que inspira compromisos y estimula el desarrollo de la creatividad e innovación. Este grupo de profesores y profesoras universitarias, no sólo contribuyen en la formación de recursos humanos altamente calificados, sino que aprovechan sus competencias y experiencias académicas en beneficio de la calidad de la educación, para convertirse en un líder educativo de alta definición, basando sus conductas en la disposición, preocupación e interés por la búsqueda de la excelencia en la ejecución de los trabajos de sus alumnos, confirmándose lo planteado por Lethwood (1999), De Pree (1989), Gutiérrez (2003) y Delgado (2000), en relación a la responsabilidad de los y las docentes en atender las necesidades de sus seguidores y en tomar en cuenta la organización educativa para promover su desarrollo y crecimiento personal.

El liderazgo *laissez faire* no está presente en los participantes de la investigación, porque los profesores asumen el compromiso educativo y se preocupan por el desempeño de los estudiantes, promoviendo el desarrollo de aquellos talentos favorecedores de su prosecución estudiantil. Este resultado apoya lo expresado en líneas anteriores.

El nivel de ejecución en el liderazgo transaccional permite concluir de tres maneras. Por una parte los resultados pueden indicar que es un estilo en proceso de consolidación, por otra parte, puede indicar un estilo en proceso de extinción y, finalmente, puede indicar que es un estilo del cual el profesor hace uso de acuerdo a la conveniencia, a las circunstancias o a la situación presentada.

En general, los datos obtenidos señalan que el docente muestra atención y consideración individual al tomar en cuenta a la persona, preocupándose por sus necesidades, apoyando su crecimiento y desarrollo en medio de un clima de armonía y empatía.

Es importante resaltar que aún cuando el número de participantes no permite generalizaciones de los resultados a la población general, se encuentra la identificación de los siguientes estilos de liderazgo: autocrático-transformacional; autocrático-transaccional; transaccional-transformacional; *laissez faire*-autocrático-transformacional y autocrático-transaccional-transformacional. Estos resultados apuntan hacia la necesidad de replicar la investigación en un número mayor de participantes, que permita la validación de estos hallazgos y la posible construcción de una nueva teoría del liderazgo académico en el docente universitario.

Estas conclusiones resaltan la necesidad de promover programas de formación continua en el área de liderazgo docente que permita la evolución positiva de los procesos de enseñanza, enfatizando en las características básicas del líder educativo, identificadas como guía, facilitador, asesor, orientador, planificador y controlador de las actividades académicas.

Referencias

- BASS, Bernard y AVOLIO, Bruce (1991). **Multifactor Leadership Questionnaire** (form 5X. self). Center for Leadership Studies. School of Management. Binghamton University.
- BASS, Bernard (1985). **Leadership and performance**. New York: The Free Press.
- BASS, Bernard (1995). **Leadership and Performance Beyond Expectations**. New York: The Free.
- BENNIS, Warren (1982). **Theory of Transformational**. Boston: Boston University.
- BERNAL, José Luis (2000). Liderar El Cambio: El Liderazgo Transformacional. **Anuario de Educación 2001 del Departamento de Ciencias de la Educación de la Universidad de Zaragoza**. Zaragoza.
- CARDONA, Pablo (2002). **Las Claves del Talento: La Influencia del Liderazgo en el Desarrollo del Capital Humano**. Madrid: Díaz de Santos.
- CHIAVENATO, Idalberto (1998). **Administración de Recursos Humanos**. México: McGraw Hill.

- DELGADO, Manuel Lorenzo (2000). **El Liderazgo Educativo en los Centros Docentes**. Madrid: La Muralla, S.A.
- DE PREE, Max (1989). **Leadership is on Art**. New York: Doubleday/Currency.
- GORROCHOTEGUI, Alfredo (1997). **Manual del Liderazgo para Gerentes y Docentes Universitarios**. Madrid: La Muralla, S.A.
- GUTIÉRREZ, Marjorie. (2003). El Liderazgo Transformacional en el Docente Universitario. Revista *Virtual*. Vol. 1. N° 1. Disponible en <http://ev1.cpd.va.es>. (Consultado el 20 de Mayo de 2011).
- HERNÁNDEZ, Roberto; FERNÁNDEZ, Carlos y BAPTISTA, Pilar (2003). **Metodología de la investigación**. México: McGraw-Hill.
- LEITHWOOD, Kenneth (1999). The Move Toward Transformational Leadership. En: **Educational Leadership**. Bulletin N° 18. 68-96. New York: New York University.
- LEÓN, Orfelio y MONTERO, Ignacio (2002). **Métodos de investigación en Psicología y Educación**. Madrid: McGraw-Hill.
- MADRIGAL, Berta (2004). **Habilidades Directivas**. México: El Manual Moderno.
- MASLOW, Abraham (1998). **El hombre autorrealizado: Hacia una Psicología del Ser**. Barcelona: Kairós.
- PARRA, Rosibel (2011). Liderazgo Transformacional del Director y desempeño laboral de los Docentes. En: **Revista Científica General del Centro de Investigación y Estudios Gerenciales**. Año 2. N° 2: 54-72.
- PIRELA, Ligia (2010). Liderazgo y Cultura Organizacional en Instituciones de Educación Básica. En: **Revista Venezolana de Gerencia**. Vol. 15. N° 51.
- SABINO, Carlos (2002). **El proceso de investigación**. Venezuela: Panapo.
- SENGE, Peter (1995). **La Quinta Disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje**. Barcelona: Garnica.
-