

Liderazgo transformacional en los docentes universitarios desde la perspectiva estudiantil. Estudio de caso: universidad nacional de Colombia, sede Medellín

*Transformational Leadership Among University Faculty From A Student's Perspective. Case Study:
National University Of Colombia, Medellín Site*

Ariel Joel Sanchez Soria

<https://orcid.org/0009-0005-0398-8661>
sanjoel4567@gmail.com

Consulcon
Guayaquil - Ecuador

Cita a este artículo: Sanchez Soria, A. J. (2025). Liderazgo transformacional en los docentes universitarios desde la perspectiva estudiantil. Estudio de caso: Universidad Nacional de Colombia, Sede Medellín. *Fronteras del Conocimiento*, 4(3), 39-50.

Artículo recibido: 10 de agosto de 2025

Aceptado para publicación: 15 de septiembre de 2025

Publicado: 30 de septiembre de 2025

Conflictos de intereses: Ninguno que declarar

Resumen

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

Palabras claves: liderazgo, liderazgo transformacional, docente universitario, percepción del liderazgo, educación superior.

Abstract

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

Keywords: leadership, transformational leadership, teachers college, leadership perception, higher education.

Introducción

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

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

De manera particular, el liderazgo transformacional se produce cuando los líderes amplían y elevan el interés de sus seguidores, cuando generan conocimiento y aceptación de los objetivos y la misión del grupo y cuando los seguidores son estimulados para mirar más allá de su propio interés a un interés general (Bass, 1990). De esta manera, cuando un líder conduce a sus seguidores más allá del autointerés inmediato por medio del carisma, la estimulación intelectual y la inspiración, hay liderazgo transformacional; “el líder eleva el nivel de los seguidores en cuanto a su madurez y sus ideales, así como interés por su realización, su auto actualización, y el bienestar de otros, de la organización y el de la sociedad en su conjunto” (Mendoza, Ortiz, & Parker, 2007, P.27). Por lo anterior, en las diferentes esferas sociales es evidentemente necesario el despliegue del liderazgo como herramienta para la motivación, ejecución, entrega, bienestar y empoderamiento de los miembros de los diferentes grupos.

Con respecto a la educación, el espacio en donde se observa el tipo de liderazgo descrito, hay que considerar que esta ocupa un lugar fundamental en la sociedad, pues es el catalizador que

acelera la construcción de oportunidades de desarrollo y participación, por lo tanto, transforma espacios y, sobre todo, personas. El liderazgo está intrínsecamente imbricado en las actividades cotidianas de las instituciones educativas para la reconfiguración de la sociedad y las organizaciones a través del rol de docente como un líder educativo que influencia el cambio, y participa en la creación de un entorno más favorable para la integración social y el desarrollo.

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

Por su parte, Soto (2011) aborda el tema del liderazgo mostrándolo como una cualidad inherente a la identidad de las instituciones educativas en las cuales el docente se configura como una condición básica que despliega influencias como líder en los procesos de formación de los estudiantes. Al respecto, como una política que permita desarrollar esta habilidades, Cortés (2012) afirma que “la calidad de la educación superior en Colombia se destaca como una de las mayores preocupaciones del gobierno, y en este sentido, ha llevado a las instituciones educativas a determinar políticas, estrategias y programas procurando acreditar su proceso formativo y lograr un desempeño efectivo de los directivos, empleados y docentes que la componen”. En el caso de estos últimos, el enfoque se centra en su formación y desarrollo profesional.”

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

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

Metodología

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

El estudio está dividido en cinco fases con objetivos específicos para cada una. Estos se detallan a continuación: Fase 1: Análisis de los diferentes enfoques teóricos y componentes del liderazgo transformacional; Fase 2: Identificación de los componentes y características del modelo pedagógico de la Universidad Nacional de Colombia; Fase 3: Determinar las características, variables y relaciones que serán observadas en la aplicación de la entrevista a los estudiantes sobre el liderazgo transformacional docente; Fase 4: Análisis de los resultados obtenidos mediante el uso de instrumentos de recolección de información; Fase 5: Establecer el rol y las variables del docente como líder transformacional en la Universidad Nacional de Colombia sede Medellín.

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

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

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

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

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

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

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

Influencia idealizada: El comportamiento de los líderes transformacionales permite ser modelo para los seguidores. Son admirados, respetados y confiables. Los segundos se sienten identificados con los primeros y quieren imitarlos.

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

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

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

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

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



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

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

Un líder posibilita la transformación de las capacidades individuales, las cuales redirige a fortalecer las capacidades grupales, para hacer frente a los retos que imponen los ambientes dinámicos. De esta manera, un líder transformacional es quien apoya e impulsa el logro de las metas. Bajo un propósito definido, planifica y desarrolla el trabajo en equipo, apoya y es abierto y con ello transforma las realidades y condiciones de un grupo.

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

Figura 2. Características del líder



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

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

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

Resultados y Discusión

Para las variables de descripción de los estudiantes entrevistados, la facultad con mayor número de personas que aplicaron la entrevista fue la Facultad de Minas. Además, el género masculino, estudiantes de 21 años y que tengan un porcentaje de avance entre el 70% y el 80% en el programa curricular en el que están inscritos en la universidad son los que más predominan en la población entrevistada.

Todas las variables que caracterizan al docente líder transformacional fueron evaluadas en la escala de 1 a 7. En el grupo de variables X1 a X15, se observó que los ítems X4, X6, X10, X11, X12 y X14 presentaron mayor frecuencia en la calificación 4 (Neutro). El resto de variables presentaron mayor frecuencia en la calificación 5 (Un poco de acuerdo) y 6 (De acuerdo). En cuanto a la mediana, las variables X11, X12, X14, y X15 tomaron el valor de la calificación 4 (Neutro), y para las demás variables asumieron calificaciones de 5 y 6. Para algunas variables (X1, X3, X4, X5, X7, X8, X9, X10, X12) no se presentaron respuestas en el valor mínimo de la escala de calificación 1 (Totalmente en desacuerdo), sin embargo, para la mayoría de variables, a excepción de X15, se presentaron respuestas en la escala máxima de calificación 7 (Totalmente de acuerdo).

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

De acuerdo con los histogramas y frecuencias mostrados para cada afirmación Xi, en las figuras mostradas anteriormente, los datos presentan tendencia hacia la derecha en la escala de evaluación, lo que indica que la mayoría está de acuerdo (un poco de acuerdo, de acuerdo y totalmente de acuerdo) con las características descritas.

Conclusiones

De acuerdo con los diferentes conceptos desarrollados por muchos autores en torno al liderazgo, es posible concluir que el liderazgo dirige las acciones a objetivos relevantes, generando compromiso para que se materialicen los cambios; se presenta cuando los líderes extienden y promueven el interés de sus seguidores, cuando desarrollan conocimiento y aceptan los objetivos y la misión del grupo, y cuando los seguidores son estimulados para mirar más allá de su propio interés a un interés general.

De la misma manera, en el contexto de los docentes se asegura que son una parte importante del proceso de construcción de conocimiento, que no sólo se limita a transmitir, son generadores de nuevas ideas e impulsores de una sociedad libre e incluyente. Por esta razón, es necesario que los docentes sean líderes transformacionales, agentes dinamizadores que contribuyan a la apropiación, no solo de conocimientos, sino de una manera de ser, actuar y pensar de los alumnos. A través de su función, consolidan la formación de personas capaces de asumir el cambio, empoderadas de su rol, seguras y comprometidas con los objetivos y metas. Por otra parte, el uso de la técnica del Semántico Diferencial propuesta por Pérez, Arango y Branch (2008) permitió validar que es para obtener información acerca de varios tópicos y para el análisis comparativo de los datos. De igual manera, el uso de los coeficientes de correlación de Spearman permitió plantear una prueba de hipótesis para identificar la correlación de variables y poder así caracterizar al líder. La prueba de hipótesis fue construida con un nivel de confianza del 95% y 153 grados de libertad, y se compararon los estadísticos de prueba, arrojando el resultado de la correlación entre las 15 variables que se consideraron para caracterizar al docente líder.

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

de los estudiantes, genera compromiso y procura ser un modelo para ellos, influyendo en su manera de actuar.

Referencias Bibliográficas

- Alvarado, Y., Prieto, A. T., & Betancourt, D. (2009). Título del artículo o estudio. Actualidades Investigativas en Educación.
- Avolio, B. J. (2007). Promoting more integrative strategies for leadership theory-building. *The American Psychologist*, 62(1), 25–33. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.62.1.25>
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1995). Individual consideration viewed at multiple levels of analysis: A multi-level framework for examining the diffusion of leadership. [Nombre de la Revista]?, 6(2), 199–218.
- Barrow, J. C. (1977). The variables of leadership: A review and conceptual framework. *Academy of Management Review*, 2(2), 231–251.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19–31. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(90\)90061-S](https://doi.org/10.1016/0090-2616(90)90061-S)
- Bass, B. M. (1995). Theory of transformational leadership redux. [Documento de trabajo o manuscrito].
- Bass, B. M., & Bass, R. (2009). *The Bass handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications* (4.^a ed.). Free Press.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2.^a ed.). Lawrence Erlbaum Associates.
- Bolkan, S., & Goodboy, A. (2009). Transformational leadership in the classroom: Fostering student learning, student participation, and teacher credibility. *Journal of Instructional Psychology*, 36(4), 298–306.

- Bolkan, S., & Goodboy, A. (2010). Transformational leadership in the classroom: The development and validation of the Student Intellectual Stimulation Scale. *Communication Reports*, 23(2), 91–105. <https://doi.org/10.1080/08934215.2010.511399>
- Cerdá, L. M., & Ramírez, M. (2010). Evaluación de estilos de liderazgo en la docencia: Una aplicación en la enseñanza universitaria de postgrado. *Sistemas, Cibernética e Informática*, 7(2), 55–62.
- Cozier, M., & Friedberg, E. (1989). *El actor y el sistema: Las restricciones de la acción colectiva*. Alianza Editorial.
- Cortés, H. (2012). Caracterización del liderazgo transformacional de los docentes vinculados a las IES de Antioquia [Tesis de maestría o pregrado, Universidad Nacional de Colombia].
- González, O. (2008). El liderazgo transformacional en el docente universitario. *Multiciencias*, 8, 38–47.
- González, O., & González, O. (2008). Percepciones de los estudiantes universitarios frente al liderazgo del docente.
- Hall, R. H. (1996). *Organizaciones: Estructuras, procesos y resultados* (6.^a ed.). Prentice-Hall.
- Mendoza, I. (2005). Estudio diagnóstico del perfil de liderazgo transformacional y transaccional de Gerentes de Ventas de una empresa farmacéutica a nivel mundial [Tesis de licenciatura o maestría, Universidad Autónoma de Tlaxcala].
- Mendoza, I., Ortiz, F., & Parker, H. (2007). Dos décadas de investigación y desarrollo en liderazgo transformacional. *Revista del Centro de Investigación Universidad La Salle*, 7(26), 25–41.
- Mintzberg, H. (1991). *Mintzberg y la dirección*. Ediciones Díaz de Santos.
- Moreno, A., & Gallardo, Y. (1999). *Aprender a investigar: Módulo 3. Recolección de la información*. Instituto Colombiano para el Desarrollo de la Ciencia y la Tecnología (Colciencias).

- Niño Cruz, J. V., Durán Gil, S., & Chaparro Suesca, E. A. (2002). Autoevaluación UN Programas Curriculares - Conceptos y Procesos. Vicerrectoría Académica, Universidad Nacional de Colombia.
- Péres, G., Arango, M., & Branch, J. W. (2008). El análisis semántico diferencial como propuesta metodológica para caracterizar el liderazgo en una organización. *DYNA*, 75(155), 15–27.
- Pounder, J. (2009). Transformational classroom leadership: A basis for academic staff development. *Journal of Management Development*, 28(4), 317–325.
<https://doi.org/10.1108/02621710910947264>
- Soto, G. (2011). El liderazgo académico del profesor universitario ante las actuales transformaciones en la educación superior cubana.
- Turner, J. R., & Müller, R. (2005). The project manager's leadership style as a success factor on projects: A literature review. *Project Management Journal*, 36(1), 49–62.
<https://doi.org/10.1177/875697280503600106>
- Universidad Nacional de Colombia. (2013). Estatuto del personal académico (Acuerdo 123 de 2013). Consejo Superior Universitario.
- York-Barr, J., & Duke, K. (2004). What do we know about teacher leadership? Findings from two decades of scholarship. *Review of Educational Research*, 74(3), 255–316.
<https://doi.org/10.3102/00346543074003255>