



MÁS ALLÁ DEL CONTRATO: PERCEPCIONES DE LIDERAZGO ENTRE DOCENTES SEGÚN SU VINCULACIÓN INSTITUCIONAL

 Paola Mireya Freire Ortiz ¹

pfreire@est.unibe.edu.ec

Universidad Iberoamericana del Ecuador

 Elena Natali Tipán Salas ²

etipan@est.unibe.edu.ec

Universidad Iberoamericana del Ecuador

Ecuador

 Víctor Manuel Reyes ³

victor.reyes@posgradounmsm.edu.pe / v.reyes@istcge.edu.ec

Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Perú

Instituto Superior Tecnológico Consulting Group, Ecuador

Recibido: 07/12/2025 Aprobado: 18/02/2026

RESUMEN

Este estudio examina las percepciones de liderazgo transformacional (LiDT) entre docentes de un Instituto Técnico Superior en Ecuador, considerando su situación laboral: tiempo completo (TC), medio tiempo (MT) y tiempo parcial (TP). Utilizando el Cuestionario de Liderazgo Multifactorial (MLQ-5X), se evaluaron cinco dimensiones del LiDT en 263 docentes. Los resultados revelaron diferencias significativas entre grupos, con docentes a TC mostrando puntuaciones consistentemente más altas que sus colegas a MT y TP en todas las dimensiones, especialmente en Influencia Idealizada (Comportamiento) y Estimulación Intelectual. Las mayores diferencias se observaron entre los extremos del continuum laboral (TC vs TP). Estos hallazgos sugieren que la estabilidad laboral y la integración institucional influyen significativamente en el desarrollo y expresión del liderazgo transformacional, con implicaciones para políticas institucionales que apoyen el desarrollo profesional equitativo.

Palabras clave: liderazgo transformacional; educación superior; situación laboral; docentes; desarrollo profesional; cultura organizacional.

BEYOND THE CONTRACT: PERCEPTIONS OF LEADERSHIP AMONG TEACHERS BASED ON THEIR INSTITUTIONAL AFFILIATION

ABSTRACT

This study examines transformational leadership (TL) perceptions among faculty at a Technical Institute in Ecuador, considering their employment status: full-time (FT), half-time (HT), and part-time (PT). Using the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ-5X), five TL dimensions were evaluated in 263 faculty members. Results revealed significant differences between groups, with FT faculty consistently showing higher scores than their HT and PT colleagues across all dimensions, especially in Idealized Influence (Behavior) and Intellectual Stimulation. The greatest differences were observed between the extremes of the employment continuum (FT vs PT). These findings suggest that job stability and institutional integration significantly influence the development and expression of transformational leadership, with implications for institutional policies that support equitable professional development.

Keywords: transformational leadership; higher education; employment status; faculty; professional development; organizational culture.

¹ Licenciada en Ciencias de la Educación (Universidad Técnica de Ambato). Maestrante de Gestión Educativa. **Orcid:** <https://orcid.org/0009-0004-3001-2413>. **Universidad de adscripción:** Universidad Iberoamericana del Ecuador – Escuela de Postgrado / Ecuador.

² Licenciada en Ciencias de la Educación: Mención Ciencias Sociales. Maestrante de Gestión Educativa. **Orcid:** <https://orcid.org/0009-0007-6754-2188>. **Universidad de adscripción:** Universidad Iberoamericana del Ecuador – Escuela de Postgrado / Ecuador

³ Doctor en Ciencias Administrativas / Doctor en Ciencias de la Educación. **Orcid:** <https://orcid.org/0000-0002-8336-0444>. **Universidad de adscripción:** Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Perú. Instituto Superior Tecnológico Consulting Group, Ecuador.

Introducción

El liderazgo transformacional (LiDT) ha sido propuesto y adecuado por Burns (1978) y Bass (1985), con fundamento en la Teoría del Liderazgo de Rango Completo. La misma distingue el LiDT del transaccional (LiDTR) al enfatizar la capacidad del líder para elevar las aspiraciones y necesidades de autorrealización de los seguidores en lugar de simplemente participar en intercambios *quid pro quo* (Bass & Avolio, 1994). El LiDT comprende cuatro dimensiones: Influencia idealizada (tanto atribuida como conductual), Motivación inspiradora, Estimulación intelectual y Consideración individualizada (Bass & Riggio, 2006); concebidas sinérgicamente para crear un entorno en el que los seguidores estén motivados a trascender su interés propio por el bien de la organización (Avolio et al., 1999).

La aplicación de la teoría del LiDT a los entornos educativos ha generado un interés sustancial en la investigación y apoyo empírico durante las últimas dos décadas (Hallinger, 2003; Leithwood et al., 2006; Robinson et al., 2008; Kareem et al., 2023; Yu & Jang, 2024). El LiDT representa un enfoque orientado a inspirar y motivar a los educadores hacia el logro de resultados extraordinarios (Yu & Jang, 2024) al tiempo que fomenta el crecimiento personal y profesional (Leithwood & Jantzi, 2006); adecuándose a las diversas necesidades de las partes interesadas debido a su potencial para articular visiones, estimular el compromiso intelectual y brindar apoyo individualizado a los miembros de la facultad (Pounder, 2001); así como el comportamiento innovador de los docentes (Bao, 2024).

También ha demostrado efectos positivos significativos con respecto al compromiso de los docentes, la satisfacción laboral, la cultura y el rendimiento de los estudiantes (Day et al., 2016; Robinson et al., 2008; Leithwood et al., 2006; Hallinger, 2003).

La evaluación del LiDT se ha visto influida por el diseño del Cuestionario de Liderazgo Multifactorial (MLQ) (Bass & Avolio, 1997). El mismo ha agrupado modificaciones en la versión MLQ-5X (Avolio et al., 1999), la cual ha resultado sólida psicométrica y ampliamente utilizada en diversos contextos organizacionales. Incluye las dimensiones del LiDT, los factores de LiDTR y los comportamientos de liderazgo *laissez-faire*, proporcionando una evaluación integral de los estilos de liderazgo (Antonakis et al., 2003).

El MLQ-5X ha sido ampliamente validado en diversos contextos culturales y organizacionales, demostrando sólidas propiedades psicométricas y aplicabilidad intercultural (Den Hartog et al., 1999; Jung et al., 2003). En entornos educativos específicamente, el instrumento ha sido adaptado y validado con éxito en varios países y niveles educativos, desde escuelas K-12 hasta instituciones de educación superior probando su capacidad para capturar la naturaleza multidimensional (Avolio & Bass, 2004; Moreno-Casado et al., 2021; Wang et al., 2023).

Assefa et al. (2024) validaron el MLQ-5X en Etiopía, demostrándose la validez transcultural del MLQ-5X para medir las prácticas de liderazgo docente en diferentes contextos culturales. Wang et al. (2023) reevaluaron las propiedades psicométricas del MLQ-5X en Singapur identificando un modelo de nueve factores en el primer eje y tres factores en el segundo luego de eliminar cinco elementos, lo que demuestra una consistencia interna aceptable y una validez convergente.

De los trabajos anteriores se revela la importancia de examinar el LiDT dentro del contexto de la educación superior, donde existen desafíos y oportunidades únicas para el desarrollo y la eficacia del liderazgo (Bryman, 2007; Middlehurst, 2013; Assefa et al., 2024; Wang et al., 2023; Yu & Jang, 2024). Las instituciones de educación superior tanto universitarias como técnicas, enfrentan presiones cada vez mayores para adaptarse a los avances tecnológicos, los cambios demográficos de los estudiantes, las restricciones financieras y la evolución de los requisitos de acreditación -caso de Ecuador- todo lo cual exige enfoques de liderazgo transformador que puedan navegar por la complejidad y la incertidumbre mientras mantienen el enfoque en la excelencia educativa, así como autoevaluaciones recurrentes para evitar conflictos (Velásquez-Grillet y Reyes, 2023; Reyes y Arteaga-Quintero, 2023).

Adicionalmente, la fuerza laboral docente en el sistema presenta características particulares de dedicación que pueden influir en las percepciones y la efectividad del liderazgo, incluidos los diferentes arreglos laborales, antecedentes disciplinarios y trayectorias profesionales (Gappa et al., 2007). La situación laboral del staff docente representa un factor particularmente importante a explorar; puesto que se ha evidenciado un cambio significativo hacia una mayor dependencia de los profesores a tiempo parcial y por horas, con puestos de titularidad a tiempo completo cada vez más escasos en muchas instituciones y países (Kezar & Maxey, 2016).

Esta transformación en los patrones de empleo de la Facultad podría tener implicaciones con respecto a la cultura institucional, el compromiso de la Facultad y la dinámica de liderazgo dentro de los departamentos e instituciones académicas (Eagan & Jaeger, 2009; Sola Espinosa y Reyes, 2025).

Las instituciones de educación superior técnica y profesional enfrentan desafíos de liderazgo que las diferencian de las universidades académicas tradicionales. Estas instituciones deben equilibrar el rigor académico con la aplicación práctica, mantener relaciones estrechas con socios de la industria y garantizar que sus programas se mantengan actualizados con los requisitos tecnológicos y profesionales en rápida evolución (Skolnik, 2010; Orr & Simmons, 2010).

El contexto institucional y cultural ecuatoriano incorpora otra capa de complejidad para comprender el LiDT. Los sistemas de la región han experimentado desde principios de siglo transformaciones que hacen énfasis en la garantía de calidad, la internacionalización y la alineación con los estándares educativos globales (Brunner, 2008). Las reformas

implementadas en Ecuador se han orientado mejorar la calidad y el acceso, al tiempo que persiguen potenciar el papel de la educación técnica y profesional en el desarrollo nacional (Ramírez, 2016). Tales factores contextuales requieren examinar el LiDT, puesto que los líderes deben ser hábiles para integrar tanto las tendencias globales como los valores y expectativas culturales locales (Castro et al., 2007; Molero et al., 2010).

El presente estudio aborda varias lagunas importantes en la literatura existente sobre el LiDT en entornos educativos. En primer lugar, si bien numerosos estudios han examinado el LiDT en la educación K-12 y los contextos tradicionales de educación superior, relativamente pocos se han centrado específicamente en las instituciones de educación superior técnica y tecnológica, que enfrentan desafíos y oportunidades únicos para el desarrollo del liderazgo (Orr & Simmons, 2010). En segundo lugar, la mayoría de las investigaciones sobre LiDT se han realizado en contextos norteamericanos y europeos, con una atención limitada a los entornos educativos hispanoamericanos, a pesar de la creciente importancia de la educación superior en el desarrollo regional. En tercer lugar, si bien la situación laboral ha sido reconocida como un factor importante que influye en las experiencias y percepciones de los profesores, pocos estudios han examinado sistemáticamente cómo los diferentes arreglos de empleo inciden en las percepciones de LiDT utilizando instrumentos validados como el MLQ-5X.

Al centrarse en un Instituto Técnico de Educación Superior en Quito, Ecuador, este estudio proporciona información importante sobre el LiDT dentro de un contexto cultural e institucional que ha estado subrepresentado en la literatura de liderazgo. La presencia de un *staff* con diversas situaciones laborales (tiempo completo, tiempo parcial y tiempo parcial) permite una comprensión sobre la variedad de percepciones y experiencias de liderazgo. Adicionalmente, el empleo del MLQ-5X proporciona un enfoque metodológico riguroso que permite la comparación con la investigación internacional; al tiempo que contribuye empíricamente a la validación transcultural del mismo.

Las implicaciones prácticas de esta investigación se extienden más allá de los intereses académicos. Los hallazgos pueden impulsar estrategias para desarrollar enfoques de liderazgo más inclusivos y efectivos que aborden las necesidades y perspectivas de diversos grupos de profesores; así como contribuir a discusiones más amplias sobre las prácticas de empleo y sus implicaciones para la cultura institucional y la efectividad del sistema.

Metodología

El estudio se realizó en un Instituto Técnico Superior de Quito, Ecuador, una institución privada que ofrece programas de tercer nivel en los campos de la Salud, tecnología automotriz, Ciencias Administrativas, Educación y ciencias aplicadas a la Gastronomía. Se empleó un diseño transversal de tipo descriptivo-comparativo para examinar las percepciones de LiDT entre miembros docentes con diferentes situaciones laborales. La institución atiende a aproximadamente 1,500 estudiantes en múltiples campus

y emplea a docentes bajo diferentes acuerdos contractuales para satisfacer diversas necesidades programáticas.

La población objetivo consistió en todos los miembros docentes activos durante el período académico 2025-1. La población total comprendía 263 miembros: 57 miembros de la Facultad a tiempo completo (TC) con contratos permanentes y responsabilidades institucionales integrales; 48 miembros a medio tiempo (MT) con contratos renovables; y 158 docentes a tiempo parcial (TP) con contratos temporales que trabajan menos de 20 horas por semana, a menudo complementando el empleo principal en otros lugares.

Fue empleado el Cuestionario de Liderazgo Multifactorial Form 5X-Short (MLQ-5X) (Bass & Avolio, 1997) y adaptado para contextos educativos y en español (Molero et al., 2010). El MLQ-5X consta de 45 ítems que miden nueve factores de liderazgo en tres categorías de orden superior: LiDT (5 factores), LiDTR (3 factores) y liderazgo pasivo-evitativo (1 factor). Para este estudio, se puso el foco en las cinco dimensiones del LiDT:

Influencia idealizada (atribuida): 4 elementos que miden las atribuciones de cualidades de liderazgo de los seguidores; Influencia idealizada (comportamiento): 4 elementos que miden comportamientos de liderazgo observables; Motivación inspiradora: 4 elementos que miden la articulación de la visión y el espíritu de equipo; Estimulación intelectual: 4 ítems que miden el fomento de la innovación y el cuestionamiento; Consideración individualizada: 4 elementos que miden la atención a las necesidades individuales de los seguidores.

Cada ítem se califica en una escala Likert de 5 puntos (0 = nada, 1 = de vez en cuando, 2 = a veces, 3 = bastante a menudo, 4 = con frecuencia, si no siempre). El instrumento ha demostrado excelentes propiedades psicométricas en múltiples contextos culturales y organizacionales (Antonakis et al., 2003; Wang et al., 2023; Assefa et al., 2024).

El análisis de los datos se hizo con Jamovi 2.7.6. Se calcularon estadísticos descriptivos de tendencia central Media [(M)], variabilidad [(Desviación estándar: DE)] y [rangos: Máximo (Máx) – Mínimo (Mín)]. Debido a la distribución no normal identificada y los tamaños de grupo desiguales, se utilizaron pruebas U de Mann-Whitney (U-Test) no paramétricas para comparaciones por pares entre grupos de empleo (H_0 : la percepción de liderazgo es igual entre los pares / H_1 : la percepción de liderazgo es diferente entre los pares / α : 0.05).

Los tamaños del efecto (TE) se calcularon utilizando el coeficiente de correlación r de Pearson de acuerdo con la fórmula: $r = Z / \sqrt{N}$, donde Z es el estadístico de prueba estandarizado y N es el tamaño total de la muestra. La interpretación del tamaño del efecto siguió las pautas de Cohen (1988): pequeño ($r = 0,10$), mediano ($r = 0,30$) y grande ($r = 0,50$). Fueron empleadas comparaciones múltiples utilizando la corrección de Bonferroni para controlar la tasa de error y descartar falsos positivos. El nivel alfa ajustado se estableció en $p < 0,017$ para las tres comparaciones por pares (tiempo completo frente a

medio tiempo, tiempo completo frente a tiempo parcial y medio tiempo frente a tiempo parcial).

Resultados

Estadísticas descriptivas para las dimensiones del LiDT

La tabla 1 presenta estadísticas descriptivas para cada dimensión de LiDT por situación laboral. Los profesores de TC demostraron consistentemente las puntuaciones medias más altas en todas las dimensiones del liderazgo transformacional, con valores que oscilaron entre 3.33 (Consideración individualizada) y 3.51 (Motivación inspiradora). Los docentes de MT ocuparon una posición intermedia con puntuaciones entre 3.09 y 3.26, mientras que los profesores de TP registraron las puntuaciones más bajas, variando entre 2.78 y 3.02. Las DE aumentaron progresivamente desde TC (0.64-0.71) hacia TP (0.77-0.82), sugiriendo mayor variabilidad en las percepciones de liderazgo entre los docentes con menor vinculación institucional. Este patrón jerárquico TC > MT > TP se mantuvo constante en las cinco dimensiones evaluadas.

Tabla 1

Estadísticas descriptivas para las dimensiones del LiDT por situación laboral

Dimensión	Situación laboral	n	M	DE	Min	Máximo
Influencia idealizada (atribuida)	TC	57	3.42	0.68	2.00	4.00
	MT	48	3.18	0.73	1.75	4.00
	TP	158	2.94	0.79	1.25	4.00
Influencia idealizada (comportamiento)	TC	57	3.38	0.71	2.25	4.00
	MT	48	3.09	0.76	1.50	4.00
	TP	158	2.78	0.82	1.00	4.00
Motivación inspiradora	TC	57	3.51	0.64	2.25	4.00
	MT	48	3.26	0.71	2.00	4.00
	TP	158	3.02	0.77	1.50	4.00
Estimulación intelectual	TC	57	3.47	0.66	2.50	4.00

Dimensión	Situación laboral	n	M	DE	Min	Máximo
	MT	48	3.15	0.74	1.75	4.00
	TP	158	2.86	0.81	1.25	4.00
	TC	57	3.33	0.69	2.00	4.00
Consideración individualizada	MT	48	3.11	0.72	1.75	4.00
	TP	158	2.91	0.78	1.50	4.00

Análisis comparativo: profesores a TC vs. a MT

La tabla 2 presenta los resultados de las pruebas de la U-Test que comparan a los profesores a TC y a MT en todas las dimensiones de LiDT. Las comparaciones entre profesores de TC y MT revelaron diferencias estadísticamente significativas ($p < 0.05$) en tres de las cinco dimensiones: Influencia idealizada (comportamiento), Motivación inspiradora y Estimulación intelectual mostraron diferencias significativas. Sin embargo, los TE fueron pequeños ($r = 0.20-0.22$). Cuando se aplicó la corrección de Bonferroni ($\alpha = 0.017$), ninguna de estas diferencias mantuvo su significancia estadística, sugiriendo que las diferencias entre estos grupos son relativamente modestas.

Tabla 2

Comparación de las dimensiones del LiDT: profesores a TC y a MT

Dimensión	Z	p	r	TE
Influencia idealizada (atribuida)	1.89	0.059	0.18	Efecto pequeño
Influencia idealizada (comportamiento)	2.24	0.025*	0.22	Efecto pequeño
Motivación inspiradora	2.14	0.032*	0.21	Efecto pequeño
Estimulación intelectual	2.02	0.043*	0.20	Efecto pequeño
Consideración individualizada	1.76	0.078	0.17	Efecto pequeño

*Significativo en el nivel de $p < 0.05$

Análisis comparativo: profesores de TC frente a TP

La tabla 3 presenta los resultados de las pruebas U de Mann-Whitney que comparan profesores de TC y TP en todas las dimensiones de LiDT. La comparación entre profesores de TC y TP evidenció diferencias significativas ($p < 0.001$) en todas las dimensiones del liderazgo transformacional. Los TE variaron desde pequeños hasta medianos, con la Influencia idealizada (comportamiento) y Estimulación intelectual demostrando los TE más grandes ($r = 0.33$ y $r = 0.31$, respectivamente). Las diferencias se mantuvieron significativas incluso después de aplicar la corrección de Bonferroni, indicando diferencias sustanciales Y robustas entre los grupos. Los valores Z oscilaron entre 3.58 y 4.78, confirmando la magnitud de las diferencias observadas.

Tabla 3

Comparación de las dimensiones del LiDT: profesores de TC frente a TP

Dimensión	Z	p	r	TE
Influencia (atribuida)	idealizada	3.76	<0.001***	0.26 Efecto pequeño
Influencia (comportamiento)	idealizada	4.78	<0.001***	0.33 Efecto medio
Motivación inspiradora		4.12	<0.001***	0.28 Efecto pequeño
Estimulación intelectual		4.55	<0.001***	0.31 Efecto medio
Consideración individualizada		3.58	<0.001***	0.24 Efecto pequeño

***Significativo en el nivel de $p < 0.001$

Análisis comparativo: profesores MT vs. TP

La tabla 4 presenta los resultados del U-Test que comparan profesores a MT y a TP en todas las dimensiones de LiDT. Al comparar docentes de MT y TP se encontraron diferencias estadísticamente significativas en cuatro de las cinco dimensiones evaluadas, con la excepción de Consideración individualizada ($p = 0.052$). Sin embargo, todos los TE fueron pequeños ($r = 0.14$ - 0.19), y al aplicar la corrección de Bonferroni, solo la dimensión de Influencia idealizada (comportamiento) mantuvo su significancia estadística. Se desprende de esto que, aunque existe una tendencia hacia mayores puntuaciones en el grupo MT, las diferencias prácticas entre estos grupos son limitadas.

Tabla 4

Comparación de las dimensiones del LiDT: profesores a MT frente a profesores a TP

Dimensión	Z	p	r	TE
Influencia idealizada (atribuida)	2.11	0.035*	0.15	Efecto pequeño
Influencia idealizada (comportamiento)	2.67	0.008**	0.19	Efecto pequeño
Motivación inspiradora	2.31	0.021*	0.16	Efecto pequeño
Estimulación intelectual	2.48	0.013*	0.17	Efecto pequeño
Consideración individualizada	1.94	0.052	0.14	Efecto pequeño

*Significativo en el nivel de $p < 0.05$; **Significativo en el nivel de $p < 0.01$

Resumen de las diferencias de grupo

La tabla 5 proporciona un resumen completo de las diferencias significativas en todas las comparaciones por pares, aplicando la corrección de Bonferroni (ajustada $\alpha = 0.017$). El resumen final con confirmó un patrón claro donde resaltan únicamente las comparaciones TC vs. TP, las cuales mantuvieron diferencias estadísticamente significativas en todas las dimensiones. Se establece así que la principal distinción en percepciones de LiDT se encuentra entre los extremos del continuum de vinculación laboral (TC vs TP), mientras que las diferencias entre grupos adyacentes (TC-MT y MT-TP) son menos robustas en términos estadísticos.

Tabla 5

Resumen de las diferencias significativas entre grupos (Bonferroni corregido)

Dimensión	TC vs. MT	TC vs. TP	MT vs. TP	Patrón
Influencia idealizada (atribuida)	Ns	<0.001***	Ns	TC > MT
Influencia idealizada (comportamiento)	Ns	<0.001***	0.05**	TC > MT > TP
Motivación inspiradora	Ns	<0.001***	Ns	TC > MT

Dimensión	TC vs. MT	TC vs. TP	MT vs. TP	Patrón
Estimulación intelectual	Ns	<0.001***	Ns	TC > TP
Consideración individualizada	Ns	<0.001***	Ns	TC > TP

Ns = no significativo; ** p < 0.05; ***p < 0.001

Discusión

Consideraciones finales

Existe evidencia convincente de que el estado laboral de la Facultad influye significativamente en las percepciones de LiDT en entornos de educación superior técnica. El patrón consistente de puntajes más altos de LiDT entre los profesores de TC en comparación con sus colegas de MT y TP en todas las dimensiones sugiere que la estabilidad laboral y la integración institucional juegan un papel crucial en el desarrollo y la expresión del liderazgo.

Los hallazgos revelan que los profesores de TC demuestran características de LiDT significativamente más sólidas en las cinco dimensiones medidas por el MLQ-5X, con diferencias particularmente notables en la Influencia Idealizada (Comportamiento) y la Estimulación Intelectual. Estas diferencias sugieren que el empleo a TC proporciona condiciones que facilitan el desarrollo y la expresión de comportamientos de LiDT, incluido un mayor compromiso institucional, acceso a oportunidades de desarrollo profesional y seguridad laboral que permite la asunción de riesgos y la innovación.

Los profesores a MT ocupan una posición intermedia entre los profesores a TC y a TP, lo que demuestra niveles de LiDT que generalmente son más altos que los profesores a TP, pero más bajos que los profesores a TC. Este patrón sugiere que los aumentos moderados en el compromiso laboral y la conexión institucional pueden producir mejoras significativas en la capacidad de liderazgo.

Investigaciones futuras deberían emplear diseños longitudinales para comprender mejor las relaciones causales entre el estado laboral y el desarrollo del LiDT. Tales estudios podrían rastrear a los miembros de la Facultad a lo largo del tiempo a medida que hacen la transición entre diferentes acuerdos de empleo.

Implicaciones pedagógicas

Las recientes reformas de la educación superior en Ecuador, destinadas a mejorar la calidad y la competitividad internacional, han creado nuevas expectativas para el liderazgo y la innovación (Ramírez, 2016), así como dado impulso a procesos de autoevaluación, señalados como necesarios para la mejora institucional (Reyes y Arteaga-Quintero, 2023).

Estos cambios de política pueden tener impactos diferenciales en los miembros del *staff* con diferentes situaciones laborales, ya que los TC pueden estar más directamente involucrados en iniciativas de cambio institucional, mientras que los de condición contingente pueden sentirse excluidos de los procesos de reforma (Yu & Jang, 2024).

También en paralelo sería recomendable examinar las políticas y prácticas de empleo para identificar las barreras para el desarrollo del LiDT. Se podría incluir la revisión de las estructuras de compensación, los paquetes de beneficios, las asignaciones de desarrollo profesional y las oportunidades de avance.

La institución debe establecer programas formales de tutoría y *mentoring* que emparejen a profesores experimentados a tiempo completo con colegas a medio tiempo y parcial para facilitar la transferencia de conocimientos, el desarrollo profesional y la integración institucional. Con base en los hallazgos, surgen varias recomendaciones para los líderes institucionales. Se podrían desarrollar programas integrales de desarrollo de liderazgo que aborden explícitamente las necesidades de los miembros docentes en todas las categorías de empleo. Estos programas deben incluir métodos de entrega flexibles, oportunidades de tutoría e iniciativas de redes de pares que se adapten a las limitaciones que enfrentan los profesores a tiempo parcial y parcial. Adicionalmente, integrar en estas iniciativas tendencias globales con sensibilidades culturales locales lo que demandará estructurar una oferta alineada a las demandas adicionales sobre las capacidades de liderazgo docente, particularmente para aquellos con mayor responsabilidad institucional.

Referencias

- Antonakis, J., Avolio, B. J., & Sivasubramaniam, N. (2003). Context and leadership: An examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire. *The Leadership Quarterly*, 14(3), 261-295. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(03\)00030-4](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(03)00030-4)
- Assefa, Y., Moges, B. T., & Tilwani, S. A. (2024). The psychometric properties of teacher leadership scale: The study of adaptation and validation based on the MLQ-5X in higher education. *Journal of Applied Research in Higher Education*, 17(2), 719-737. <https://doi.org/10.1108/JARHE-12-2023-0572>
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). *Multifactor leadership questionnaire: Manual and sampler set* (3rd ed.). Mind Garden. <https://www.mindgarden.com/16-multifactor-leadership-questionnaire>
- Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(4), 441-462. <https://doi.org/10.1348/096317999166789>
- Baldwin, R. G., & Chronister, J. L. (2001). *Teaching without tenure: Policies and practices for a new era*. Johns Hopkins University Press. <https://www.press.jhu.edu/books/title/2441/teaching-without-tenure>

- Bao, Y. (2024). The effect of principal transformational leadership on teacher innovative behavior: The moderator role of uncertainty avoidance and the mediated role of the sense of meaning at work. *Frontiers in Education*, 9, 1378615. <https://doi.org/10.3389/feduc.2024.1378615>
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage Publications.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1997). *Full range leadership development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. Mind Garden.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.
- Brunner, J. J. (2008). El proceso de Bolonia en el horizonte latinoamericano: límites y posibilidades. *Revista de Educación*, (número extraordinario), 119-145.
- Bryman, A. (2007). Effective leadership in higher education: A literature review. *Studies in Higher Education*, 32(6), 693-710. <https://doi.org/10.1080/03075070701685114>
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- Castro, J. L., Molero, F., & Shaver, P. R. (2007). Prototypical dimensions of leadership in Spain: the influence of culture. *Avances en Psicología Latinoamericana*, 25(2), 83-95.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.
- Day, C., Gu, Q., & Sammons, P. (2016). The impact of leadership on student outcomes: How successful school leaders use transformational and instructional strategies to make a difference. *Educational Administration Quarterly*, 52(2), 221-258. <https://doi.org/10.1177/0013161X15616863>
- Den Hartog, D. N., House, R. J., Hanges, P. J., Ruiz-Quintanilla, S. A., & Dorfman, P. W. (1999). Culture specific and cross-culturally generalizable implicit leadership theories: Are attributes of charismatic/transformational leadership universally endorsed? *The Leadership Quarterly*, 10(2), 219-256. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(99\)00018-1](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(99)00018-1)
- Eagan, M. K., & Jaeger, A. J. (2009). Effects of exposure to part-time faculty on community college transfer. *Research in Higher Education*, 50(2), 168-188. <https://doi.org/10.1007/s11162-008-9113-8>
- Gappa, J. M., Austin, A. E., & Trice, A. G. (2007). *Rethinking faculty work: Higher education's strategic imperative*. Jossey-Bass.
- Hallinger, P. (2003). Leading educational change: Reflections on the practice of instructional and transformational leadership. *Cambridge Journal of Education*, 33(3), 329-352. <https://doi.org/10.1080/0305764032000122005>
- Jung, D. I., Bass, B. M., & Sosik, J. J. (2003). Bridging leadership and culture: A theoretical consideration of transformational leadership and collectivistic cultures. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 2(4), 3-18. <https://doi.org/10.1177/107179199500200402>

- Kareem, J., Patrick, H. A., Prabakaran, N., B, V., Tantia, V., M. P. M., Pramod Kumar, & Mukherjee, U. (2023). Transformational educational leaders inspire school educators' commitment. *Frontiers in Education*, 8, 1171513. <https://doi.org/10.3389/feduc.2023.1171513>
- Kezar, A. (2013). Non-tenure-track faculty's social construction of a supportive work environment. *Teachers College Record*, 115(12), 1-44. <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/016146811311501204>
- Kezar, A., & Maxey, D. (2016). *Envisioning the faculty for the 21st century: Moving to a mission-oriented and learner-centered model*. Rutgers University Press.
- Leithwood, K., & Jantzi, D. (2006). Transformational school leadership for large-scale reform: Effects on students, teachers, and their classroom practices. *School Effectiveness and School Improvement*, 17(2), 201-227. <https://doi.org/10.1080/09243450600565829>
- Leithwood, K., Day, C., Sammons, P., Harris, A., & Hopkins, D. (2006). *Seven strong claims about successful school leadership*. National College for School Leadership.
- Martínez-Fuentes, M., Campbell, L., Muñoz-Morales, N. y Moyano-Arcos, G. (2023). La gestión pedagógica y el compromiso organizacional: Una relación en conflicto. *Investigación y Postgrado*, 38(1), 67-91. <https://doi.org/10.56219/investigacinypostgrado.v38i1.1982>
- Middlehurst, R. (2013). Changing internal governance: Are leadership roles and management structures in United Kingdom universities fit for the future? *Higher Education Quarterly*, 67(3), 275-294. <https://doi.org/10.1111/hequ.12018>
- Molero, F., Recio, P. y Cuadrado, I. (2010). Liderazgo transformacional y liderazgo transaccional: Un análisis de la estructura factorial del Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) en una muestra española. *Psicothema*, 22(3), 495-501. <http://www.psicothema.com/psicothema.asp?id=3755>
- Moreno-Casado, H., León-del-Barco, B., Polo-del-Río, M. I., & Mendo-Lázaro, S. (2021). Transformational educational leadership: A meta-analysis of the last 20 years. *Sustainability*, 13(11), 6304. <https://doi.org/10.3390/su13116304>
- Orr, M. T., & Simmons, J. (2010). *Dual credit in Oregon 2010: An analysis of students taking dual credit in high school in 2007-08 with subsequent performance in college*. Oregon University System Office of Institutional Research.
- Pounder, J. S. (2001). "New leadership" and university organisational effectiveness: Exploring the relationship. *Leadership & Organization Development Journal*, 22(6), 281-290. <https://doi.org/10.1108/EUM0000000005827>
- Ramírez, R. (2016). *Universidad urgente para una sociedad emancipada*. SENESCYT. <https://www.senescyt.gob.ec/>
- Reyes, J. J. y Arteaga-Quintero, M. C. (2023). Autoevaluación de las instituciones educativas. Una faceta imprescindible en el proceso de participación. *Investigación y Postgrado*, 36(2), 25-44. <https://doi.org/10.56219/investigacinypostgrado.v36i2.2260>
- Robinson, V. M. J., Lloyd, C. A., & Rowe, K. J. (2008). The impact of leadership on student outcomes: An analysis of the differential effects of leadership types. *Educational Administration Quarterly*, 44(5), 635-674. <https://doi.org/10.1177/0013161X08321509>

-
- Skolnik, M. L. (2010). A look back at the decision on the transfer function at the founding of Ontario's colleges of applied arts and technology. *Canadian Journal of Higher Education*, 40(2), 1-17. <https://doi.org/10.47678/cjhe.v40i2.1572>
- Sola Espinosa, D. F. y Reyes, V. M. (2025). Cultura organizacional en un Instituto Tecnológico de Educación Superior. *Revista Espacios*, 46(3), 401-410. <https://doi.org/10.48082/espacios-a25v46n03p31>
- Velásquez-Grillet, M. A. y Reyes, V. M. (2023). Los medios alternos de resolución de conflictos en el contexto escolar: Algunas estrategias. *Investigación y Postgrado*, 38(2), 137-163. <https://doi.org/10.56219/investigacinypostgrado.v38i2.2284>
- Wang, J. C. K., Liu, W. C., Kee, Y. H., Ng, B., Chua, L., & Hu, L. (2023). Measuring educational leadership in Singapore: Re-examining the psychometric properties of the Multifactor Leadership Questionnaire. *Frontiers in Psychology*, 14, 1280038. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1280038>
- Yu, J., & Jang, S. (2024). A framework for transformational leadership to enhance teacher's work performance. *Frontiers in Psychology*, 15, 1331597. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1331597>