



EL IMPACTO DEL LIDERAZGO DOCENTE DUAL EN EL RENDIMIENTO ACADÉMICO Y EL DESARROLLO INTEGRAL DE LOS ESTUDIANTES DE LA MODALIDAD NO ESCOLARIZADA

**M.C. Benito Ruiz Domínguez
M.A. Norma Patricia García Ortiz**

Este trabajo analiza la sinergia entre el liderazgo transaccional y transformacional en la Modalidad No Escolarizada de la Preparatoria 8 de la UANL. El liderazgo transaccional, fundamentado en Peter F. Drucker y Bernard M. Bass, se centra en la claridad, la estructura y la eficiencia, estableciendo metas precisas, supervisión y recompensas. Estos elementos resultan esenciales en la educación a distancia para evitar desorientación. En contraste, el liderazgo transformacional, apoyado en Bass, Warren Bennis y la Teoría Y de Douglas McGregor, busca inspirar y motivar, favoreciendo el desarrollo integral del estudiante, la creatividad, la autonomía y el sentido de pertenencia. La investigación empleó una metodología mixta con el objetivo de comprender el impacto de ambos enfoques y formular recomendaciones prácticas para fortalecer la calidad educativa. Los resultados de las encuestas aplicadas a estudiantes evidencian que más del 80% reconoce prácticas transaccionales como metas claras y criterios de evaluación, mientras que más del 70% identifica elementos transformacionales vinculados con apoyo e inspiración. Esta combinación se asocia con altos niveles de motivación, autonomía y bienestar.

Por su parte, la percepción docente confirmó la aplicación frecuente de ambos estilos, lo que revela una congruencia significativa con la visión del alumnado. En conclusión, los hallazgos muestran que el liderazgo dual docente no solo es factible, sino también altamente efectivo para potenciar el aprendizaje, la motivación y la experiencia educativa de los estudiantes en la Modalidad No Escolarizada.

Palabras clave: Liderazgo educativo, liderazgo transaccional, liderazgo transformacional, Modalidad No Escolarizada, desarrollo estudiantil, docencia.

◆ I. INTRODUCCIÓN

El liderazgo es un pilar fundamental para el éxito educativo, especialmente en contextos que enfrentan retos complejos. Este documento analiza la relación entre el liderazgo transaccional y el transformacional, argumentando que su combinación sinérgica resulta clave para generar un impacto académico sostenible.

El estudio se centra en la Modalidad No Escolarizada de la Preparatoria 8 de la Universidad Autónoma de Nuevo León, un espacio que exige un enfoque docente adaptativo. En este marco, se plantean las siguientes preguntas de investigación:

- ¿Puede el liderazgo dual (transaccional y transformacional) influir en el rendimiento académico y el desarrollo integral de los estudiantes?
- ¿Son efectivas las prácticas transaccionales en el cumplimiento de metas académicas?
- ¿Tienen impacto las expresiones transformacionales en la motivación, el bienestar y la autonomía?
- ¿La integración de ambos estilos puede potenciar los resultados educativos y el desarrollo holístico?

Para abordar estas cuestiones, se empleó un enfoque mixto que combina datos cuantitativos y cualitativos. Esto permitió medir el impacto del liderazgo en el rendimiento académico y, al mismo tiempo, comprender su influencia en dimensiones socioemocionales como la motivación, la autonomía y el acompañamiento docente. Los resultados buscan evidenciar los beneficios del liderazgo dual y aportar estrategias prácticas que fortalezcan la educación en esta modalidad.

Objetivo general

Este trabajo tiene como objetivo general analizar la efectividad de la implementación de un enfoque de liderazgo que combine elementos transaccionales y transformacionales, ejercido a través del liderazgo docente, para potenciar el proceso educativo y el desarrollo integral de los estudiantes de la Modalidad No Escolarizada en la Preparatoria 8.

Objetivos específicos

Los objetivos específicos de este trabajo se mencionan a continuación:

- Analizar las prácticas de liderazgo transaccional docente y su efecto en la organización y el cumplimiento de metas de los alumnos de la Modalidad No Escolarizada.
- Identificar las expresiones de liderazgo transformacional docente y su influencia en la motivación, el bienestar y la autonomía de los

estudiantes de la Modalidad No Escolarizada.

- Diseñar estrategias de liderazgo docente que integren ambos enfoques para potenciar los resultados educativos y el desarrollo holístico en la Modalidad No Escolarizada.

Problema identificado

En la Modalidad No Escolarizada de la Preparatoria 8 de la UANL, los estudiantes enfrentan retos relacionados con la motivación, la autonomía y el sentido de pertenencia en su proceso formativo. Al mismo tiempo, los docentes reconocen dificultades para equilibrar el cumplimiento estructural de normas (liderazgo transaccional) con la inspiración y acompañamiento (liderazgo transformacional).

Esta situación plantea la necesidad de analizar cómo la práctica del liderazgo docente impacta directamente

en el bienestar y rendimiento de los estudiantes en contextos educativos a distancia.

Pregunta de investigación

¿Cómo influye la combinación del liderazgo transaccional y transformacional de los docentes en la motivación, autonomía y bienestar de los estudiantes en la modalidad no escolarizada de la Preparatoria 8 de la UANL?

Hipótesis

La práctica docente que integra de manera equilibrada el liderazgo transaccional (estructura y claridad de objetivos) y el liderazgo transformacional (motivación e inspiración) influye positivamente en la motivación, autonomía y bienestar de los estudiantes en la modalidad no escolarizada de la Preparatoria 8 de la UANL.

Resultados esperados

Este trabajo busca comprender la relación entre el liderazgo docente y la experiencia educativa de los estudiantes en la Modalidad No Escolarizada de la Preparatoria 8. Los principales resultados previstos son:

- **Identificación de estilos de liderazgo predominantes:** Determinar qué estilos (transaccional, transformacional o mixto) son más frecuentes entre los docentes y cómo los perciben los estudiantes, aportando una visión clara de las prácticas actuales.
- **Impacto en bienestar y motivación:** Analizar cómo estos enfoques influyen en el bienestar emocional, la motivación y el sentido de pertenencia, factores críticos en entornos no escolarizados.
- **Comprensión de experiencias:** A través de encuestas, recoger testimonios que expliquen los resultados cuantitativos y permitan conocer desafíos y logros desde la perspectiva de estudiantes y docentes.
- **Recomendaciones prácticas:** Generar propuestas fundamentadas para orientar la formación docente, fortalecer programas de apoyo y mejorar estrategias pedagógicas que potencien el liderazgo y, con ello, el rendimiento y bienestar estudiantil.

En suma, el propósito es no solo aportar datos y análisis, sino también ofrecer una guía estratégica que contribuya a elevar la calidad educativa y el ambiente de aprendizaje en esta modalidad, en beneficio de toda la comunidad académica.

◆ II. MARCO TEÓRICO

Fundamentos del liderazgo en el contexto educativo: Un enfoque dual

El liderazgo es la capacidad de influir en otros para alcanzar objetivos comunes. Puede ejercerse de manera formal, desde una posición jerárquica, o de forma informal, a través del reconocimiento del grupo. En el ámbito educativo, resulta clave comprender el impacto del liderazgo docente dual –transaccional y transformacional– como estrategia para potenciar el aprendizaje.

1. Liderazgo transaccional: estructura y cumplimiento de metas

El liderazgo transaccional, fundamentado en Drucker (citado por Flaherty, John

E., 2002) y Bass (citado por Mendoza T., M. R. y Ortiz R., C., 2006), se centra en el intercambio entre líder y seguidor. Se basa en metas claras, supervisión y recompensas. En educación a distancia, donde la falta de interacción presencial puede generar desorientación, este estilo permite mantener claridad, orden y eficiencia. A través de la recompensa contingente y la gestión por excepción, el docente asegura disciplina y cumplimiento de objetivos, ofreciendo al estudiante seguridad en su proceso formativo.

2. Liderazgo transformacional: inspiración y desarrollo integral

A diferencia del transaccional, este enfoque motiva a los estudiantes a

trascender lo esperado, fomentando autonomía, creatividad y sentido de pertenencia. Autores como Bennis (2009, p. 41, citado por Varela Medina, N. D. y Marín Balcázar G., 2021), diferencian entre administrar e innovar, lo que resalta el valor del docente como guía pedagógico. Vinculado a la Teoría Y de McGregor (citado por Madero-Gómez, S. M., & Rodríguez-Delgado, D. R., 2018), este liderazgo asume que los alumnos son capaces de autorregularse y desarrollarse integralmente. Así, el docente inspira confianza, estimula el pensamiento crítico y acompaña al estudiante en su crecimiento académico y personal.

3. La sinergia del liderazgo dual: un modelo para la Modalidad No Escolarizada

La combinación de ambos estilos resulta fundamental en contextos flexibles como la Modalidad No Escolarizada. El liderazgo transaccional aporta estructura y claridad –definición de objetivos, criterios de evaluación y expectativas–, mientras que el transformacional fortalece la motivación intrínseca, la autonomía y la creación de comunidad.

Entre sus beneficios destacan:

- **Claridad y estructura:** evita la desorientación y facilita la gestión del tiempo.
- **Autonomía:** impulsa la autorregulación y la metacognición.
- **Inspiración:** fomenta entusiasmo, creatividad y compromiso.
- **Pertenencia:** reduce el aislamiento mediante la construcción de comunidad.
- **Desarrollo integral:** equilibra rendimiento académico con crecimiento socioemocional.

En suma, el liderazgo dual docente ofrece un marco adaptativo que integra disciplina y motivación, generando una experiencia educativa más completa. Esta sinergia no solo contribuye al cumplimiento de metas académicas, sino que también potencia la formación integral de los estudiantes, dotándolos de competencias y resiliencia para enfrentar los retos de la educación a distancia.

◆ III. MÉTODO

Metodología General

Este trabajo se basa en un enfoque de investigación mixto, que integra métodos cualitativos y cuantitativos para obtener una comprensión más completa y profunda del fenómeno del liderazgo docente dual. La combinación de estos enfoques busca no solo cuantificar las percepciones (el “qué”) sino también explorar las experiencias y vivencias de los participantes (el “porqué”).

Estrategia de investigación: métodos y técnicas

Para llevar a cabo esta investigación, se ha diseñado una estrategia que combina una fase cuantitativa y una cualitativa, aunque ambas se ejecutaron a través del mismo instrumento. Se utilizaron dos cuestionarios, uno para docentes y otro para estudiantes, que incluyeron tanto ítems con escala tipo Likert (para recolectar los datos cuantitativos sobre las percepciones), como preguntas abiertas (para la recolección de datos cualitativos que permitieran profundizar en las experiencias y vivencias de los participantes). El cuestionario aplicado a estudiantes permitió medir de manera estructurada cómo ellos perciben el liderazgo de sus docentes.

De manera similar, el cuestionario para docentes midió cómo ellos perciben sus propias prácticas de liderazgo.

La inclusión de preguntas abiertas en ambos instrumentos fue clave para obtener las narrativas y contextos que enriquecieron el análisis de los resultados numéricos.

Descripción de la población

Para este trabajo, la población de interés abarca a un número específico de estudiantes y docentes que forman parte de la Modalidad No Escolarizada de la Preparatoria 8. Para asegurar que los participantes sean los más adecuados para el estudio, se establecieron criterios de inclusión: los estudiantes encuestados cursan o cursaron esta modalidad, mientras que los docentes deben contar con una experiencia mínima de un ciclo escolar. La participación de estudiantes fue de 114 y 15 docentes. El tipo de muestreo utilizado fue por conveniencia, seleccionando a los participantes que cumplían con los criterios de inclusión y estaban disponibles para participar. El reclutamiento de los participantes se realizó a través de convocatorias; todos los participantes otorgaron su consentimiento informado, de que su participación es completamente voluntaria y que la confidencialidad de sus respuestas y datos está totalmente garantizada.

Instrumentos de recolección de datos

Para recolectar los datos necesarios, se emplearon dos instrumentos de investigación diseñados para capturar distintas facetas:

Cuestionario para estudiantes: Este instrumento, compuesto por cinco secciones, diseñó para medir la percepción del liderazgo docente y la motivación de los estudiantes y su bienestar general dentro del ambiente educativo.

Secciones:

1. Percepción del liderazgo docente.
2. Experiencia educativa.
3. Estilo de liderazgo transaccional (estructura y cumplimiento).
4. Estilo de liderazgo transformacional (motivación e inspiración).
5. Bienestar, motivación y autonomía.

Cuestionarios para docentes: Este instrumento, compuesto por dos secciones, se diseñó para medir la percepción de los docentes sobre su propia práctica y sus experiencias y percepciones sobre el tipo de liderazgo que ejercen en el aula.

Secciones:

1. Prácticas docentes.
2. Experiencias y percepciones.

◆ IV. RESULTADOS

Instrumento de recolección de datos para estudiantes

Sección 1: Percepción del liderazgo docente

Instrucciones: Lee cada afirmación y marca con una “x” la opción que mejor refleje tu experiencia.

Sección 1: Percepción del liderazgo docente					
Afirmación	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Mis docentes me comunican con claridad los objetivos y criterios de evaluación	3.5%	2.6%	11.4%	39.5%	43%
Mis docentes me motivan a ir más allá de cumplir con las tareas mínimas	3.5%	5.3%	14.9%	48.2%	28.1%
Me siento acompañado(a) por mis docentes durante mi proceso de aprendizaje	4.4%	3.5%	12.3%	55.3%	24.6%
Puedo gestionar mi aprendizaje de manera autónoma gracias al apoyo docente	4.4%	2.6%	12.3%	56.1%	24.6%
Mis docentes reconocen y valoran mis intereses y esfuerzos personales	3.5%	2.6%	21.9%	49.1%	22.8%

Sección 2: Experiencia educativa

Conexión con la comunidad educativa

La percepción de conexión entre los estudiantes de la Modalidad No Escolarizada de la Preparatoria 8 varía según su experiencia. Un 45% reporta alta conexión, destacando la comunicación y apoyo entre compañeros; un 30% refiere conexión media, limitada a pequeños grupos o momentos específicos; mientras que un 25% manifiesta baja conexión, principalmente por el tiempo restringido de convivencia derivado de la modalidad sabatina. Los factores que más influyen en esta percepción son la comunicación (30%), el apoyo entre compañeros (25%), el trabajo en grupo (20%), el tiempo limitado y, en menor medida, la influencia de los docentes (10%). En general, la comunicación y el apoyo mutuo constituyen los principales motores de integración, mientras que la organización sabatina representa el reto más significativo.

Acciones docentes que motivan a los estudiantes

Los estudiantes reconocen el papel central del docente en su permanencia y motivación. Las actitudes más valoradas son:

- Acompañamiento emocional y apoyo académico, transmitiendo confianza y comprensión.
- Claridad en las explicaciones y disposición a resolver dudas, lo que refuerza la seguridad académica.
- Reconocimiento y retroalimentación positiva, que elevan la motivación.
- Respeto y confianza en el aula, generando un clima favorable al aprendizaje.

- Flexibilidad y empatía ante la situación personal, lo que facilita la continuidad.
- Pasión por enseñar, cuya energía contagia a los estudiantes.

En conjunto, estos elementos muestran que la motivación no depende solo de la calidad académica, sino también del acompañamiento humano.

Sugerencias de mejora

Las propuestas de los estudiantes se centran en ampliar el apoyo entre sesiones sabatinas, reforzar la comunicación fuera del aula y brindar ejemplos prácticos con retroalimentación constante. Asimismo, solicitan mayor empatía y flexibilidad para equilibrar estudios con responsabilidades laborales y familiares.

Experiencias significativas de apoyo docente

Las narrativas de los estudiantes destacan situaciones donde los docentes han influido positivamente en su trayectoria:

1. Apoyo académico directo, explicando nuevamente temas o brindando materiales extra.
2. Orientación personal, aconsejando sobre cómo manejar estudios, trabajo o familia.
3. Empatía en momentos difíciles, mostrando comprensión y flexibilidad.
4. Refuerzo de la confianza, mediante reconocimiento de logros y aliento constante.
5. Acompañamiento continuo, manteniéndose atentos al progreso del alumno durante el semestre.

Estas experiencias subrayan que el rol docente en esta modalidad va más allá de impartir contenidos: combina competencia académica, empatía y acompañamiento personal, factores decisivos para la permanencia y motivación estudiantil.

Sección 3: Estilo de liderazgo transaccional (estructura y cumplimiento)

Instrucciones: Lee cada afirmación y marca con una “x” la opción que mejor refleje tu experiencia.

Sección 3: Estilo de liderazgo transaccional (estructura y cumplimiento)					
Afirmación	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Mi docente establece claramente lo que espera de mí	2.6%	1.7%	16.2%	52.1%	27.4%
Me proporciona instrucciones precisas para cumplir los objetivos del curso.	4.3%	1.7%	17.1%	49.6%	27.4%
Aplica consecuencias (positivas o negativas) según mi desempeño	4.3%	0.9%	17.9%	48.7%	28.2%
Evalúa de forma justa y basada en criterios establecidos	4.3%	3.4%	7.7%	47.9%	36.8%
Se asegura de que cumpla con fechas y entregas	5.1%	2.6%	5.1%	52.1%	35%

Sección 4 Estilo de liderazgo transformacional (motivación e inspiración)

Instrucciones: Lee cada afirmación y marca con una “x” la opción que mejor refleje tu experiencia.

Sección 4: Estilo de liderazgo transformacional (motivación e inspiración)					
Afirmación	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Mi docente me inspira a dar lo mejor de mí	2.6%	2.6%	21.4%	48.7%	24.8%
Transmite entusiasmo por el contenido del curso	4.3%	3.4%	21.4%	45.3%	25.6%
Me motiva a seguir aprendiendo más allá de las tareas escolares	4.3%	2.6%	15.4%	51.3%	26.5%
Se interesa por mi crecimiento personal y académico	4.3%	1.7%	22.2%	46.2%	25.6%
Me hace sentir parte importante de la comunidad educativa	3.4%	3.4%	17.1%	50.4%	25.6%

Sección 5. Bienestar, motivación y autonomía

Instrucciones: Lee cada afirmación y marca con una “x” la opción que mejor refleje tu experiencia.

Sección 5: Bienestar, motivación y autonomía					
Afirmación	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Me siento motivado/a para continuar mis estudios	4.3%	1.7%	8.5%	35.9%	49.6%
Confío en mis capacidades para organizar mi propio aprendizaje	5.6%	6%	9.4%	36.8%	42.7%
Siento apoyo emocional por parte de mi docente	6%	3.4%	24.8%	42.7%	23.1%
El ambiente del curso me hace sentir cómodo/a y respetado/a	4.3%	2.6%	9.4%	9.4%	9.4%
Tengo metas claras y sé cómo lograrlas con lo aprendido	6%	2.6%	6.8%	41.9%	42.7%

Instrumento de recolección de datos para docentes

Se aplicaron 15 encuestas a docentes con antigüedad en la universidad de 6 a 30 años, experiencia impartiendo clases en unidades autogestivas de 3 a 15 años, 95% menciona haber recibido capacitación para impartir clases en estas modalidades y 5% mencionan haber aprendido con la práctica, contestaron 60% hombres y 40% mujeres.

Sección 1: Prácticas docentes

Instrucciones: Lea cada afirmación y marque la opción que corresponda según la frecuencia con que realiza la acción.

Sección 1: Prácticas docentes					
Afirmación	Nunca	Rara vez	A veces	Frecuentemente	Siempre
Comunico de forma clara los objetivos y criterios de evaluación desde el inicio del curso.					100%
Establezco metas claras y medibles para mis estudiantes.					100%
Utilizo recompensas o retroalimentación positiva para reconocer el cumplimiento de tareas.				40%	60%
Intervengo directamente cuando detecto que un estudiante no cumple con las expectativas académicas.				80%	20%
Inspiro a mis estudiantes a ir más allá de los requisitos mínimos del curso.				40%	60%
Fomento la creatividad y el pensamiento crítico en mis estudiantes.				40%	60%
Dedico tiempo a conocer los intereses y necesidades individuales de mis estudiantes.			60%	40%	
Promuevo un sentido de pertenencia y comunidad en el grupo, aunque sea a distancia.				60%	40%
Brindo a mis estudiantes autonomía para decidir sobre ciertos aspectos de su aprendizaje.				60%	40%
Integro estrategias que combinan estructura y flexibilidad para favorecer el aprendizaje				40%	60%

Sección 2: Experiencias y percepciones

Estrategias para organizar los cursos

Los docentes utilizan la guía de aprendizaje en Nexus como base, complementándola con presentaciones, lluvias de ideas, infografías y una dosificación adecuada de las sesiones.

Expectativas y evaluación

En la primera clase presentan el encuadre, dialogan sobre metas y muestran ejemplos de actividades para que los alumnos comprendan qué se espera en cada evidencia. Motivación e inspiración. Se fomenta un ambiente de confianza donde el error se asume como parte del aprendizaje. Los docentes refuerzan la motivación intrínseca al destacar la importancia de la preparación académica como herramienta de vida, más allá del beneficio económico.

Autonomía y desarrollo personal

Se promueve un entorno seguro para expresar dudas, experimentar y fortalecer la autoconfianza. Se emplean contenidos actuales, establecimiento de metas a largo plazo y retroalimentación constante.

Diferencias entre jóvenes y adultos

Los jóvenes suelen ser más tímidos al preguntar; los adultos participan más, aunque presentan dificultad para concretar ideas.

Retos del liderazgo docente

Uno de los principales es equilibrar el uso de la tecnología, evitando que sea una barrera y garantizando la participación plena de todos los estudiantes.

Prácticas con mayor impacto

La flexibilidad en tiempos y métodos reduce el estrés y favorece el aprendizaje. Estrategias como la gamificación y la motivación constante refuerzan el bienestar y el rendimiento.

Propuestas de mejora

Se plantea fortalecer la formación docente en competencias digitales y estrategias de enseñanza virtual, además de mantener comunicación constante con los estudiantes.

Análisis de datos

Se realizaron análisis estadísticos descriptivos (frecuencias y porcentajes) para interpretar los datos cuantitativos. Los datos cualitativos, obtenidos de las preguntas abiertas, se analizaron a través de un enfoque temático para identificar patrones y categorías recurrentes en las respuestas de los participantes.

Resultados de la aplicación de encuestas para alumnos

La población objetivo son alumnos de la Preparatoria 8 de la UANL con materias autogestivas; se aplicaron 114 encuestas distribuidas de la siguiente manera: No Escolarizada Prepa 8: 26; Aula STUANL: 11; Centros Comunitarios: 8; Mixta en línea materias autogestivas: 69.

El rango de edades de los encuestados fue de 14 a 53 años, el tiempo cursando en Modalidades No Escolarizada es de 4 semanas a dos años, el género femenino de 78 mujeres que representa el 68% y el masculino de 36 estuvo representado por el 32%, de los encuestados; 13% tiene hijos, y 18% trabaja actualmente.

El cuestionario aplicado a los estudiantes estuvo compuesto por cinco secciones, cada una diseñada para capturar una faceta específica de su experiencia. La primera sección, "Percepción del liderazgo docente", buscó medir cómo los alumnos perciben los estilos de liderazgo de sus maestros en un sentido general.

La segunda, "Experiencia educativa", se enfocó en explorar el sentido de conexión y pertenencia de los estudiantes con su comunidad académica. Las secciones tres y cuatro se centraron en los estilos de liderazgo específicos: la "Sección 3" se dedicó al liderazgo transaccional para evaluar la percepción de los estudiantes sobre la estructura y el cumplimiento de metas, mientras que la "Sección 4" exploró el liderazgo transformacional para medir el impacto de la motivación y la inspiración. Finalmente, la "Sección 5" tuvo como objetivo sintetizar el impacto holístico de ambos estilos de liderazgo en el bienestar, motivación y autonomía de los estudiantes.

A continuación, se presenta el análisis de los resultados por sección.

Sección 1. Percepción del liderazgo docente

Los resultados muestran una percepción positiva del liderazgo en la modalidad no escolarizada. El 82.5% de los estudiantes considera que sus docentes comunican con claridad los objetivos y criterios de evaluación, lo que aporta estructura y previene la desorientación en un entorno autónomo. Asimismo, el 76% afirma sentirse motivado a ir más allá de las tareas mínimas, reflejando el impacto del liderazgo transformacional.

Finalmente, casi el 80% percibe acompañamiento constante y asegura que este apoyo fortalece su capacidad de autogestión. Estos hallazgos confirman que el liderazgo dual es clave para el éxito académico y el bienestar estudiantil.

Sección 2. Experiencia educativa

El 45% de los alumnos reporta un alto nivel de conexión con su grupo y la comunidad educativa, principalmente gracias a la comunicación, el apoyo mutuo y la labor docente. Sin embargo, un 25% aún percibe desconexión, evidenciando el reto de la modalidad sabatina.

Las respuestas abiertas destacan que la motivación no depende solo de lo académico, sino también de la empatía docente, expresada en explicacio-

nes claras, paciencia, reconocimiento y comprensión de la situación personal de cada estudiante.

Sección 3. Liderazgo transaccional

Más del 80% de los encuestados confirma que sus docentes establecen expectativas claras, aplican consecuencias justas y evalúan de forma equitativa.

El 87.1% asegura que los maestros vigilan el cumplimiento de tareas y fechas, validando la efectividad del liderazgo transaccional para aportar estructura, disciplina y previsibilidad.

Sección 4. Liderazgo transformacional

Más del 70% de los estudiantes reconoce que sus docentes los inspiran a superar expectativas, transmiten entusiasmo y se interesan por su desarrollo personal y académico. Este estilo convierte a los maestros en mentores, capaces de motivar a través del compromiso y la conexión emocional.

Sección 5. Bienestar, motivación y autonomía

De forma integral, los datos muestran altos niveles de motivación (85.5%), autoconfianza (79.5%), claridad de metas (84.6%) y percepción de un ambiente respetuoso (83.8%). La combinación de liderazgo transaccional y transformacional se traduce en un mayor bienestar, autonomía y desarrollo integral, confirmando su impacto positivo en la educación no escolarizada.

Se aplicaron 15 encuestas a docentes con antigüedad de 6 a 30 años en la universidad y experiencia en unidades autogestivas de 3 a 15 años. El 95% recibió capacitación formal para impartir clases en la modalidad no escolarizada y el 5% aprendió de manera autodidacta. Participaron 60% hombres y 40% mujeres. El cuestionario incluyó dos secciones: Prácticas docentes, con una escala de frecuencia para evaluar la aplicación de liderazgo transaccional y transformacional; y Experiencias y percepciones, con preguntas abiertas para profundizar en las estrategias de liderazgo utilizadas en la modalidad no escolarizada.

Sección 1. Prácticas docentes

Los resultados muestran una autopercepción clara y consistente: los docentes aplican de manera sistemática ambos estilos de liderazgo.

- Liderazgo transaccional: El 100% comunica objetivos y criterios de evaluación y establece metas claras. Además, el 80% interviene ante incumplimientos, reflejando disciplina y estructura.
- Liderazgo transformacional: El 100% afirma inspirar a sus estudiantes, fomentar creatividad, sentido de pertenencia y autonomía en el aprendizaje. Asimismo, todos reconocen integrar estrategias que combinan estructura y flexibilidad.

Estos datos evidencian que los docentes perciben su práctica como un equilibrio entre claridad, disciplina e inspi-

ración, fundamental en la educación a distancia.

Sección 2. Experiencias y percepciones

Las respuestas cualitativas refuerzan los hallazgos cuantitativos. Los docentes señalan que su meta es crear un ambiente de confianza, brindar retroalimentación constante y mostrar flexibilidad para apoyar a estudiantes con responsabilidades laborales y familiares. Un docente comentó: “Busco ser un guía más que un instructor, me adapto a sus tiempos y necesidades para que no se desmotiven”, resaltando la importancia de la empatía.

Otro expresó: “Necesitas ser estricto con las fechas, pero al mismo tiempo flexible y comprensivo para que sigan adelante”. Esta cita resume la esencia del liderazgo dual, donde la estructura transaccional se equilibra con la flexi-

bilidad transformacional para garantizar permanencia y éxito académico. En conclusión, los docentes se perciben como líderes capaces de integrar ambos estilos, reconociendo que el liderazgo dual no solo asegura el cumplimiento académico, sino que también fortalece la motivación y el bienestar estudiantil.

Discusión

Los hallazgos sugieren que el liderazgo dual es una estrategia altamente efectiva para la Modalidad No Escolarizada. Siguiendo a Drucker y McGregor, el liderazgo transaccional ofrece claridad y metas concretas que evitan desorientación y deserción. Por su parte, el liderazgo transformacional, en línea con Bass, aporta motivación intrínseca, sentido de pertenencia y desarrollo integral, elementos decisivos para la permanencia estudiantil en contextos autónomos.

Las encuestas a estudiantes confirman que, al percibir ambos estilos, no solo mejoran su rendimiento académico, sino también su bienestar emocional, motivación y autonomía. Las narrativas cualitativas destacan la relevancia del acompañamiento humano y la empatía docente como factores que trascienden la instrucción académica. Finalmente, aunque la modalidad sabatina limita la interacción social, los resultados muestran que un liderazgo transformacional activo puede contrarrestar este reto al fortalecer la comunidad y el sentido de pertenencia. La consistencia entre lo que los docentes declaran y lo que los estudiantes perciben constituye una de las principales fortalezas del estudio, confirmando que el liderazgo dual tiene un impacto positivo y tangible en la experiencia educativa de la Preparatoria 8.

◆ V. CONCLUSIONES Y PROPUESTAS DE ACCIÓN Y TRANSFORMACIÓN

Conclusiones

La investigación confirma la hipótesis principal: el liderazgo docente dual, que combina elementos transaccionales y transformacionales, tiene un impacto significativo y positivo en el rendimiento académico y el desarrollo integral de los estudiantes de la Modalidad No Escolarizada de la Preparatoria 8.

Específicamente, se concluye lo siguiente:

- Las prácticas de liderazgo transaccional docente son altamente efectivas para la organización y el cumplimiento de metas de los alumnos, proporcionando la claridad y estructura que son fundamentales para la educación a distancia.
- Las expresiones de liderazgo transformacional docente tienen una influencia decisiva en la motivación, el bienestar y la autonomía de los estudiantes, fomentando un ambiente de apoyo, respeto y pertenencia que mitiga el aislamiento inherente a esta modalidad.
- La sinergia entre ambos enfoques potencia los resultados educativos y el desarrollo holístico, demostrando que un liderazgo efectivo no solo se centra en el cumplimiento de objetivos, sino también en el crecimiento personal y emocional del alumno.

Limitaciones y futuras líneas de investigación

Una limitación de este estudio es el tamaño de la muestra, que si bien es representativa de la población de la Preparatoria 8, podría no ser generalizable a otras instituciones. Se sugiere que futuros estudios utilicen una muestra más amplia y consideren la inclusión de grupos de enfoque con estudiantes y docentes para profundizar en las experiencias cualitativas. También sería valioso explorar la relación entre el liderazgo dual y el rendimiento académico a través de un análisis de calificaciones, así como investigar el impacto a largo plazo de este tipo de liderazgo en la trayectoria profesional de los egresados de esta modalidad.

◆ VI. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS Y ELECTRÓNICAS

- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2005). *El desafío del liderazgo, cómo obtener permanentemente logros extraordinarios*. <https://n9.cl/9d1ko>
- Flaherty, John E. (2002). Drucker, P.F. *La Forja de la Mente*. Editorial: Jossey-Bass. ISBN: 0787960667 <https://www.bqm.com.pe/libros/Peter%20Drucker,%20La%20Forja%20de%20la%20Mente.pdf>
- Latapí Ramírez, L., & Llanos, L. F. (2024). *Liderazgo transaccional y transformacional en la dirección de instituciones educativas mexicanas*. *Universidad & Empresa*, 26(47), 1-29. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=187280304005> <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.13933>
- Madero-Gómez, S. M., & Rodríguez-Delgado, D. R. (2018). *Relación entre las teorías X y Y de McGregor, las formas de retribuir y la satisfacción de las personas en su trabajo*. *CienciaUAT*, 13(1), 95-107. <https://doi.org/10.29059/cienciauat.v13i1.1014>
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=441958284007>
- Mendoza Torres, M. R. y Ortiz Riaga, C. (2006). *El Liderazgo Transformacional, Dimensiones e Impacto en la Cultura Organizacional y Eficacia de las Empresas*. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, vol. XIV, núm. 1, junio, 2006. Universidad Militar Nueva Granada Bogotá, Colombia <https://www.redalyc.org/pdf/909/90900107.pdf>
- Ruiz D. B. y García Ortiz N. (2025) *Instrumento de recolección de datos para estudiantes*. UANL. Disponible en: <https://forms.office.com/pages/responsepage.aspx?id=EZDKymp73kSGHwlaLKiDt5m0d5GNmmpBnvHyg58BDiZUMVcyMDhSSkw1NE1GWTNOTUY1U-DFJS0dPWC4u&route=shorturl>
- Ruiz D. B. y García Ortiz N. (2025) *Instrumento de recolección de datos para docentes*. UANL. Disponible en: <https://forms.office.com/pages/responsepage.aspx?id=EZDKymp73kSGHwlaLKiDt5m0d5GNmmpBnvHyg58BDiZUNVINQ1M5UEFHQU5PMjJMQTBB-QklaUkxRC4u&route=shorturl>
- Torrano Montalvo, F., & González Torres, M. C. (2004). *El aprendizaje autorregulado: presente y futuro de la investigación*. *Electronic Journal of Research in Educational Psychology*, 2(1), 1-33. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=293152878002>
- Varela Medina, N. D. y Marín Balcázar G. (2021). *El liderazgo transformacional. Una revisión literaria en el contexto organizacional*. Universidad Tecnológica de Ciudad Juárez., México novaRUA Revista Universitaria de Administración. ISSN-e: 2007-4042. vol. 13, núm. 22, 2021 <https://portal.amelica.org/ameli/journal/378/3782362005/html/>
- Zevallos-Guillén, L. M., (2019). *Liderazgo transformacional del equipo de gestión y su relación con el desempeño docente en cinco instituciones educativas privadas del Perú*. *Horizonte de la Ciencia*, 9(17), 1-8. <https://doi.org/10.26490> <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=570967709014>

M.C. Benito Ruiz Domínguez
benito.ruizdm@uanl.edu.mx

Es egresado del Colegio de Lenguas de la Facultad de Filosofía y Letras de la Universidad Autónoma de Nuevo León. Tiene estudios de Posgrado en Formación y Capacitación de Recursos Humanos por la misma Facultad. Es fundador y editor responsable de la revista Imaginario Visual de 2010 a 2017 editada por el Centro de Investigación y Posgrado de la Facultad de Artes Visuales de la UANL.

Ha presentado ponencias de investigación en Coloquios Locales y Nacionales. Es profesor de tiempo completo, coordinador del departamento de Comunicación e Imagen y responsable de los medios de comunicación de la Preparatoria 8 de la Universidad Autónoma de Nuevo León. Fue editor responsable y miembro distinguido del Consejo Editorial de la revista Presencia Universitaria desde el año 2005 al 2022. Actualmente es editor de la revista CIENMS.

M.A. Norma Patricia García Ortiz
NORMA.GARCIAORT@uanl.edu.mx

Facultad de Ciencias Físico Matemáticas UANL y Maestría en Administración por la Facultad de Ciencias Químicas de la UANL, 24 años como docente de tiempo completo de la preparatoria 8 de la UANL en el área de matemáticas, certificada en competencias por CERTIDEMS, actualmente auditor interno de esta misma dependencia y Jefe del Departamento de Educación Digital departamento responsable de la modalidad no escolarizada desde hace 9 años.