

RESUMEN

EL LIDERAZGO DE LA DIRECCIÓN Y EL DESEMPEÑO
DOCENTE EN COLEGIOS ADVENTISTAS DE
EL SALVADOR

por

Kenny Linette Orellana Hernández

Asesor principal: Víctor Korniejczuk

RESUMEN DE TESIS DE MAESTRÍA

Universidad de Montemorelos

Facultad de Educación

Título: EL LIDERAZGO DE LA DIRECCIÓN Y EL DESEMPEÑO DOCENTE EN COLEGIOS ADVENTISTAS DE EL SALVADOR

Nombre del investigador: Kenny Linette Orellana Hernández

Nombre del asesor principal: Víctor Korniejczuk, Doctor en Educación

Fecha de terminación: Abril de 2019

Problema

La investigación pretendió conocer si las dimensiones del liderazgo directivo —liderazgo transformacional, liderazgo transaccional y liderazgo laissez-faire— predicen significativamente el desempeño docente, de acuerdo con la percepción de los docentes de nueve colegios adventistas pertenecientes a la Unión Salvadoreña.

Método

Esta investigación tuvo un enfoque cuantitativo, descriptivo, correlacional y transversal. Participaron 105 docentes de nueve colegios adventistas de la Unión Salvadoreña. Se utilizaron (a) el Cuestionario Multifactorial MQL y (b) el Cuestionario de Autoevaluación Docente. El procedimiento estadístico utilizado fue el análisis de regresión múltiple.

Resultados

Existe una relación significativa entre el liderazgo del director y el desempeño docente, según la percepción de los docentes participantes. De las tres dimensiones de liderazgo directivo —liderazgo transformacional, liderazgo transaccional y liderazgo laissez-faire—, únicamente la dimensión liderazgo transaccional muestra una correlación positiva con el desempeño docente. La predicción es significativa para todas las dimensiones del desempeño docente, excepto emocionalidad.

Los docentes que laboran en colegios cuyos directores están en función por más de siete años mostraron una media mayor en las dimensiones capacidad pedagógica y emocionalidad, de la variable desempeño docente. A la vez, mostraron una media menor en la subdimensión motivación por inspiración, del liderazgo transformacional.

Conclusiones

El estudio mostró que existe una correlación positiva entre el liderazgo transaccional del director y las dimensiones del desempeño docente, excepto la dimensión emocionalidad. El liderazgo transaccional de los directores logra un buen desempeño docente pero a su vez afecta la personalidad, vocación, autoestima y satisfacción de los docentes.

Los docentes cuyos colegios cuentan con más de siete años con el mismo director muestran mayor capacidad pedagógica y emocionalidad. A la vez, sus directores van perdiendo la capacidad de motivarlos e inspirarlos.

Universidad de Montemorelos

Facultad de Educación

EL LIDERAZGO DE LA DIRECCIÓN Y EL DESEMPEÑO
DOCENTE EN COLEGIOS ADVENTISTAS DE
EL SALVADOR

Tesis
presentada en cumplimiento parcial
de los requisitos para el grado de
Maestría en Educación

por

Kenny Linette Orellana Hernández

Abril de 2019

RELACIÓN ENTRE EL LIDERAZGO DE LA DIRECCIÓN Y DESEMPEÑO
DOCENTE EN COLEGIOS ADVENTISTAS DE EL SALVADOR


Tesis
presentada en cumplimiento parcial
de los requisitos para el título de
Maestría en Educación

por

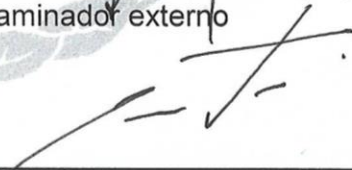
Kenny Linette Orellana Hernández


APROBADA POR LA COMISIÓN:


Asesor principal: Mtro. José Luis Girarte
Guillén


Dr. Therlow Abelardo Harper,
Examinador externo


Miembro: Dr. Víctor Korniejczuk


Dr. Ramón Andrés Díaz Valladares,
Director de Posgrado e Investigación


Miembro: Mtro. Nelson Iván Quijano
Molina

15/04/2019
Fecha de aprobación

TABLA DE CONTENIDO

LISTA DE TABLAS	vi
RECONOCIMIENTOS	vii
Capítulo	
I. INTRODUCCIÓN	1
Justificación del problema	2
Pregunta de investigación	3
Hipótesis	3
Objetivos	4
Limitaciones y delimitaciones	4
Marco filosófico-teológico	5
Definición de términos	7
II. REVISIÓN DE LA LITERATURA.....	9
El liderazgo y sus estilos	9
Liderazgo transaccional	10
Sub escalas del liderazgo transaccional	10
Premio contingente.....	10
Administración por excepción activo-pasivo	11
Laissez faire	11
Liderazgo transformacional	12
Influencia idealizada	13
Motivación inspiradora	13
Estimulo intelectual	14
Consideración individual	14
Resultados de investigaciones sobre liderazgo transformacional y transaccional.....	15
Liderazgo por la teoría del comportamiento: autoritario, democrático y liberal .	17
Estilo autocrático	18
Estilo democrático o participativo	19
Estilo liberal o permisivo	19
El estudio de Kurt Lewin	20
Resultados de investigaciones sobre los estilos de liderazgo	21
Desempeño del docente: el docente y sus roles	22
Concepto de desempeño	22
Desempeño docente	22

Dimensión profesional.....	23
Dimensión personal	24
Dimensión social	25
Conceptualizaciones de las dimensiones de nivel de desempeño docente ...	25
Expectativas del alumno respecto al buen profesor	26
Evaluación del desempeño docente	27
Relación entre el liderazgo del director y el desempeño docente.....	28
III. MÉTODOS Y PROCEDIMIENTOS	31
Tipo de investigación	31
Participantes	31
Instrumento de medición	32
Medición del liderazgo del director	32
Medición del desempeño del docente	33
Recolección de datos	34
Análisis de datos	34
Variables de estudio: prácticas de liderazgo del director y desempeño docente.....	34
Operacionalización de hipótesis y variables	34
IV. ANÁLISIS DE RESULTADOS	36
Introducción	36
Descripción de la muestra	36
Confiabilidad de los instrumentos	36
Descriptivos de las variables	38
Liderazgo directivo	38
Desempeño docente	39
Prueba de hipótesis	40
Correlación entre las dimensiones de las variables	41
Liderazgo transformacional y desempeño docente	41
Liderazgo transaccional y desempeño docente	42
Otros análisis	43
V. RESUMEN, DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	44
Introducción	44
Resumen	44
Problema	44
Método	44
Resultados	45
Discusión	46
Conclusiones	48
Recomendaciones	49
Para la gestión educativa	49

Para la Unión Salvadoreña	50
Para futuros estudios	50
Apéndice	
A. INSTRUMENTOS	51
B. ANÁLISIS DE CONFIABILIDAD	55
C. PRUEBA DE HIPÓTESIS	56
D. CORRELACIONES	58
E. OTROS ANÁLISIS	74
REFERENCIAS	79

LISTA DE TABLAS

1. Número de docentes por institución	32
2. Dimensiones del Cuestionario Multifactorial sobre Liderazgo	33
3. Operacionalización de hipótesis y variables	35
4. Distribución de docentes por colegio	37
5. Estadísticos descriptivos de la variable del liderazgo del director	38
6. Estadísticos descriptivos de la variable desempeño docente	39
7. Correlaciones significativas entre la consideración individual y las dimensiones del desempeño docente	41
8. Correlaciones significativas entre el liderazgo transaccional y el desempeño docente y sus respectivas dimensiones	42

RECONOCIMIENTOS

Primeramente quiero agradecerle a mi Dios por abrir puertas y darme la oportunidad, la capacidad y las fuerzas para completar este proyecto y así alcanzar uno de mis sueños. Al departamento de Educación de la Unión Salvadoreña por todas las gestiones y aportes económicos realizados para que esto fuera una realidad. A la Misión Central Salvadoreña y al Colegio Adventista de Quezaltepeque por su aporte económico, apoyo y disponibilidad tanto para mí como para mis colegas incluidos en el grupo de maestría.

También quiero agradecer con todo mi corazón a mi linda familia, mis bellos hijos Wilken y Kenneth por su amor, paciencia y comprensión, y mi amado esposo Wilber Núñez por su motivación constante, empatía y apoyo. A mis admirables padres y hermanos que constantemente me motivaban a continuar hasta terminar esta etapa académica. Y finalmente, al doctor Víctor Korniejczuk por todo el tiempo e instrucción que me dedicó. Gracias, desde el fondo de mi corazón, gracias a todos. ¡Alabado sea el Señor!

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

A lo largo de la historia de la humanidad han surgido hombres que se levantan a dirigir y guiar a un grupo, pueblo o nación. Hombres que con su visión, pasión, empuje y entrega, influyeron en las masas a tal punto de moverlas para alcanzar sus objetivos (Añazco Camacho, Valdivieso Salas y Sánchez Córdova, 2018).

El comportamiento, la actitud, el compromiso y las decisiones que el líder tome para el recurso humano, producción, aspectos financieros, mercadeo entre otros, determinan el desarrollo, estancamiento o retroceso de la empresa. Por lo tanto, a fin de llevar a la empresa al logro de sus objetivos, el líder debe mostrar iniciativa, mantenerse a la vanguardia e impulsar y gestionar los procesos de cambio que el medio exige (Rojas Jara, 2012; Rosero Montenegro y González Rosas, 2017).

En el área científica, a lo largo del tiempo y bajo la información de variadas disciplinas, se han creado diferentes modelos y teorías para analizar, entender y explicar el comportamiento de los líderes, su estilo e impacto dentro de las organizaciones (Mendoza Martínez, 2005). De ahí que han surgido variedad de estilos de liderazgo, que de alguna u otra forman califican a los líderes según sus características peculiares e indican los beneficios o dificultades que aportan a las organizaciones. Entre las principales teorías sobre los estilos de liderazgo están: teoría del gran hombre, teoría de los rasgos, teoría del comportamiento, teoría de la contingencia, teoría de la influencia y teoría de las relaciones (Giraldo González y Naranjo Agudelo, 2014; Méndez Benavides, 2014).

Este estudio estuvo basado primordialmente en la teoría de las relaciones, específicamente en los estilos de liderazgo transformacional y transaccional creados por Bass y Avolio. El liderazgo transformacional trabaja sobre las bases motivacionales de los empleados, llevándolos a apropiarse de la misión y visión de la empresa, a la autorrealización y al trabajo en beneficio del grupo; creando un verdadero compromiso con la empresa. Por otro lado, el liderazgo transaccional involucra un intercambio de intereses entre el empleador y el empleado, ambos procuran beneficiarse del otro y se esfuerzan por logros personales. El liderazgo transaccional involucra: premios o castigos como factores de motivación, vigilancia constante o libertad absoluta por parte del líder (Fernández y Quintero, 2017; Guanilo Pizarro, 2017).

En el área educativa, el director asume como máximo líder y es el encargado, junto con los docentes, de hacer transformaciones significativas en la mejora de la calidad académica y la integración de valores y principios en los estudiantes.

El propósito de esta investigación fue conocer las dimensiones de liderazgo —liderazgo transformacional, liderazgo transaccional y liderazgo laissez-faire— que presentan en su quehacer laboral los nueve directores de los colegios adventistas seleccionados de la Unión Salvadoreña y verificar si existe una relación significativa entre las dimensiones de liderazgo y el desempeño ejercido por los docentes. Además, se quiso identificar si existen diferencias sobre los resultados entre los docentes de las instituciones adventistas que cuentan con un mismo director por más de siete años y los que tienen pocos años con el mismo director.

Justificación del problema

La Iglesia Adventista del Séptimo Día cuenta con una organización a nivel mundial, compuesta por diferentes piezas que generan un gran engranaje, el cual debe movilizarse en perfecta armonía para lograr su objetivo, a saber, “predicar el evangelio de Jesucristo a toda

nación, tribu, lengua y pueblo” (Apocalipsis 14:16).

Uno de los engranes más fuertes de la Iglesia Adventista es su sistema educativo, por medio del cual la doctrina llega a niños, jóvenes y a las familias de estos. El impacto que la educación adventista deja en la vida de ellos sólo se logrará medir en la eternidad.

La administración de la Iglesia Adventista está sumamente interesada en el desarrollo eficaz de sus instituciones educativas, en términos de: calidad académica, integración de la fe, tipo de infraestructura, estilo de vida del personal, entre otros indicadores.

Es importante que los administradores de la Iglesia Adventista conozcan la relación que existe entre el liderazgo del director y el desempeño del personal docente de sus instituciones; de manera que analicen, critiquen, evalúen y hagan mejoras o cambios, si es necesario, en el tipo de liderazgo y así obtener mejores resultados en el área educativa en general.

Pregunta de investigación

Esta investigación se realizó con el fin de buscar respuesta a la siguiente pregunta: ¿Las dimensiones de liderazgo directivo percibido por los docentes —liderazgo transformacional, liderazgo transaccional y liderazgo laissez-faire— son predictores significativos de la percepción de su propio desempeño académico —capacidad pedagógica, emocionalidad, responsabilidad en el desempeño de sus funciones laborales, relaciones interpersonales con sus alumnos y resultados de su labor educativa— en nueve colegios adventistas de El Salvador durante el ciclo escolar 2018?

Hipótesis

En este estudio se planteó la siguiente hipótesis de investigación (Hi): las dimensiones de liderazgo directivo percibido por los docentes —liderazgo transformacional, liderazgo

transaccional y liderazgo laissez-faire— son predictores significativos de la percepción de su propio desempeño académico —capacidad pedagógica, emocionalidad, responsabilidad en el desempeño de sus funciones laborales, relaciones interpersonales con sus alumnos y resultados de su labor educativa— en nueve colegios adventistas de El Salvador durante el ciclo escolar 2018.

Objetivos

Los objetivos de la investigación fueron los siguientes:

1. Determinar qué dimensiones de liderazgo directivo percibido por los docentes —liderazgo transformacional, liderazgo transaccional y liderazgo laissez-faire— predicen mejor su propio desempeño académico.
2. Identificar las variables que conforman el mejor modelo predictor del liderazgo de los directores.
3. Identificar el comportamiento de las variables liderazgo de los directores y desempeño de los docentes.
4. Comparar los resultados entre las instituciones que cuentan con el mismo director por más de siete años y aquellas cuyo director tiene pocos años en la función.

Limitaciones y delimitaciones

El campo de estudio de liderazgo en el ambiente educativo es muy amplio, pero este estudio se limitó al análisis de los estilos de liderazgo transaccional, transformacional y laissez-faire. También, en el campo de desempeño docente, se han explorado diversas variables, pero en este estudio únicamente se analizaron las que tienen que ver con capacidad pedagógica, emocional, responsabilidad en el desempeño de funciones laborales, relaciones interpersonales con

los alumnos y resultados de la labor educativa.

El estudio quedó delimitado al sector privado de la educación, específicamente a un grupo de escuelas confesionales que pertenecen al sistema educativo de la Unión Salvadoreña de los Adventistas del Séptimo Día. Las unidades de observación fuerob los docentes de todos los niveles educativos de nueve colegios seleccionados por la investigadora, de un total de 25 colegios que opera el departamento de educación de la Unión Salvadoreña de los Adventistas del Séptimo Día.

Marco filosófico-teológico

En las Sagradas Escrituras se presenta la importancia que tienen los líderes sobre un determinado pueblo y su influencia sobre el comportamiento del grupo. Uno de los mejores ejemplos puede ser Moisés, ya que Dios lo utilizó para que guiara por sus caminos al pueblo de Israel.

El pueblo que salió de Egipto hacia la tierra de Canaán no estaba compuesto solo por Israelitas. “Eran unos seiscientos mil hombres de a pie, sin contar los niños. También subió con ellos una gran multitud de toda clase de gentes” (Éxodo 12:34-39), lo que hizo más difícil el trabajo de Moisés. Sobre esto, White (2010) declara:

Esa multitud se componía no solo de los que obraron movidos por la fe en el Dios de Israel, sino también de un número mayor de individuos que trataban únicamente de escapar de las plagas, o que se unieron a las columnas en marcha por pura excitación y curiosidad. Esta clase de persona fue siempre un obstáculo y un tropiezo para Israel. (p. 276)

La Biblia menciona algunas características de Moisés que lo convirtieron en el hombre de influencia que fue, entre ellas están: la paciencia, la mansedumbre “no había hombre más manso en toda la tierra” (Números 12:3), atendía a los consejos (Éxodo 18:13-17), mostraba firmeza (Éxodo 32:25-28), distribuía responsabilidades (Deuteronomio 1:15-18), animaba al

pueblo (Deuteronomio 7:17-26), amaba a su pueblo (Éxodo 32:32) y sobre todo hablaba con Dios cara a cara (Números 12:6-8).

Las Sagradas Escrituras sintetizan la vida de Moisés con las siguientes palabras:

Nunca más se levantó un profeta en Israel como Moisés, a quien Jehová conoció cara a cara; nadie como él por todas las señales y prodigios que Jehová le envió a hacer... y por el gran poder y los hechos grandiosos y terribles que Moisés hizo a la vista de todo Israel. (Deuteronomio 34: 10-12)

Hablando sobre la muerte de Moisés, White (2010) menciona:

Mientras el pueblo miraba a aquel anciano, que tan pronto les sería quitado, recordó con nuevo y profundo aprecio su ternura paternal, sus sabios consejos y sus labores incansables. ¡Cuán a menudo, cuando sus pecados habían merecido los justos castigos de Dios, las oraciones de Moisés habían intercedido para salvaros!... la remoción de su amado jefe iba a ser para Israel un castigo mucho más severo que cualquier otro que pudieran haber recibido sobreviviendo él y continuando su misión. (p. 484)

Apreciando la vida de Moisés según la Biblia, se puede notar que el éxito de este hombre estuvo basado en su relación con Jehová. Las cosas no han cambiado a través de los años. De igual forma, se podría tomar como ejemplo la vida de los reyes de Israel y Judá. El pueblo parecía estar en una montaña rusa, subiendo y bajando, dependiendo del rey que estuviera liderándolo. Los pueblos de Judá e Israel tuvieron sus momentos más altos en los reinados de David, Salomón (1 Reyes 4: 20-34), Asa (1 Reyes 15: 9-15), Josafat (1 Reyes 22: 41-51), Ezequías (2 Reyes 18) y Josías (2 Reyes 22: 1-2), por mencionar algunos. Tuvieron sus momentos más bajos en los reinados de Jeroboam (1 Reyes 12: 20 -33), Roboam (1 Reyes 14:21-31), Acab (1 Reyes 16:29-34) y Manasés (2 Reyes 21), entre otros. En verdad, lamentablemente, fueron más los reyes malos que los buenos; por lo cual las naciones terminaron cautivas, Judá en Babilonia (2 Reyes 24) e Israel en Asiria (2 Reyes 17:5-23).

Pero el factor común era el mismo. El líder influía directamente sobre el comportamiento del pueblo, de acuerdo con lo que se menciona en la Biblia “tal es el rey, tal es el pueblo” (Isaías

24:2; Oseas 24:9). Siempre hay excepciones a la regla, como en el caso de los siete mil fieles que no doblaron sus rodillas ante Baal, en la época de Elías y del rey Acab (1 Reyes 19:18). En general, según muchos ejemplos bíblicos, el líder ejerce una influencia directa e indirecta con sus aptitudes y actitudes sobre un grupo determinado de personas.

El ejemplo por excelencia de liderazgo es Jesucristo, quien encierra todas las características de un verdadero líder, motivado por el más grande de los principios, el amor (1 Juan 4:8). Entre algunas características que forman parte del liderazgo de Jesús, se hallan las siguientes: entrega, paciencia, justicia, pureza, integridad, confianza en Dios, abnegación, servicio, prudencia, empatía, mansedumbre, gratitud, autoridad, consideración, poder, mente abierta, estrecha relación con su Padre, dominio propio, humildad, bondad, cortesía, misericordia, perdón, tolerancia, motivación, amor, compasión, simpatía y ternura (Isaías 53:7; Mateo 5:27-29; 6:25-42; 8:20; 9:12, 13; 10:16; 15:26-28; 17:27; Marcos 14:6, 7; Lucas 6:5; 24:13-19; Juan 7:45, 46; 12:20-26; 17:21-24; 18:11). Por su liderazgo Jesús arrastró y sigue arrastrando a millones de seguidores.

El liderazgo de Jesús es parecido al estilo de liderazgo transformacional, ya que demuestra interés real, confianza, apoyo y motivación constante a sus seguidores, impulsándolos a dar lo mejor de ellos, a la vez que interioriza en ellos la misión y visión para que como un equipo trabajen en el desarrollo de estas (Mendoza Martínez, 2005).

Definición de términos

A continuación se definen algunos términos utilizados en esta investigación:

Liderazgo: el concepto de liderazgo tiene diferentes connotaciones de acuerdo a su contexto de referencia en alguna teoría particular y de algún autor específico. De acuerdo con Castro Solano (2006), el liderazgo es la influencia que tiene una persona sobre el grupo o la

organización para que desplieguen su potencial en la obtención de un resultado útil. Collao (2010, citado en Prada Cehua, 2015), cita la siguiente declaración:

El líder es el conductor, guía, jefe, dirigente. Es el que va a la cabeza de la organización y su articulador. Propone con claridad los medios o caminos para el logro de los objetivos y crea una visión de futuro al cual aspira llegar. (p. 114)

Rosero Montenegro y González Rosas (2017) mencionan que “el liderazgo tiene como único fin la consecución de los objetivos planteados, procurando un desarrollo integral tanto de directivos como de subordinados” (p. 147).

Liderazgo transformacional: es el liderazgo que trabaja sobre las bases motivacionales de los subordinados llevándolos al compromiso. Procura elevar los deseos y la autorrealización de los individuos mientras promueve el desarrollo del grupo (Méndez Benavides, 2014).

Liderazgo transaccional: es el liderazgo basado en una transacción o intercambio, un trueque entre el empleado que cumple con su labor y el empleador que atribuye un pago. El líder transaccional se convierte en un motivador por medio de recompensas o penalizaciones (Rojas Jara, 2012).

Liderazgo laissez-faire: es una dirección pasiva o no directiva. No existe compromiso en el líder, se aleja de sus responsabilidades, evita involucrarse en la toma de decisiones y deja sin supervisión a los empleados (Mendoza Martínez, 2005).

Desempeño del docente: es la capacidad de cumplir eficientemente con todas las actividades que involucra la práctica docente (planificación, enseñanza, participación en la gestión institucional, entre otros). Involucra la disposición, responsabilidad social, formación de los estudiantes y participación de la formación de la cultura organizacional (Prada Cehua, 2015).

CAPÍTULO II

REVISIÓN DE LA LITERATURA

Este estudio tuvo como objetivo general, determinar si existe una relación significativa entre las dimensiones de liderazgo del director —liderazgo transaccional, liderazgo transformacional y liderazgo laissez-faire— percibidas por los docentes y su propio desempeño laboral, en nueve colegios adventistas de El Salvador y finalmente observar las diferencias entre los resultados de los docentes de colegios que cuentan con el mismo director por más de siete años y aquellos que tienen poco tiempo con su director. A continuación se presentan los referentes teóricos de las dos variables implicadas en el estudio: liderazgo del director y desempeño docente.

El liderazgo y sus estilos

El estilo de liderazgo se refiere a una serie de comportamientos relativamente duraderos en la forma de dirigir, que caracterizan al líder. Se han creado muchas teorías sobre los estilos de liderazgo a través del tiempo: teoría del gran hombre, teoría de los rasgos, teoría del comportamiento, teoría de la contingencia, teoría de la influencia y teoría de las relaciones (Giraldo González y Naranjo Agudelo, 2014).

Para este trabajo investigativo se toma en consideración la teoría de las relaciones de Bass y Avolio, que involucran los siguientes estilos de liderazgo: transformacional, transaccional y laissez-faire. El modelo de liderazgo transformacional y transaccional presenta dos estilos de liderazgo mutuamente opuestos entre sí. Como información complementaria se incluye la

teoría de comportamiento, que involucra los estilos de liderazgo: democrático, autoritario y laissez-faire.

Liderazgo transaccional

El liderazgo transaccional actúa por medio de modelos de intercambio entre el líder y sus seguidores, basados en una serie de transacciones que se miden por medio de costo-beneficio (Silva Peralta, Olsen, Pezzi y Sanjurjo, 2016). Las transacciones se realizan cuando el líder conoce las necesidades y anhelos de los seguidores y propone recompensas que puedan suplirlas, las cuales serán otorgadas siempre y cuando éstos cumplan con las metas y objetivos propuestos (Giraldo González y Naranjo Agudelo, 2014).

El líder transaccional negocia con los empleados lo que espera de ellos y el premio que obtendrán si alcanzan las metas. El premio está relacionado con el grado de cumplimiento de las metas. Se enfoca la relación del líder con su subalterno como en un tipo de juego donde se otorgan premios o castigos por una determinada labor, al estilo “garrote o zanahoria”, es decir, existe una compensación positiva o negativa por los resultados alcanzados por los empleados (Reyes Gastañadui, 2018).

En este liderazgo basado en la relación de dar y recibir, el líder no pretende hacer cambios culturales sino que trabaja sobre la cultura organizacional establecida (Fernández y Quintero, 2017). La motivación está basada en el reforzamiento contingente (premios o castigos) de los empleados, lo cual genera interés, pero de manera temporal y pasajera (Silva Peralta et al., 2016).

Subescalas del liderazgo transaccional

Premio contingente

Es la motivación basada en la entrega de premios o castigos. El líder transaccional genera

una gama de premios o penalizaciones para el logro de sus objetivos (Rojas Jara, 2012). Thieme Jara (2005) lo grafica de la siguiente forma:

Algunos directivos entregan recompensas a los seguidores que se desempeñan de acuerdo a las expectativas o que desarrollan satisfactoriamente sus actividades. Una recompensa puede tomar una gran variedad de formas materiales como premios por trabajo bien hecho, recomendaciones para aumentar sus remuneraciones, bonos y promociones. (p. 181)

Diversos estudios mencionan sobre los resultados de aplicar “premios” o “castigos” a los empleados. La investigación de Chen (2013), realizada a 732 docentes de preescolar en Taiwan, concluye que la aplicación de recompensas y castigos no mostró ningún efecto significativo sobre el rendimiento del trabajo de los docentes. Por su parte, Thieme y Treviño (2012) encontraron que las recompensas contingentes se relacionan positivamente con el desempeño laboral pero en menor grado que las dimensiones de liderazgo transformacional.

Administración por excepción activo-pasivo

El líder monitorea el trabajo de su personal de forma activa o pasiva, durante el proceso o al final del mismo para responder a sus errores o aciertos. Con respecto a esto, Thieme Jara (2005) señala:

En la dimensión de liderazgo por excepción activa, el líder actúa activamente controlando desviaciones de los estándares y errores de los seguidores. Por el contrario, el liderazgo por excepción pasivo implica que el líder espera pacientemente por errores o desviaciones de la norma y ahí toma una acción correctiva. (p. 182)

El líder pasivo evita cualquier cambio en el status quo y sólo interviene cuando es totalmente necesario; por su parte el líder activo monitorea y controla atentamente el trabajo de los empleados (Mendoza Torres y Ortiz Riaga, 2006).

Laissez-faire

Se entiende como la ausencia de liderazgo, de manera parcial o total. El líder laissez-

faire se desenvuelve como quien “deja hacer” o “deja pasar”, delega las responsabilidades y la toma de decisiones a sus empleados proporcionando poco apoyo y contacto. Entre las debilidades de este tipo de liderazgo están las siguientes: se apela al hedonismo en el líder y en los subordinados, existe influencia de poco alcance por la falta de lealtad permanente, se pierde la posibilidad de generar mayor efectividad en la empresa, se fomenta una relación impersonal entre el líder y los subordinados y existe un mayor enfoque en resultados que en la persona misma (Méndez Benavides, 2014, Quispe Quispe, 2011).

Según variadas investigaciones, el liderazgo laissez-faire influye negativamente en el desempeño, la productividad y la innovación. Leal Soto, Albornoz Hernández y Rojas Parada (2016) observaron que la presencia del liderazgo pasivo–evitador se convierte en un obstáculo para la innovación de las instituciones educativas. Por su parte, Pedraja Rejas, Rodríguez Ponce, Delgado Almonte y Rodríguez Ponce (2006) observaron a 96 gerentes de pequeñas empresas del Norte de Chile y llegaron a la conclusión de que el liderazgo laissez-faire y el transaccional tienen un impacto negativo sobre la efectividad de los empleados. Finalmente, Pacsi Choque, Estrada Mejía, Pérez Vásquez y Cruz Machaca (2015) mencionan que el liderazgo laissez faire influye negativamente en el desempeño de los trabajadores, pues se presenta una reducción en los resultados.

Liderazgo transformacional

El liderazgo transformacional, a diferencia del transaccional, trabaja con la motivación intrínseca de las personas. Se preocupa más por el ser que el hacer. Entre otras cosas desarrolla en los empleados autointerés, compromiso, autoconciencia, preocupación por el beneficio colectivo e identificación con la misión y la visión de la empresa, a fin de que todo el cuerpo de la empresa esté dispuesto a ir más allá de lo que el trabajo exige para lograr un beneficio en

conjunto (Mendoza Torres y Ortiz Riaga, 2006). El líder transformacional se distingue por cuatro características básicas: (a) la influencia idealizada, (b) la motivación inspiracional, (c) la estimulación intelectual y (d) la consideración individual.

Influencia idealizada (carisma)

Un líder carismático posee capacidades peculiares y su suspicaz personalidad lo distingue entre los demás, por lo que es admirado, respetado e imitado por los miembros del grupo.

El líder carismático es considerado por sus subalternos como poseedor de un alto grado de moralidad, confianza e integridad. Además, transmite entusiasmo, respeto al personal, confianza, seguridad, lealtad y compromiso, obteniendo la total colaboración del personal para los logros óptimos de desarrollo y producción (Cervera Cajo, 2012).

El líder carismático influye significativamente en el desempeño de sus subordinados. Thieme y Treviño (2012) observaron que la dimensión de carisma es la única que mantiene una relación estadísticamente significativa con la medida de desempeño efectivo en los docentes. En un estudio que realizó con docentes de la Facultad de Arquitectura, González González (2008) halló que los docentes evaluados muestran congruencia con su actuación y además son carismáticos, pues manejan adecuadamente las relaciones interpersonales (profesor–alumno), lo que beneficia al proceso de enseñanza-aprendizaje.

Motivación inspiradora

El líder tiene un verdadero compromiso y entusiasmo con la visión y misión de la empresa que se reflejan por sus palabras y acciones. El líder proyecta optimismo y entusiasmo al grupo, los convence de sus habilidades, capacita, instruye y delega al personal para aumentar su autoconfianza a fin de moverlos a alcanzar los objetivos de la empresa (Mendoza Torres y Ortiz Riaga, 2006; Cervera Cajo, 2012).

La motivación que el líder transmite a los empleados influye positivamente en el desempeño laboral, pues el trabajo se realiza con entusiasmo y satisfacción (Reynaga Utani, 2015; Sum Mazariegos, 2015). Por otro lado, Pérez Perea, Soler Cárdenas y Díaz Hernández (2009) observaron que la falta de motivación produce un trabajo mecánico, automatizado, un inadecuado ambiente laboral y finalmente un servicio deficiente y con poca calidad.

Estimulo intelectual

El líder estimula al personal para que propongan nuevas soluciones, a hacerse preguntas, a generar nuevas ideas, dándoles libertad de expresarse sin coartarlos; es decir, los empleados se transforman en solucionadores de problemas con o sin el líder haciendo uso de su propio estilo de trabajo (Cervera Cajo, 2012). Según Arana Agüero y Coronado Tarrillo (2017), el líder transformacional es generador de cambio, delega responsabilidades y da autonomía a los subordinados acompañándolos en su ejercicio laboral.

González, González, Ríos y León (2013) observaron que los docentes universitarios que practicaban la estimulación intelectual en su quehacer educativo animaban a los estudiantes a proponer nuevas soluciones a antiguos problemas, promovían la reflexión, la criticidad, la racionalidad, el desarrollo de la creatividad y la innovación en su desempeño, lo cual les permitía optimizar su desempeño y mejorar la calidad del proceso de enseñanza-aprendizaje.

Consideración individual

El líder mantiene una relación personal con cada empleado, conoce sus necesidades y anhelos, lo escucha, le ayuda a superarse y reafirmar su autoestima, le provee de retos y oportunidades que desarrollan su confianza y seguridad para que puedan proyectarse a responsabilidades cada vez superiores (Cervera Cajo, 2012; Chacón Luna, 2016; Minaya Canales, 2014).

Llorens, Salanova y Losilla (2009) observaron que un líder transformador genera afectos positivos en sus empleados, tales como entusiasmo, optimismo, satisfacción y estados emocionales positivos más estables. Perilla Toro y Gómez Ortiz (2017) observaron que el liderazgo transformacional tiene una relación negativa con los síntomas de malestar, es decir, que un líder transformacional genera menor malestar (en aspectos afectivos) en los empleados.

Finalmente, según Chen (2013), el comportamiento de liderazgo con el mayor efecto positivo sobre el rendimiento del trabajo de los docentes es la preocupación empática, seguido por órdenes asertivas.

Resultados de investigaciones sobre liderazgo transformacional y transaccional

Las investigaciones en el área del liderazgo transformacional y transaccional indican una correlación fuerte y positiva entre todas las dimensiones de liderazgo transformacional y las mediciones objetivas y subjetivas de desempeño laboral (Arana Agüero y Coronado Tarillo, 2017; Cesar Rivera, 2018; Cruz Ortiz, Salanova Soria y Martínez Martínez, 2013; Espinoza Poves, 2017; García Rojas, 2017; Onorato, 2013; Salas Vallina, 2013). La dimensión de recompensa contingente también mostró una relación positiva pero menos fuerte; por otra parte, la dirección por excepción pasiva fue correlacionada negativamente con el desempeño (Lowe, Kroeck y Sivasubramaniam, 1996).

También el liderazgo transformacional tiene un impacto significativo sobre la satisfacción laboral y el compromiso organizacional, lo que conlleva a un buen desempeño laboral. En variadas investigaciones (Aydin, Sarier y Uysal, 2013; Chacón Luna, 2016; Félix Román, 2014; Minaya Canales, 2014; Yang, 2012) los resultados mostraron que el estilo de liderazgo transformacional afecta positivamente a la satisfacción laboral y el compromiso organizacional de

los profesionales. Y que los administradores que cambiaron del estilo de liderazgo transaccional al transformacional vieron elevado el nivel de satisfacción laboral y compromiso organizacional de los docentes.

El liderazgo transformacional tienen un impacto positivo sobre la eficacia laboral y la calidad de los colegios, a diferencia del liderazgo transaccional y el *laissez faire* (Hermosilla, Amutio, Costa y Páez, 2016; Huillca Condori, 2015; Pedraja Rejas, Rodríguez Ponce, Barreda Olavarría, Sagredo Núñez y Segovia León, 2009; Pedraja Rejas et al., 2006). Vale la pena mencionar que el liderazgo transformacional del director tiene un largo alcance, pues influye positivamente en los logros académicos de los estudiantes (Pedraja Rejas, Rodríguez Ponce y Rodríguez Mardones, 2016).

Por otro lado, la falta de liderazgo transformacional en el director se refleja en el bajo desempeño del docente. Parra Rivas (2011) hizo una investigación en escuelas bolivianas y encontró que los docentes evaluaron a sus directores con un criterio bajo en las siguientes áreas: liderazgo transformacional, funciones y perfil del director. A la vez, los docentes se autoevaluaron con un criterio bajo en las áreas: características del docente en el aula y roles como docentes. Con todo, algunas investigaciones presentan lo contrario. Bravo Salinas y Vicente Acevedo (2013) encontraron, en un hospital público, que no existía una relación significativa entre el liderazgo transformacional y el desempeño laboral; pero la verdad es que la mayoría de las investigaciones en el campo educativo encuentran una relación significativa entre el liderazgo transformacional y el desempeño laboral.

Los docentes que ejercen un liderazgo transformacional en sus aulas consiguen un mejor desempeño laboral y por ende elevan el rendimiento académico en los estudiantes. González et al. (2013) mencionan que todos los atributos del liderazgo transformacional, tales como

consideración individual, motivación inspiracional, estimulación intelectual e influencia idealizada, presentes en la labor diaria del docente universitario, es lo que permitirá optimizar su propio desempeño laboral y por ende mejorar la calidad de la enseñanza y aprendizaje. Según Ramón Molina, Muñoz Aparicio, Ancona Alcocer y Navarrete Torres (2015), el tipo de perfil de liderazgo que más impacta en el aprendizaje y rendimiento de los estudiantes universitarios es el democrático transformacional. Sun y Leithwood (2014) observaron que las prácticas de liderazgo transformacional tienen un pequeño pero importante efecto en los resultados académicos de los estudiantes. Finalmente, Nader y Castro Solano (2007) observaron que los líderes de alto nivel practican el estilo transformacional, tienen estudios de posgrado y dirigen medianas o grandes empresas. Por otro lado, no precisamente por ser una persona con muchos años de experiencia o altos grados académicos alguien se convierte en un líder transformacional, más bien se requiere de voluntad (Meza Mejía y Flores Alanís, 2014).

Por su parte, el liderazgo transaccional también presenta algunas ventajas, tales como mejoría en los resultados de producción e influencia positiva en logros académicos. En un estudio realizado para diagnosticar el perfil de liderazgo de estudiantes de agronomía de la Universidad de Sonora México, se concluyó que, para los estudiantes, el liderazgo transaccional presenta una relación positiva con los resultados de producción (Coronado Quintana, Domínguez Canizales, Olivares Leal y Retes López, 2014). Y Pedraja Rejas et al. (2016) observaron que tanto el liderazgo transformacional como el transaccional influyen positivamente en los logros académicos de los estudiantes.

Liderazgo por la teoría del comportamiento: autoritario, democrático y liberal

Quispe Quispe (2011) menciona que los estilos de liderazgo democrático, autocrático y

liberal están basados en el comportamiento del líder sin considerar las características de personalidad. Explican cómo se comporta el líder respecto a sus seguidores y cómo logra liderarlos. A continuación se describen brevemente.

Estilo autocrático

El estilo autocrático se basa en el cumplimiento rápido y efectivo de órdenes y en el alcance de objetivos. El líder ejerce su autoridad, se coloca en una posición de superioridad y toma decisiones sin consultar al cuerpo de empleados, establece metas que deben ser aceptadas y alcanzadas por los métodos que él indique. Este liderazgo fomenta relaciones de miedo, pasividad y desconfianza, pues el líder no estimula, ni incentiva, ni apoya a los miembros del grupo, pero elogia o critica el trabajo individual (Pazmiño Solys, Beltrán Morales y Gallardo Media, 2016; Ponce Vidal, 2008; Quispe Quispe, 2011).

El liderazgo autoritario es necesario en casos de crisis, cuando deben tomarse acciones rápidas, cuando el jefe es el único con la experiencia necesaria para un determinado proyecto o cuando los seguidores no sienten seguridad en sus capacidades (Zarate Ramírez, 2011).

Variadas investigaciones indican que el liderazgo autoritario afecta al óptimo desempeño laboral y limita la creatividad de los empleados. Enríquez Bravo y Calderón Salazar (2017) observaron a 60 docentes de una escuela de educación general básica en Ecuador y hallaron que el desempeño de los docentes no era el mejor porque el clima laboral no favorecía su excelente ejercicio. Los docentes consideraban que se ejercía un liderazgo autoritario sobre ellos, no se escuchaban sus opiniones, no existía confianza, permanecía un control excesivo y se aplicaban sanciones. De manera parecida, en la investigación que Pazmiño Solys et al. (2016) realizaron en las Pymes de la provincia de Tungurahua en Ecuador, concluyeron que el liderazgo autoritario era el predominante en las Pymes y esto limitaba la creatividad de los empleados y la

formación de nuevos líderes, a la vez que propiciaba un ambiente hostil y egoísta entre compañeros de trabajo; aunque era de reconocer que este estilo aseguraba la productividad y el alcance de los objetivos de la empresa. Finalmente, según Ponce Vidal (2008), los alumnos de los docentes que ejercen un liderazgo autoritario en sus salones obtienen resultados académicos bajos.

Estilo democrático o participativo

El líder democrático motiva a la participación del grupo, está atento a las ideas de los demás y comparte con libertad las suyas. Se coloca en una situación de iguales con todo el equipo y fomenta relaciones de confianza, democracia, amistad y diálogo. El líder democrático se preocupa por el desarrollo individual de los empleados y sus necesidades, por la existencia de relaciones interpersonales sanas y por la integración de todo el personal como un solo equipo. Las metas son alcanzadas por un trabajo concienzudo, colaborativo, voluntario y comprometido (Pazmiño Solys et al., 2016; Quispe Quispe, 2011; Zarate Ramírez, 2011).

El liderazgo democrático está relacionado con el buen desempeño laboral. Castillo, Del Canto, Fernandes Martins y Barbosa Soares (2014) estudiaron la dirección de finanzas en una empresa automotriz del estado de Cardono y concluyeron que el liderazgo con mayor tendencia en la empresa era el democrático, pues se promovía la comunicación efectiva, la capacitación de los empleados y la motivación, lo que mejoraba el desempeño de los empleados, pues se lograba el trabajo deseado en el tiempo requerido.

Estilo liberal o permisivo

En el estilo de liderazgo liberal o permisivo existe libertad completa para el grupo o en las decisiones individuales. El líder se sitúa al margen, muestra desinterés, desatiende sus responsabilidades y al grupo, tiene una mínima participación, no toma parte en la evaluación del trabajo realizado, evita interferir y deja que todo tome su propio curso. Un líder liberal es

permisivo o incapaz de dirigir a un grupo de personas (Quispe Quispe, 2011; Zarate Ramírez, 2011).

El liderazgo liberal está relacionado con un mal desempeño laboral. Según Pacsi Choque et al. (2015), el liderazgo liberal influye negativamente en el desempeño laboral de los empleados, pues no se alcanzan las metas y el producto es de baja calidad. Escandon Barbosa y Hurtado Ayala (2016) mencionan que las empresas colombianas en las que prevalece un liderazgo liberar presentan un bajo desempeño exportador. Finalmente, en el área educativa, Ponce Vidal (2008) concluye que cuando los docentes o padres ejercen un liderazgo liberal se observan niveles bajos en el rendimiento escolar de los estudiantes.

El estudio de Kurt Lewin

A fin de conocer el impacto que los estilos de liderazgo autoritario, democrático y liberal causan en las personas. En 1939 Kurt Lewin, un refugiado de la Alemania nazi, y sus colegas realizaron un estudio en niños de diez años quienes debían desarrollar determinados trabajos. Primero los organizaron en tres grupos y por el espacio de seis semanas fueron dirigidos por líderes que utilizaban los tres estilos de liderazgo diferentes (Quispe Quispe, 2011; Quiza Fierro, 2008; Scheidlinger, 1994). Y se dieron los siguientes resultados:

1. Liderazgo autoritario: Bajo éste liderazgo el grupo mostró tensión, ausencia de iniciativa, frustración y agresividad. Se elaboró un buen trabajo pero no existía satisfacción en el grupo y únicamente trabajaban bajo la supervisión del líder, en la ausencia de éste mostraron comportamientos de indisciplina.

2. Liderazgo democrático: El líder y el grupo formaron una relación de amistad, comunicación y cordialidad. El trabajo pasó a un ritmo suave y seguro realizado incluso en la ausencia del líder, el grupo experimentó un sentido de compromiso y responsabilidad.

3. Liderazgo liberal: Al pasar a un líder liberal el grupo mostró poco respeto para éste, se desarrollaron las tareas pero mediocrementemente, hubo pérdida de mucho tiempo, indisciplina y agresiones físicas y verbales.

Kurt Lewin y su equipo concluyeron que bajo un liderazgo autoritario existió mayor producción, bajo un liderazgo liberal hubo poca producción y de mala calidad y que bajo un liderazgo democrático existió una buena producción, un poco inferior que los sometidos al autoritario, pero de mejor calidad pues mostraban mayor creatividad (Quispe Quispe, 2011; Quiza Fierro, 2008; Scheidlinger, 1994).

Resultados de investigaciones sobre los estilos de liderazgo autocrático y democrático

Al hablar sobre los tipos de liderazgo autoritario, democrático y liberal, la mayoría de los estudios consideran que el liderazgo democrático crea el mejor ambiente para el buen desempeño laboral (Calla Colana, 2008; Escandon Barbosa y Hurtado Ayala, 2016; Fierro Ulloa y Villalva, 2017).

Por otro lado las investigaciones demuestran que el liderazgo autoritario contribuye al mal desempeño docente. Rincón (2005, citado en Quispe Quispe, 2011) observó que, en la mayoría de las instituciones de su estudio, existía un bajo nivel de desempeño docente, porque este estaba siendo afectado por el liderazgo de los directores, en quienes predominaba el estilo anárquico y autoritario. Adegbesan (2013) realizó un estudio en escuelas secundarias del gobierno local del sur de Abeokuta y concluyó que el estilo de liderazgo adoptado por los directores era inadecuado para la administración escolar eficaz, pues les parecía duro a los subordinados y afectaba su aptitud por la falta de incentivos, motivación, aliento y por su forma de evaluación.

Desempeño del docente: el docente y sus roles

Concepto de desempeño

El desempeño son acciones o comportamientos que los empleados presentan y que influyen directamente en el logro de los objetivos de la organización (Chiavenato, 2002).

Según Chiang Vega, Méndez Urrea y Sánchez Bernal (2010), el desempeño mide la cantidad y calidad del trabajo, el grado de cooperación y responsabilidad, la asistencia, la disponibilidad de evaluación, el dominio del trabajo y principalmente la eficiencia en el logro de los objetivos mientras se usan adecuadamente los recursos.

El desempeño está enfocado en la labor cotidiana del individuo que involucra el desarrollo de sus funciones, deberes y responsabilidades inherentes a su trabajo, la forma y los resultados que obtiene, a la vez que implica una interrelación de competencias, actitudes y valores (Alonso Ayala, Ávila Sánchez y Sánchez López, 2016).

Para Pedraza, Anaya y Conde (2010), el desempeño es el comportamiento observable del empleado que incide en el alcance de los objetivos de una organización, el cual puede ser medido por las competencias del individuo y cuánto estas aportan al desarrollo de la empresa.

Finalmente, Mulens Ramos (2012) define el desempeño como

la capacidad del individuo para el cumplimiento de sus funciones, acciones y papeles propios de la actividad pedagógica profesional, el logro de un mejoramiento profesional, institucional y social que se evidencia en su competencia para la transformación y producción de nuevos conocimientos y valores, y la plena satisfacción individual al ejecutar sus tareas con gran cuidado, precisión, exactitud, profundidad, calidad y rapidez. (p. 36)

Desempeño del docente

Es el cumplimiento de sus funciones o responsabilidades las cuales están asociadas al propio docente, los estudiantes y la institución. El desempeño docente se ve manifiesto en

variados niveles: el contexto socio-cultural, el ambiente escolar, las vivencias en el aula y sobre el propio docente (Zarate Ramírez, 2011).

De acuerdo a Torres (2005), el docente eficiente cumple con las siguientes características: tiene la capacidad de desarrollar varias funciones a la vez, está dispuesto a los cambios, domina su materia, es reflexivo e investigador y un profesional intelectual y transformador.

El docente debe cumplir con diversas actividades en variados ambientes y momentos. Los roles de los docentes se enfocan en las siguientes áreas: (a) profesional, (b) personal y (c) social.

Dimensión profesional

Como profesional, el docente planifica el proceso educativo adecuándose a las necesidades del grupo, usa variadas estrategias para asegurarse el aprendizaje y evalúa sin que los estudiantes se intimiden; también fomenta un clima de respeto, compañerismo y participación en el aula (Zarate Ramírez, 2011). El docente debe preparar las clases con dedicación, responsabilidad y eficiencia, ser claro y conciso en la exposición del contenido, exigente y equitativo al evaluar (Sgreccia y Cirell, 2015).

El esfuerzo concienzudo que se hace para desarrollar una práctica docente organizada y sistematizada genera buenos resultados en los estudiantes y en la institución educativa (Martínez, 2015). Por otro lado, el mal desempeño del docente en aula genera malos resultados en el desarrollo académico de los estudiantes. Tello Yance y Tello Matril (2013) encontraron que la percepción que los estudiantes tienen del desempeño docente llega a un 35%, lo cual tiene relación con los bajos resultados que los estudiantes logran en comprensión lectora y razonamiento lógico. En general un eficiente desempeño docente, acompañado de métodos didácticos centrados en el aprendizaje, incrementan significativamente el desempeño académico de los

estudiantes.

Dimensión personal

En el área personal, el docente se muestra como un ser intelectual, crítico, creativo, innovador y adaptable al medio. Desarrolla una sana autoestima y una personalidad equilibrada con principios y valores definidos, actuando proporcionalmente a lo que habla y espera de los estudiantes, cultiva un espíritu de servicio y se muestra accesible a quienes lo necesitan (Zarate Ramírez, 2011).

Según Martínez de la Hidalga y Villardón Gallego (2015), entre las cualidades con las que debe contar un buen profesor de secundaria están el dominio de su rama académica, la motivación, la innovación, las buenas relaciones sociales, la promoción de la convivencia en el aula, el disfrute de su trabajo, la amabilidad, la empatía, la comprensión, la disciplina dentro del aula, la paciencia y la responsabilidad. A la vez, según la investigación de Barragán Solís, Figueroa Campos y Hirsh Adler (2017), entre los principales rasgos que señalan a un buen profesor universitario, se hallan el conocimiento, la actualización, la planeación, el compromiso, el respeto, la inteligencia emocional, la pedagogía, la didáctica, la responsabilidad y la colaboración. Las cualidades que caracterizan a un buen profesor son similares independientemente del nivel educativo.

Además de las cualidades mencionadas, White (2007) agrega que un verdadero maestro mantiene una mente activa, una vida de continuo desarrollo, ejerce dominio propio, presenta un verdadero amor por sus estudiantes y un carácter firme.

Finalmente, el docente debe amar lo que hace y a los estudiantes a quienes se entrega. González Such y Subadlo Suizo (2015) encontraron que las experiencias positivas que un docente encuentra en el ejercicio de su labor, fomentan su realización personal y profesional, lo

que influye positivamente en la enseñanza y aprendizaje de los estudiantes.

Dimensión social

En el área social, el docente prepara hombres con valores y principios que se conviertan en líderes, por lo cual procura ser ejemplo de trabajo y perseverancia. Se identifica en los proyectos de la comunidad y muestra su apoyo en la solución de problemas que se presentan, refuerza la identidad nacional fomentando actividades culturales, recreativas y deportivas, procurando vivir como un verdadero agente de cambio (Zarate Ramírez, 2011). Al hablar sobre el tipo de educación que debe ser impartida por cada docente, White (2013) declara:

Todo ser humano, creado a la imagen de Dios, está dotado de una facultad semejante a la del Creador: la individualidad, la facultad de pensar y hacer. La gente en quien se desarrolla esta facultad es la que lleva responsabilidades, la que dirigen empresas, la que influye en las demás. La obra de la verdadera educación consiste en desarrollar ésta facultad, en educar a los jóvenes para que sean pensadores, y no mero reflectores de los pensamientos de los pensamientos de otros... En vez de jóvenes educados, pero inseguros, las instrucciones del saber deben producir jóvenes fuertes de ideas y de acción, jóvenes dueños de sí mismos y no esclavos de las circunstancias, jóvenes que posean amplitud de mente, claridad de pensamiento y valor para defender las convicciones. (pp. 16, 17)

El docente debe trabajar en el desarrollo de niños y jóvenes críticos, analíticos y creadores, para que se conviertan en personas proactivas, líderes y forjadores de ideas que sean una bendición en la comunidad. Como puede verse, el quehacer de un docente comprometido involucra todas las áreas de su vida pues influye en los estudiantes dentro y fuera del salón.

Conceptualizaciones de las dimensiones de nivel de desempeño docente

Para efectos de esta investigación, el nivel de desempeño docente será medido por las siguientes dimensiones (Quispe Quispe, 2011):

1. Capacidad pedagógica: dominio de los contenidos en su rama de especialidad, estilo

de planificación, desarrollo de la clase, metodologías y aplicación del conocimiento en la vida práctica.

2. Emocionalidad: involucra la personalidad del docente, su vocación, autoestima, satisfacción y seguridad al desarrollar sus clases.

3. Responsabilidad en el desempeño de sus funciones laborales: grado de entrega del docente a la institución, puntualidad, asistencia, cumplimiento de deberes y debida atención a estudiantes.

4. Relaciones interpersonales con sus alumnos: interés que el docente muestra en los estudiantes y en sus necesidades individuales —físicas, mentales, emocionales y espirituales—, tanto dentro como fuera de la escuela.

5. Resultado de su labor educativa: impacto y trascendencia de la enseñanza del docente manifestado en las competencias alcanzadas por los estudiantes, promedio general de su materia y nivel de competencias alcanzadas en relación al estándar del país.

Expectativas del alumno respecto del buen profesor

Según Fernández y Álvarez (2002, citados en Zarate Ramirez, 2011), para todo estudiante independientemente de sus logros académicos, un buen profesor cumple con las siguientes características:

1. Claridad en las explicaciones: expresan claramente sus ideas y son comprendidos incluso por aquellos estudiantes que muestran un mínimo interés.

2. Entusiasmo en su trabajo: disfrutan y dominan su materia y contagian al grupo con su entusiasmo.

3. Motivación: valoran el trabajo y el esfuerzo de sus alumnos, elogiando sus logros

aunque estos sean pequeños. Ayudan a los estudiantes a organizarse y responsabilizarse de sus trabajos.

4. Interacción: profesores que se relacionan con sus alumnos por medio de conversaciones, juegos y otras actividades que no necesariamente involucren temas académicos.

5. Autoridad: docentes que dominan el grupo sin ser necesariamente duros ni inflexibles, generando un clima adecuado para el aprendizaje.

De manera muy similar, Sgreccia y Cirelli (2015) observaron cinco dimensiones que los alumnos destacan como principales para identificar a un buen profesor: motivación estudiantil (que el docente disfrute lo que hace y lo contagie al grupo), una buena preparación de la clase, la gestión de la clase (incluye la forma de explicar la clase y la disciplina en el aula), el trato con los alumnos y el proceso de evaluación (exigencias del profesor).

Evaluación del desempeño docente

La evaluación del desempeño docente es un proceso permanente, integral y sistemático donde se valoran las acciones, el cumplimiento de deberes y alcance de logros en el proceso de enseñanza-aprendizaje de la práctica docente, con el fin de buscar una mejora continua de la calidad académicas y de los procesos de enseñanza aprendizaje (Puya Lino y Castillo Gallo, 2017).

Una de las funciones más importantes del director es la evaluación pedagógica o acompañamientos pedagógicos: registro y revisión de planificaciones y visitas a las aulas de clases, entre otros. Cuando el director planifica y realiza los acompañamientos pedagógicos cronológica y sistemáticamente, beneficia el desempeño de los docentes. Por otro lado, si los docentes no cuentan con un acompañamiento pedagógico sistemático la incidencia que este tenga en el desempeño académico será mínimo (Ruiz Reyes, 2015; Valle Hernández, 2016).

Según Calvo Méndez (2015), existe una relación directa y significativa entre la supervisión pedagógica y el desempeño profesional; es decir, mientras la función de supervisión pedagógica se realice de una manera ordenada y sistemática, la calidad del desempeño pedagógico aumentará.

Otro factor que beneficia el desempeño de los docentes es el hecho de que el director delegue responsabilidades y otorgue poder de decisión a los docentes para alcanzar un objetivo determinado. Según Santa Cruz Terán (2015), existe una relación directa y significativa entre el empoderamiento y el desempeño del docente.

Relación entre el liderazgo del director y el desempeño docente

Existe una relación significativa entre el estilo de liderazgo del director y el desempeño del docente (Aguilar Ludeña, 2018; Ayvar Bazán, 2014; Julca Chuquista, 2014; Mora Acuña, 2017; Ortiz Chávez, 2016; Ponce Luque, 2018; Quispe Quispe, 2011). El desempeño del docente se ve afectado positiva o negativamente dependiendo del liderazgo que asuma el director. Se puede precisar que el nivel de desempeño docente depende mucho del estilo de liderazgo del director; es decir, a mayores valores en la aplicación de un buen estilo de liderazgo del director se obtienen mayores valores en el nivel de desempeño de los docentes y viceversa. Además, según Ramos Cuba (2015), existe una correlación positiva moderada entre el liderazgo del director y la planificación del trabajo curricular, el clima del aula y la planificación del trabajo curricular docente; también existe una correlación positiva próxima a la media entre el liderazgo del director y la conducción del proceso enseñanza aprendizaje.

Por otro lado, existen algunos estudios que indican que no existe relación significativa entre el liderazgo del director y el desempeño docente. Según el estudio de Mestanza Saavedra

(2017), no existe una relación significativa entre el liderazgo pedagógico del director y el desempeño profesional del docente, pues los docentes son competentes y eficientes en su labor profesional a pesar de que el liderazgo del director no sea el de un líder pedagógico. De igual manera, Ramírez Beizaga (2015) no encontró una relación significativa entre el liderazgo del director y el mejoramiento continuo del desempeño docente, pues, aunque el director no aplicaba un buen tipo de liderazgo, los docentes seguían alcanzando el desarrollo de competencias y dominios académicos. Parece que los docentes pueden mostrar calidad en su desempeño profesional pese al mal liderazgo ejercido por el director, pero no se puede afirmar lo contrario.

Otro punto importante a considerar es que el liderazgo del director trasciende hasta los resultados académicos de los estudiantes. Murillo Torrecilla y Román Carrasco (2013) observaron que existe una relación significativa entre el tiempo que el director dedica a actividades de liderazgo pedagógica y el desempeño académico de los estudiantes. Soto Flores (2018) observó que el liderazgo directivo influye grandemente en la calidad académica de la institución. Por su parte, Torres Esteves (2015) encontró una correlación directa y positiva entre el desempeño del director y los resultados académicos de los estudiantes, aunque en menor grado que la correlación entre el rendimiento académico de los estudiantes y el desempeño docente.

Finalmente, las investigaciones demuestran, como era de esperarse, que el desempeño docente influye directamente sobre los logros de los estudiantes (Maldonado Yaranga, 2012; Palomino Zamudio, 2002). Uno de los resultados del estudio de Carlson (2000) muestra que la existencia de un cuerpo de docentes fijos, capacitados y motivados influye significativamente sobre el desempeño de los estudiantes. Por otro lado, la rotación constante del personal y docentes sin capacidad ni motivación provoca un declive en el desempeño de los estudiantes. Los docentes que generan un ambiente de empatía, respeto, estímulo, comunicación y confianza

contribuyen a la inteligencia emocional de los estudiantes e incrementan el aprendizaje. Además, a mayor uso de estrategias didácticas por parte del docente, mejor será el rendimiento académico del estudiante (Ariza Hernández, 2017; Maldonado Yaranga, 2012).

En conclusión, según los estudios, se produce un efecto correlativo entre el liderazgo del director, el desempeño del docente y el rendimiento académico del estudiante. En general, un buen liderazgo por parte del director creará efectividad en el docente, en los estudiantes y en toda la institución educativa. Según Sharma, Sun y Kannan (2012), las escuelas excelentes cuentan con excelentes directores. Y para ser un excelente director no existen diferencias entre género, años de experiencia ni nacionalidad.

CAPÍTULO III

MÉTODOS Y PROCEDIMIENTOS

Tipo de investigación

Esta investigación utilizó un abordaje cuantitativo, transversal, descriptivo y correlacional. La investigación fue cuantitativa, porque utilizó escalas para la recolección de los datos y recurrió al análisis estadístico para su interpretación; transversal, porque los datos se recopilaban en un solo momento, sin que haya un seguimiento en el tiempo; descriptiva, porque especificó propiedades, características y perfiles de personas y correlacional, porque buscó determinar una relación de causalidad (Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio, 2010).

Participantes

La población de estudio estuvo constituida por los docentes de nueve colegios adventistas de El Salvador, cuatro colegios que cuentan con el mismo director por más de siete años —Colegio Adventista de Chalatenango, Colegio Adventista de Santa Ana, Colegio Central de San Salvador y Colegio Adventista de Ayutuxtepeque— y cinco colegios cuyos directores tienen poco tiempo en la función —Colegio Adventista de Quezaltepeque, Escuela de Capacitación Adventista ECAS, Colegio Adventista de Santa Tecla, Colegio Adventista de Soyapango y Colegio Adventista de Citalá—. La Tabla 1 presenta el número de docentes con los que contaba la institución al momento del estudio.

Cómo la población consta de únicamente de 125 docentes, se realizó un censo.

Tabla 1

Número de docentes por institución

Institución Educativa	<i>n</i>
Colegio Adventista de Chalatenango	12
Colegio Adventista de Santa Ana	18
Colegio Adventista Central de San Salvador	13
Colegio Adventista de Ayutuxtepeque	14
Colegio Adventista de Quezaltepeque	18
Escuela de Capacitación Adventista	24
Colegio Adventista de Santa Tecla	8
Colegio Adventista de Soyapango	13
Colegio Adventista de Citalá	5
Total	125

Instrumentos de medición

Según Hernández Sampiere et al. (2010), un instrumento de medición es, en principio, cualquier recurso de que se vale el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos información. De este modo, el instrumento sintetiza en sí toda la labor previa de investigación: resume los aportes del marco teórico al seleccionar datos que corresponden a los indicadores y, por lo tanto, a las variables o conceptos utilizados.

Medición del liderazgo del director

El instrumento utilizado para el estudio de la variable liderazgo del director fue una adaptación del Cuestionario Multifactorial sobre Liderazgo, segunda edición, versión corta, conocido por sus siglas en inglés: MLQ (Form 5X-Short). Fue creado por Bass y Avolio en el año 2000, con un formato para el docente compuesto por 45 ítems (Rojas Jara, 2012).

Este instrumento profundiza el estudio de las dimensiones del liderazgo transformacional y transaccional y ocupó un lugar central en esta investigación. Además ha sido un instrumento validado en numerosas investigaciones.

Para calcular la confiabilidad de esta versión adaptada del cuestionario, Rojas Jara (2012) aplicó el instrumento a una muestra de 20 docentes. Los resultados arrojaron un alfa de Cronbach de .836, mostrando una alta confiabilidad.

El Cuestionario Multifactorial está estructurado para el análisis de tres grandes ejes: (a) liderazgo transformacional, (b) liderazgo transaccional y (c) laissez-faire.

En el cuestionario se encuentran preguntas relacionadas para cada eje de manera aleatoria y los resultados se obtienen por los puntajes alcanzados en cada dimensión (Rojas Jara, 2012). La Tabla 2 presenta una síntesis de la información.

El instrumento mide otras dimensiones (satisfacción, esfuerzo extra y eficacia) que no fueron consideradas en este estudio por razones de utilidad.

Medición del desempeño del docente

El cuestionario para el estudio de la variable desempeño docente fue elaborado por

Tabla 2

Dimensiones del Cuestionario Multifactorial sobre Liderazgo

Tipo de liderazgo/dimensiones	Ítems
Liderazgo transformacional	
Influencia idealizada	10, 18, 21, 25
Comportamiento idealizado	6, 14, 23, 34
Motivación por inspiración	9, 13, 26, 36
Estimulación intelectual	2, 8, 30, 32
Consideración individual	15,19, 29, 31
Liderazgo transaccional	
Recompensa contingente	1, 11, 16, 35
Dirección por excepción	4, 22, 24, 27
Liderazgo por laissez-faire	
Gestión por excepción pasiva	3, 12, 17, 20
Laissez-faire	5,7, 28, 33

Quispe Quispe (2011). Está constituido por 20 ítems distribuidos en cinco dimensiones de la siguiente manera: capacidad pedagógica, cinco ítems (1, 2, 3, 4 y 5); emocionalidad, cuatro ítems (6, 7, 8 y 9); responsabilidad en el desempeño de sus funciones laborales, cuatro ítems (10, 11, 12 y 13); relaciones interpersonales con sus alumnos, cuatro ítems (14, 15, 16 y 17) y resultados de su labor educativa, tres ítems (18, 19 y 20).

Para obtener la validez del instrumento aplicado a los docentes, Quispe Quispe (2011) lo sometió a una prueba piloto de 21 docentes de la muestra y obtuvo el alfa de Cronbach de .822, considerándose con alta confiabilidad.

Recolección de datos

Para realizar la recolección de datos, se solicitó autorización a la dirección de las nueve instituciones adventistas para que en una fecha determinada todos los docentes estuvieran reunidos y se les aplicaran los instrumentos.

Análisis de datos

Se recurrió a la estadística descriptiva para evaluar el comportamiento de las variables y al análisis de regresión lineal múltiple para poner a prueba la hipótesis. Para el análisis comparativo según la antigüedad de los directores en sus puestos, se utilizó la prueba *t* para muestras independientes.

Variables de estudio: prácticas de liderazgo del director y desempeño docente

Operacionalización de hipótesis y variables

Este estudio plantea una hipótesis nula, la cual presenta como variable dependiente el liderazgo del director y como variable independiente el desempeño del docente. La prueba de hipótesis sigue las especificaciones de la Tabla 3.

Tabla 3

Operacionalización de hipótesis y variables

Hipótesis nula	Variable	Tipo	Nivel de medición	Rango posible	Instrumento	Prueba de significación estadística
H ₁ : Las dimensiones de liderazgo directivo percibido por los docentes no predicen significativamente su desempeño docente, en nueve colegios adventistas de El Salvador.	Liderazgo del director (liderazgo transformacional, liderazgo transaccional y liderazgo laissez-faire)	Variable Independiente	Métrica	1 - 5	Adaptación del MLQ de Bass y Avolio con formato para el docente	Análisis de regresión múltiple, con un nivel de significación $p < .05$
	Desempeño del docente	Variable dependiente	Métrica	1 - 5	Cuestionario de Autoevaluación docente de Quispe Quispe	

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DE RESULTADOS

Introducción

Esta investigación se propuso determinar si existe una relación significativa entre las dimensiones de liderazgo directivo (liderazgo transformacional, liderazgo transaccional y liderazgo laissez-faire) percibidos por los docentes y la percepción de su propio desempeño académico (capacidad pedagógica, emocionalidad, responsabilidad en el desempeño de sus funciones laborales, relaciones interpersonales con sus alumnos y resultados de su labor educativa) en nueve colegios adventistas de El Salvador durante el ciclo escolar 2018.

En el contenido de este capítulo están contemplados la presentación de los resultados obtenidos del proceso de análisis de la información, la comprobación de la hipótesis nula y otros hallazgos importantes para este estudio.

Descripción de la muestra

La muestra para esta investigación estuvo conformada por 105 de los 125 docentes que laboran en los nueve colegios adventistas seleccionados de la Unión Salvadoreña, durante el período escolar 2018. Se presenta en la Tabla 4 la distribución de los participantes por colegio.

Confiabilidad de los instrumentos

Las variables estudiadas fueron liderazgo directivo y desempeño docente.

La variable liderazgo del director fue medida por el Cuestionario Multifactorial MQL,

Tabla 4

Distribución de docentes por colegios

Institución	Total de docentes	Participantes	%
Colegio Adventista de Chalatenango	12	10	9.52
Colegio Adventista de Santa Ana	18	15	14.29
Colegio Adventista Central de San Salvador	13	12	11.43
Colegio Adventista de Ayutuxtepeque	14	10	9.52
Colegio Adventista de Quezaltepeque	18	16	15.24
Escuela de Capacitación Adventista	24	19	18.10
Colegio Adventista de Santa Tecla	8	8	7.62
Colegio Adventista de Soyapango	13	10	9.52
Colegio Adventista de Citalá	5	5	4.76
Total	125	105	100.00

de Bass y Avolio (2000), el cual está estructurado para el análisis de tres dimensiones: liderazgo transformacional, liderazgo transaccional y liderazgo laissez-faire. El instrumento consta de 45 ítems valorados en una escala tipo Likert de cinco opciones: *nunca* (1), *raras veces* (2), *algunas veces* (3), *bastante a menudo* (4) y *siempre* (5).

El índice de confiabilidad del instrumento, a partir de la muestra, arrojó un alfa de Cronbach superior a .70 para cada dimensión. La primera, que corresponde al liderazgo transformacional con 20 ítems, obtuvo un coeficiente alfa igual a .953, el cual, en la escala de valor de referencia, es excelente. La segunda, que corresponde al liderazgo transaccional, con ocho ítems, obtuvo un alfa igual a .840, el cual, de acuerdo con el valor de referencia, es muy bueno. La tercera dimensión, que evalúa el liderazgo laissez-faire, compuesto por ocho ítems, obtuvo un alfa igual a .783, el cual, de acuerdo con el valor de referencia, es bueno.

La variable desempeño docente fue medida por el cuestionario autoevaluación docente de Quispe Quispe (2011), el cual mide cinco dimensiones y está compuesto por 20 ítems. Este instrumento arrojó un excelente índice de confiabilidad medido mediante el alfa de Cronbach,

igual a .912. Las salidas estadísticas computarizadas correspondientes a esta sección se incluyen como Apéndice B.

Descriptivos de las variables

Liderazgo directivo

A continuación, se presentan los datos descriptivos de las tres dimensiones que desglosan la variable liderazgo del director: liderazgo transformacional, transaccional y laissez faire. Se considera que, a mayor valor de la media, es mayor la representación de la percepción que los docentes tienen sobre la dimensión de liderazgo directivo.

El resultado de los valores de las dimensiones y subdimensiones se presenta en la Tabla 5. Se puede observar que, de un rango de 1 a 5, la dimensión liderazgo transformacional tiene mejor calificadas la subdimensión comportamiento idealizado, con una media igual a 4.1714, y la dimensión motivación por inspiración, con una media igual a 4.0476. La subdimensión consideración individual fue la que obtuvo menor puntaje, con una media igual a 3.5333.

Tabla 5

Estadísticos descriptivos de la variable liderazgo del director

Dimensión/sub dimensiones	Rango observado		<i>M</i>	<i>DE</i>
	Mínimo	Máximo		
Liderazgo transformacional	1.80	5.00	3.8976	.81634
Influencia idealizada	1.50	5.00	3.9238	.92125
Comportamiento idealizado	1.75	5.00	4.1714	.88681
Motivación por inspiración	1.25	5.00	4.0476	.93932
Estimulación intelectual	1.75	5.00	3.8119	.84266
Consideración individual	1.25	5.00	3.5333	.90276
Liderazgo transaccional	1.88	5.00	3.7238	.81392
Recompensa contingente	1.50	5.00	3.6738	.94952
Dirección por excepción	2.00	5.00	3.7738	.81492
Liderazgo laissez-faire	1.00	4.25	2.3286	.77294
Gestión por excepción pasiva	1.00	5.00	2.3167	.86343
Laissez-faire	1.00	4.00	2.3405	.83718

Para la dimensión liderazgo transaccional, ambas subdimensiones —recompensa contingente y dirección por excepción— cuentan casi con el mismo valor de la media. Finalmente la dimensión laissez faire cuenta con las menores ponderaciones. En conclusión, se puede observar que las mayores ponderaciones de la media involucran a las dimensiones liderazgo transformacional y liderazgo transaccional.

Desempeño docente

A continuación, se presentan los datos descriptivos de la variable desempeño docente, compuesta por las dimensiones capacidad pedagógica, emocionalidad, responsabilidad en el desempeño de sus funciones laborales, relaciones interpersonales con sus alumnos y resultados de su labor educativa. Cuanto mayor valor tiene la media, tanto mejor es la percepción que los docentes tienen de su propio desempeño.

Los estadísticos descriptivos de sus dimensiones se presentan en la Tabla 6. Se observa que todas las dimensiones, excepto la dimensión resultados de su labor educativa, tienen una media alta y con puntajes casi similares. Esto indica que, en su autoevaluación, los docentes se califican con un desempeño alto.

Tabla 6

Estadísticos descriptivos de la variable desempeño docente

Variable /dimensión	Rango observado		M	DE
	Mínimo	Máximo		
Desempeño docente	2.75	5.00	4.1924	.43885
Capacidad pedagógica	2.80	5.00	4.0914	.46246
Emocionalidad	2.50	5.00	4.3810	.52474
Responsabilidad	2.50	5.00	4.2190	.59515
Relaciones interpersonales	2.00	5.00	4.3524	.54453
Resultados de labor educativa	2.67	5.00	3.8603	.56572

Prueba de hipótesis

La hipótesis de la investigación se fundamentó en los resultados obtenidos de los 105 docentes de nueve colegios adventistas pertenecientes a la Unión Salvadoreña.

La hipótesis de investigación (Hi) postula que las dimensiones de liderazgo percibido por los docentes —liderazgo transformacional, liderazgo transaccional y liderazgo laissez-faire— son predictores significativos de la percepción de su propio desempeño académico en nueve colegios adventistas de El Salvador durante el ciclo escolar 2018.

La hipótesis nula (Ho) reza de la manera siguiente: las dimensiones de liderazgo directivo percibido por los docentes —liderazgo transformacional, liderazgo transaccional y liderazgo laissez-faire— no son predictores significativos de la percepción de su propio desempeño académico en nueve colegios adventistas de El Salvador durante el ciclo escolar 2018.

Para poner a prueba la hipótesis nula, se utilizó la regresión lineal múltiple, a fin de determinar si las dimensiones de liderazgo directivo percibidas por los docentes eran predictoras significativas de su propio desempeño laboral (ver Apéndice C).

Se observa que el modelo compuesto por las variables liderazgo laissez-faire, liderazgo transformacional y liderazgo transaccional explican el 10.4% de la variable desempeño laboral autopercebido. Es decir, el coeficiente de determinación indica que el 10.4% de la variación del desempeño docente está explicada por el estilo de liderazgo del director. Los resultados arrojados de la prueba computarizada demuestran que hay suficiente evidencia para rechazar la hipótesis nula ($F_{(3, 101)} = 3.899$, $p = .011$, $R = .322$, $R^2 = .104$, R^2 corregida = .077).

Como el aporte del liderazgo laissez faire no resulta significativo, el mejor modelo predictor está formado por las dimensiones liderazgo transaccional y liderazgo transformacional ($F_{(2, 102)} = 5.761$, $p = .004$, $R = .319$, $R^2 = .102$, R^2 corregida = .084). Al observar el tamaño de

los coeficientes estandarizados beta, es importante considerar que el único aporte estadísticamente significativo es el del liderazgo transaccional ($\beta = 0.607, p = .006$).

Correlaciones entre las dimensiones de las variables

Liderazgo transformacional y desempeño docente

A continuación se presentan las correlaciones de la dimensión del liderazgo transformacional y sus subdimensiones con el desempeño docente y sus dimensiones. Se mencionan únicamente las correlaciones significativas.

Existe una correlación positiva débil, aunque significativa, entre el liderazgo transformacional y la dimensión responsabilidad del docente ($r = .200, p = .041$). Igualmente se observa una correlación positiva débil, aunque significativa, entre la subdimensión motivación por inspiración y la dimensión relaciones interpersonales del docente ($r = .194, p = .048$).

Finalmente, es muy importante considerar que las dimensiones responsabilidad, relaciones interpersonales y resultados de la labor educativa muestran correlaciones positivas con la subdimensión consideración individual por parte del director. Es decir, una mayor consideración individual por parte del director indica un mejor desempeño del docente (ver Tabla 7).

Tabla 7

Correlaciones significativas entre la consideración individual y las dimensiones del desempeño docente

Variable/dimensión	Consideración individual	
	<i>r</i>	<i>p</i>
Desempeño docente	.211	.031
Responsabilidad	.241	.013
Relaciones interpersonales	.217	.026
Resultados de labor educativa	.223	.022

Liderazgo transaccional y desempeño docente

La Tabla 8 presenta las correlaciones significativas existentes del liderazgo transaccional y sus subdimensiones con el desempeño docente y sus dimensiones.

Existe suficiente evidencia estadística para afirmar que el liderazgo transaccional se relaciona significativamente con el desempeño docente. La única dimensión del desempeño docente que no se correlaciona significativamente con el liderazgo transaccional es la emocionalidad (liderazgo transaccional, $r = .097$, $p = .323$; recompensa contingente, $r = .123$, $p = .212$; dirección por excepción, $r = .052$, $p = .601$) (ver Apéndice D).

Tabla 8

Correlaciones significativas entre el liderazgo transaccional y el desempeño docente y sus respectivas dimensiones

Variables/ dimensiones	Liderazgo transaccional		Recompensa contingente		Dirección por excepción	
	<i>r</i>	<i>p</i>	<i>r</i>	<i>p</i>	<i>r</i>	<i>p</i>
Desempeño docente	.274	.005	.284	.003	.217	.026
Responsabilidad	.281	.004	.327	.001		
Capacidad pedagógica	.206	.035			.229	.019
Relaciones interpersonales	.279	.004	.287	.003		
Resultados de labor educativa	.264	.006	.274	.005	.209	.032

Como se puede observar, los valores del coeficiente de correlación r de Pearson entre las variables del estudio y entre sus dimensiones se mantiene entre .206 y .327. Estos valores representan relaciones positivas más bien débiles.

En conclusión, el liderazgo transaccional y sus subdimensiones —recompensa contingente y dirección por excepción— mantienen una correlación positiva con la mayoría de las dimensiones del desempeño docente. La única dimensión que no correlaciona es la emocionalidad.

Otros análisis

Uno de los objetivos de esta investigación fue comparar los resultados entre las instituciones que cuentan con el mismo director por más de siete años y aquellas cuyos directores tienen menos de seis años en su función.

La prueba t de Student para grupos independientes arrojó resultados que se indican a continuación (ver Apéndice E).

Los docentes en cuyos colegios el director tiene pocos años en función, muestran una media significativamente mayor en la subdimensión motivación por inspiración del liderazgo transformacional ($M = 4.2241$, $DE = .82941$) ($t_{(87,705)} = -2,129$, $p = .036$), en relación con aquellos docentes en cuyo colegio el director cuenta con pocos años en el ejercicio de su función ($M = 3.8298$, $DE = 1.02696$).

Los docentes de los colegios que cuentan con el mismo director por muchos años muestran una media significativamente mayor en la dimensión capacidad pedagógica de la variable desempeño docente ($M = 4.2000$, $DE = .46062$) ($t_{(97,450)} = 2.199$, $p = .030$), en relación con los docentes de los colegios que tienen pocos años con el mismo director ($M = 4.0034$, $DE = .44877$).

Finalmente, los docentes cuyos colegios tienen más de siete años con el mismo director a cargo, muestran una media significativamente mayor en la dimensión emocionalidad de la variable desempeño docente ($M = 4.5213$, $DE = .41972$) ($t_{(101,966)} = 2.613$, $p = .010$), en relación con aquellos docentes que cuentan con pocos años con el mismo director ($M = 4.2672$, $DE = .57519$).

CAPÍTULO V

RESUMEN, DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Introducción

En el presente capítulo se muestra el resumen, la discusión de los resultados con base en los fundamentos teóricos analizados, la formulación de conclusiones y las recomendaciones que se desprenden de la investigación.

Resumen

Problema

La finalidad de este estudio consistió en conocer la relación entre las variables liderazgo directivo y el desempeño docente, de acuerdo con la percepción de los docentes de nueve colegios adventistas pertenecientes a la Unión Salvadoreña.

La pregunta de investigación que se planteó fue la siguiente: ¿Las dimensiones de liderazgo directivo percibido por los docentes —liderazgo transformacional, liderazgo transaccional y liderazgo laissez-faire— son predictores significativos de la percepción de su propio desempeño académico (capacidad pedagógica, emocionalidad, responsabilidad en el desempeño de sus funciones laborales, relaciones interpersonales con sus alumnos y resultados de su labor educativa) en nueve colegios adventistas de El Salvador durante el ciclo escolar 2018?

Método

Esta investigación utilizó un abordaje cuantitativo, descriptivo, correlacional y

transversal, en el que participaron 105 docentes de nueve colegios adventistas de la Unión Salvadoreña. Para cada variable de estudio se utilizó un instrumento: (a) el Cuestionario Multifactorial MQL, de Bass y Avolio (2000), para la variable liderazgo directivo y (b) el Cuestionario de Autoevaluación Docente, de Quispe Quispe (2011), para la variable desempeño docente. Sus coeficientes de confiabilidad fueron altos: liderazgo directivo —liderazgo transformacional, $\alpha = .953$; liderazgo transaccional, $\alpha = .84$; liderazgo laissez-faire, $\alpha = .783$ — y desempeño docente ($\alpha = .912$).

Resultados

El estudio reportó para las dimensiones de la variable liderazgo directivo y la variable desempeño docente los siguientes valores de la media y desviación estándar. Para el liderazgo transformacional, se obtuvo una media igual a 3.8976 ($DE = .81634$); para el liderazgo transaccional, una media igual a 3.7238 ($DE = .81392$); para el liderazgo laissez-faire, una media igual a 2.3286 ($DE = .77294$) y para la variable del desempeño docente, una media igual a 4.1924 ($DE = .43885$), en un rango posible de 1 a 5 puntos.

Se observó una predicción significativa de la percepción del desempeño docente a partir de la dimensión liderazgo transaccional, sobre la base de una correlación positiva. También se observó que la subdimensión consideración individual, del liderazgo transformacional, está correlacionada positivamente con las siguientes dimensiones del desempeño docente: responsabilidad, relaciones interpersonales y resultados de la labor educativa.

Según los resultados, todas las dimensiones del desempeño docente, menos la dimensión de emocionalidad —satisfacción, autoestima, valoración y seguridad—, mantienen una correlación positiva con la dimensión liderazgo transaccional.

Finalmente, al comparar los resultados entre los docentes de los colegios que cuentan

con más de siete años con el mismo director y aquellos docentes cuyos colegios tienen pocos años con el mismo director. Se encontraron diferencias significativas mayores en las dimensiones capacidad pedagógica y emocionalidad del desempeño docente, a favor de los docentes cuyos colegios cuentan con el mismo director por muchos años. Se observó también una diferencia significativa mayor en la subdimensión motivación por inspiración del liderazgo transformacional, esta vez en favor de los docentes de colegios cuyos directores tienen pocos años en función.

Discusión

A continuación se presenta la discusión de los resultados obtenidos, teniendo en cuenta los resultados de mayor importancia de este estudio.

Los hallazgos encontrados permiten aceptar la hipótesis general que establece que las dimensiones de liderazgo percibido por los docentes —liderazgo transformacional, liderazgo transaccional y liderazgo laissez-faire— son predictores significativos de la percepción de su propio desempeño académico, en nueve colegios adventistas de El Salvador durante el ciclo escolar 2018.

El análisis de los resultados indica que, de las tres dimensiones de la variable independiente liderazgo directivo, únicamente la dimensión liderazgo transaccional aporta significativamente al desempeño docente. Estos resultados coinciden con otros estudios que afirman que el liderazgo transaccional está relacionado con el desempeño (Coronado Quintana et al., 2014; Reyes Gastañadui, 2018; Rodríguez Ponce, Pedraja Rejas y Ganga Contreras, 2017).

El liderazgo transaccional está basado en el intercambio de valores entre el líder y sus empleados. El líder ofrece premios o castigos económicos, psicológicos, políticos u otros como motivación para que el empleado logre sus objetivos. A mayores logros, ofrece mayores premios

y, viceversa, a mayores fracasos ofrece mayores castigos. Cada parte, líder y empleados, van en busca de su propio beneficio (Añazco Camacho et al., 2018).

Los resultados de esta investigación indican que la dimensión liderazgo transaccional se relaciona significativamente con cada una de las dimensiones del desempeño docente, excepto con la dimensión emocionalidad —personalidad, vocación, autoestima, satisfacción y seguridad al impartir las clases—. Este resultado no es de extrañar, pues investigaciones declaran que el liderazgo transaccional guarda una relación negativa con la satisfacción laboral, ya que se le da mayor importancia al logro de los objetivos que al bienestar del personal (Añazco Camacho et al., 2018; Salem, 2015). Lo ideal para generar entusiasmo, optimismo, tranquilidad, valoración, satisfacción, compromiso y en general estados emocionales positivos estables y prolongados en el personal, es que el líder pase de transaccional a transformacional (Alzate Sánchez y López Cortés, 2014; Aydin, Sarier y Uysal, 2013; Llorens, Salanova y Losilla, 2009).

Basados en los resultados de ésta investigación, se puede deducir que los directores motivan al personal por intercambios de premios o castigos a fin de alcanzar sus objetivos o proyecciones. Con todo, el premiar por el alcance de los objetivos no es del todo negativo, lo único es que no siempre existen los recursos para hacerlo; en cuanto a los castigos, no todos los docentes los toman de una manera positiva. Lo que en realidad preocupa es el hecho de que la emocionalidad de los docentes está siendo golpeada. Los docentes cumplen con las actividades que su profesión exige, pero se afectan su autoestima, su valoración y su satisfacción, lo cual, con el tiempo, influirá negativamente sobre la calidad de su desempeño académico y sobre el cumplimiento de la misión que asumen como instituciones adventistas; a saber, la predicación del evangelio y el discipulado.

Los resultados también indicaron que los directores que incluyen en su práctica de

liderazgo la consideración individual —subdimensión del liderazgo transformacional— ven elevado el desempeño laboral de sus docentes. Esto coincide con el estudio de Chen (2013), donde afirma que la preocupación empática hacia los profesores y su cuidado, de parte del director, elevan su desempeño académico. Y que el liderazgo que toma como base las emociones de los empleados asegura un mejor desempeño laboral.

Finalmente, los resultados muestran que se encontraron medias significativas mayores en las dimensiones capacidad pedagógica y emocionalidad del desempeño docente, en los docentes de colegios que cuentan con el mismo director por muchos años. A la vez, se les observó una media significativa menor en la subdimensión motivación por inspiración, del liderazgo transformacional. Estos datos indicarían que el grupo de docentes que tiene muchos años trabajando con el mismo director adquiere y afianza sus habilidades en el ejercicio de su práctica profesional y manejan una mejor emocionalidad, pues entre otros aspectos, no se enfrentan ante la resistencia al cambio y la aceptación de un nuevo director. Por otra parte, aquellos directores que se perpetúan en el puesto van perdiendo la capacidad de motivar e inspirar a su personal.

Conclusiones

La presente investigación permite formular las siguientes conclusiones:

1. Hay una correlación significativa entre el liderazgo del director y el desempeño docente, según la percepción de los docentes de nueve colegios adventistas de la Unión Salvadoreña. También hay una asociación significativa entre la dimensión consideración individual, del liderazgo transformacional, y el desempeño docente.

2. La dimensión liderazgo transaccional se relaciona significativamente con cada una de las dimensiones del desempeño docente, excepto emocionalidad, según la percepción de los docentes de nueve colegios adventistas de la Unión Salvadoreña.

3. Existe una correlación baja entre el liderazgo transaccional del director y el desempeño docente. Los docentes se autoevalúan con un buen desempeño laboral pero mantienen poca emocionalidad (satisfacción, autoestima, valoración y seguridad).

4. Los docentes de colegios que cuentan con más de siete años con el mismo director, mostraron una media significativa mayor en las dimensiones capacidad pedagógica y emocionalidad, de la variable desempeño docente. Mientras que los docentes de colegios con pocos años con el mismo director mostraron una media significativamente mayor en la subdimensión motivación por inspiración del liderazgo transformacional.

Recomendaciones

Considerando los resultados de la presente investigación se plantean las siguientes recomendaciones.

Para la gestión educativa

1. Abrir un espacio de diálogo entre los componentes de la comunidad educativa, para que puedan expresarse con libertad y eliminar cualquier disgusto o incomodidad, tanto del liderazgo directivo como del desempeño docente.

2. Aplicar elementos de evaluación a todos los sectores de la comunidad educativa para tener un enfoque general, tanto del liderazgo de la dirección como del desempeño académico de los docentes.

3. En el caso de los directores que tienen más de siete años de dirigir una institución educativa, trabajar en el autodesarrollo profesional, ético, moral y espiritual a fin de seguir siendo una inspiración para su personal.

Para la Unión Salvadoreña

4. Concientizar y capacitar sistemáticamente a los directores escolares para ir reemplazando sus prácticas transaccionales.

5. Evaluar sistemáticamente el liderazgo directivo de sus 25 instituciones educativas, a fin de asegurar no sólo el desarrollo de la institución o los logros académicos, sino además el bienestar, la satisfacción y el desarrollo del personal.

Para futuros estudios

6. Ampliar el número de colegios participantes y ver las diferencias que existen entre los resultados de los docentes que laboran en colegios más desarrollados (infraestructura, economía, matrícula, posicionamiento, etc.) y los resultados de colegios menos desarrollados.

APÉNDICE A

INSTRUMENTOS

Cuestionario de Liderazgo Multifactorial (MLQ) Formulario para Profesores

Nombre del Colegio: _____

El objetivo de este cuestionario es proporcionar una descripción del **LIDERAZGO DE SU DIRECTOR (O DIRECTORA)**. Por favor, responda todos los ítems en forma anónima. Sus respuestas son absolutamente confidenciales, pues la información será analizada de forma tal que nadie será identificado(a). Agradecemos de antemano su colaboración.

Instrucciones. Aparecen a continuación cuarenta y cinco afirmaciones. Juzgue la frecuencia en que cada situación es realizada por su Director (a). Use la siguiente escala de puntuación y **marque con una “X”** la alternativa.

Nunca	Raras veces	Algunas veces	Bastante a menudo	Siempre
1	2	3	4	5

MI DIRECTOR (O DIRECTORA)

#		N	R	A	B	S
1	Me presta ayuda cuando observa mis esfuerzos.	1	2	3	4	5
2	Me proporciona nuevas formas de enfocar problemas.	1	2	3	4	5
3	No interviene hasta que los problemas se agravan.	1	2	3	4	5
4	Centra su atención principalmente en aquello que no funciona de acuerdo con lo previsto.	1	2	3	4	5
5	Evita involucrarme cuando surgen temas importantes.	1	2	3	4	5
6	Da a conocer cuáles son sus valores y principios más importantes.	1	2	3	4	5
7	Está ausente cuando se le necesita.	1	2	3	4	5
8	Considera diferentes perspectivas cuando intenta solucionar los problemas.	1	2	3	4	5
9	Habla de forma optimista sobre el futuro.	1	2	3	4	5
10	Hace sentir a los demás orgullosos de trabajar con él (ella).	1	2	3	4	5
11	Personaliza las responsabilidades cuando se fijan los objetivos.	1	2	3	4	5
12	Espera que las cosas vayan mal antes de intervenir.	1	2	3	4	5

13	Habla entusiastamente acerca de qué necesidades deben ser satisfechas.	1	2	3	4	5
14	Enfatiza la importancia de tener un fuerte sentido del deber.	1	2	3	4	5
15	Dedica tiempo a enseñar y capacitar al equipo de profesores	1	2	3	4	5
16	Establece incentivos relacionados con el logro de objetivos.	1	2	3	4	5
17	Muestra que es partidario de “si yo no le he roto, no lo arreglo”.	1	2	3	4	5
18	Va más allá de mi propio interés por el bien del grupo.	1	2	3	4	5
19	Trata a los demás como individuos más que como miembros de un grupo.	1	2	3	4	5
20	Demuestra que los problemas deben llegar a ser crónicos antes de actuar.	1	2	3	4	5
21	Se he ganado el respeto del profesorado.	1	2	3	4	5
22	Concentra toda su atención cuando resuelve problemas, errores o quejas.	1	2	3	4	5
23	Considera los aspectos morales y éticos en las decisiones que toma.	1	2	3	4	5
24	Hace un seguimiento de los errores detectados.	1	2	3	4	5
25	Demuestra un sentido de autoridad y confianza.	1	2	3	4	5
26	Presenta una convincente visión de futuro.	1	2	3	4	5
27	Comunica regularmente los fracasos con el fin de superarlos.	1	2	3	4	5
28	Evita tomar decisiones.	1	2	3	4	5
29	Considera que cada persona tiene necesidades y habilidades diferentes.	1	2	3	4	5
30	Hace ver al resto los problemas desde muy distintos ángulos.	1	2	3	4	5
31	Ayuda a los demás a mejorar sus capacidades.	1	2	3	4	5
32	Sugiere buscar nuevas formas de completar los trabajos.	1	2	3	4	5
33	Se demora en responder los temas urgentes.	1	2	3	4	5
34	Enfatiza la importancia de tener una misión común.	1	2	3	4	5
35	Expresa su satisfacción cuando otros cumplen las expectativas.	1	2	3	4	5
36	Expresa confianza en que las metas serán cumplidas.	1	2	3	4	5
37	Es efectivo en satisfacer las necesidades de trabajo con los otros.	1	2	3	4	5
38	Utiliza formas de liderazgo que son satisfactorias.	1	2	3	4	5
39	Incita a los demás a hacer más de lo que tenían previsto.	1	2	3	4	5
40	Es efectivo en representar mi mayor autoridad ante los demás.	1	2	3	4	5
41	Trabaja con el resto de una forma satisfactoria.	1	2	3	4	5
42	Aumenta en los demás sus deseos de tener éxito.	1	2	3	4	5
43	Consigue que la organización sea eficaz.	1	2	3	4	5
44	Incrementa en los demás sus esfuerzos y su motivación.	1	2	3	4	5
45	Lidera un grupo que es efectivo.	1	2	3	4	5

Cuestionario de Desempeño del Docente Autoevaluación

Nombre del Colegio: _____

Estimado (a) profesor (a): Se le saluda con el debido respeto. El objetivo de este cuestionario es proporcionar una descripción de **su desempeño docente**. El presente es anónimo y sus respuestas son de carácter confidencial para el investigador. Se le agradece de antemano su colaboración.

INSTRUCCIONES:

De acuerdo a su opinión, marque solo una de las siguientes alternativas por cada interrogante. Use la siguiente escala de puntuación y **marque con una "X"** la alternativa.

Muy bajo	Bajo	Regular	Alto	Muy alto
1	2	3	4	5

#		MB	B	R	A	MA
1	¿En qué nivel considera que la materia que desarrolla en su clase diariamente resulta interesante para sus alumnos?	1	2	3	4	5
2	¿En qué nivel la secuencia de su clase responde a lo que sus alumnos esperan de usted?	1	2	3	4	5
3	¿En qué nivel combina la teoría con la práctica en el desarrollo de su clase?	1	2	3	4	5
4	¿En qué nivel contribuye en la formación de valores en sus alumnos en clase?	1	2	3	4	5
5	¿En qué nivel los materiales educativos que emplea son adecuados para los temas de su clase?	1	2	3	4	5
6	¿En qué nivel demuestra en la práctica que le gusta enseñar?	1	2	3	4	5
7	¿En qué nivel demuestra que se requiere a sí mismo y que es seguro con lo que hace?	1	2	3	4	5
8	¿En qué nivel ha puesto las notas que los alumnos merecen?	1	2	3	4	5
9	¿En qué nivel está usted satisfecho con su trabajo diario en clase?	1	2	3	4	5
10	¿En qué nivel evalúa su asistencia y puntualidad a sus clases?	1	2	3	4	5
11	¿En qué nivel participa con sus alumnos en eventos (como ferias, campeonatos, concursos) fomentados por la I. E, Municipalidad u otras instituciones?	1	2	3	4	5
12	¿En qué nivel demuestra interés por la necesidad y problemas de su Institución Educativa (I.E)?	1	2	3	4	5
13	¿En qué nivel aparte de dictar su curso toma la decisión de inculcar valores morales, espirituales y cívicos a los alumnos y padres de familia?	1	2	3	4	5

14	¿En qué nivel se preocupa por dar oportunidad a los alumnos con problemas de aprendizaje, familiares o trabajo?	1	2	3	4	5
15	¿En qué nivel se preocupa por el rendimiento de todos sus alumnos y en especial por aquellos que presentan dificultades?	1	2	3	4	5
16	¿En qué nivel da libertad que los alumnos opinen a favor o en contra de su trabajo?	1	2	3	4	5
17	¿En qué nivel acepta consultas e inquietudes de sus alumnos con respecto al curso en plena clase y fuera de ella?	1	2	3	4	5
18	¿En qué nivel evalúa usted el rendimiento académico promedio alcanzado por todos los alumnos de su aula en el curso o área hasta la fecha?	1	2	3	4	5
19	¿En qué nivel valora usted si su producto responde al modelo de alumno que exige su I.E, el distrito y la región?	1	2	3	4	5
20	¿En qué nivel percibe usted que sus alumnos demuestran práctica de valores como amor al país, a la naturaleza, al estudio y a las personas?	1	2	3	4	5

APÉNDICE B

ANÁLISIS DE CONFIABILIDAD

Escala: Liderazgo transformacional

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,953	20

Escala: Liderazgo transaccional

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,840	8

Escala: Liderazgo laissez-faire

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,783	8

Escala: Desempeño docente

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,912	20

APÉNDICE C

PRUEBA DE HIPÓTESIS

Regresión

Resumen del modelo

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación
1	,322 ^a	,104	,077	,42157
2	,319 ^b	,102	,084	,42004

- a. Variables predictoras: (Constante), Liderazgo Laissez-faire, Liderazgo transaccional, Liderazgo transformacional
- b. Variables predictoras: (Constante), Liderazgo transaccional, Liderazgo transformacional

ANOVA

Modelo	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Regresión	2,079	3	,693	3,899	,011 ^b
¹ Residual	17,950	101	,178		
Total	20,029	104			
Regresión	2,033	2	1,016	5,761	,004 ^c
² Residual	17,996	102	,176		
Total	20,029	104			

- a. Variable dependiente: Desempeño docente
- b. Variables predictoras: (constante), Liderazgo laissez-faire, Liderazgo transaccional, Liderazgo transformacional
- c. Variables predictoras: (constante), Liderazgo transaccional, Liderazgo transformacional

Coefficientes

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados	
	B	Error típ.	Beta	t
(Constante)	3,884	,334		11,630
1 Liderazgo transformacional	-,209	,117	-,388	-1,782
Liderazgo transaccional	,321	,117	,595	2,754
Liderazgo laissez-faire	-,032	,062	-,056	-,508
(Constante)	3,749	,203		18,503
2 Liderazgo transformacional	-,199	,115	-,370	-1,729
Liderazgo transaccional	,327	,115	,607	2,834

APÉNDICE D

CORRELACIONES

Correlaciones entre las dimensiones y sub dimensiones de las variables

		Desempeño docente	Capacidad pedagógica
Desempeño docente	Correlación de Pearson	1	,843**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	105	105
Capacidad pedagógica	Correlación de Pearson	,843**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	105	105
Emocionalidad	Correlación de Pearson	,836**	,673**
	Sig. (bilateral)	,000	,000
	N	105	105
Responsabilidad	Correlación de Pearson	,838**	,603**
	Sig. (bilateral)	,000	,000
	N	105	105
Relaciones interpersonales	Correlación de Pearson	,797**	,535**
	Sig. (bilateral)	,000	,000
	N	105	105
Resultados de labor educativa	Correlación de Pearson	,790**	,632**
	Sig. (bilateral)	,000	,000
	N	105	105
Liderazgo transformacional	Correlación de Pearson	,175	,124
	Sig. (bilateral)	,074	,206
	N	105	105
Influencia idealizada	Correlación de Pearson	,164	,129
	Sig. (bilateral)	,096	,188
	N	105	105
Comportamiento idealizado	Correlación de Pearson	,089	,072
	Sig. (bilateral)	,365	,468

	N	105	105
	Correlación de Pearson	,176	,136
Motivación por inspiración	Sig. (bilateral)	,073	,167
	N	105	105
	Correlación de Pearson	,155	,124
Estimulación intelectual	Sig. (bilateral)	,114	,209
	N	105	105
Consideración individual	Correlación de Pearson	,211*	,103

Correlaciones entre las dimensiones desempeño docente y las subdimensiones del liderazgo transformacional

		Emocionalidad	Responsabilidad
	Correlación de Pearson	,836	,838**
Desempeño docente	Sig. (bilateral)	,000	,000
	N	105	105
	Correlación de Pearson	,673**	,603
Capacidad pedagógica	Sig. (bilateral)	,000	,000
	N	105	105
	Correlación de Pearson	1**	,598**
Emocionalidad	Sig. (bilateral)		,000
	N	105	105
	Correlación de Pearson	,598**	1**
Responsabilidad	Sig. (bilateral)	,000	
	N	105	105
	Correlación de Pearson	,615**	,583**
Relaciones interpersonales	Sig. (bilateral)	,000	,000
	N	105	105
	Correlación de Pearson	,540**	,622**
Resultados de labor educativa	Sig. (bilateral)	,000	,000
	N	105	105
	Correlación de Pearson	,037	,200
Liderazgo transformacional	Sig. (bilateral)	,708	,041
	N	105	105
	Correlación de Pearson	,036	,175
Influencia idealizada	Sig. (bilateral)	,717	,073
	N	105	105
Comportamiento idealizado	Correlación de Pearson	-,023	,119

	Sig. (bilateral)	,817	,225
	N	105	105
Motivación por inspiración	Correlación de Pearson	,020	,190
	Sig. (bilateral)	,838	,053
	N	105	105
Estimulación intelectual	Correlación de Pearson	,047	,182
	Sig. (bilateral)	,636	,063
	N	105	105
Consideración individual	Correlación de Pearson	,088*	,241

Correlaciones entre las dimensiones y sub dimensiones de las variables

		Relaciones interpersonales	Resultados de labor educativa
Desempeño docente	Correlación de Pearson	,797	,790**
	Sig. (bilateral)	,000	,000
	N	105	105
Capacidad pedagógica	Correlación de Pearson	,535**	,632
	Sig. (bilateral)	,000	,000
	N	105	105
Emocionalidad	Correlación de Pearson	,615**	,540**
	Sig. (bilateral)	,000	,000
	N	105	105
Responsabilidad	Correlación de Pearson	,583**	,622**
	Sig. (bilateral)	,000	,000
	N	105	105
Relaciones interpersonales	Correlación de Pearson	1**	,533**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	105	105
Resultados de labor educativa	Correlación de Pearson	,533**	1**
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	105	105
Liderazgo transformacional	Correlación de Pearson	,186	,172
	Sig. (bilateral)	,057	,080
	N	105	105
Influencia idealizada	Correlación de Pearson	,162	,172
	Sig. (bilateral)	,099	,080

	N	105	105
Comportamiento idealizado	Correlación de Pearson	,126	,063
	Sig. (bilateral)	,199	,526
	N	105	105
Motivación por inspiración	Correlación de Pearson	,194	,183
	Sig. (bilateral)	,048	,062
	N	105	105
Estimulación intelectual	Correlación de Pearson	,145	,136
	Sig. (bilateral)	,141	,167
	N	105	105
Consideración individual	Correlación de Pearson	,217*	,223

Correlaciones entre las dimensiones y sub dimensiones de las variables

		Liderazgo transformacional	Influencia idealizada
Desempeño docente	Correlación de Pearson	,175	,164**
	Sig. (bilateral)	,074	,096
	N	105	105
Capacidad pedagógica	Correlación de Pearson	,124**	,129
	Sig. (bilateral)	,206	,188
	N	105	105
Emocionalidad	Correlación de Pearson	,037**	,036**
	Sig. (bilateral)	,708	,717
	N	105	105
Responsabilidad	Correlación de Pearson	,200**	,175**
	Sig. (bilateral)	,041	,073
	N	105	105
Relaciones interpersonales	Correlación de Pearson	,186**	,162**
	Sig. (bilateral)	,057	,099
	N	105	105
Resultados de labor educativa	Correlación de Pearson	,172**	,172**
	Sig. (bilateral)	,080	,080
	N	105	105
Liderazgo transformacional	Correlación de Pearson	1	,902
	Sig. (bilateral)		,000
	N	105	105
Influencia idealizada	Correlación de Pearson	,902	1

	Sig. (bilateral)	,000	
	N	105	105
	Correlación de Pearson	,945	,843
Comportamiento idealizado	Sig. (bilateral)	,000	,000
	N	105	105
	Correlación de Pearson	,920	,783
Motivación por inspiración	Sig. (bilateral)	,000	,000
	N	105	105
	Correlación de Pearson	,896	,758
Estimulación intelectual	Sig. (bilateral)	,000	,000
	N	105	105
Consideración individual	Correlación de Pearson	,879*	,705

Correlaciones entre las dimensiones y sub dimensiones de las variables

		Comportamiento idealizado	Motivación por inspiración
	Correlación de Pearson	,089	,176**
Desempeño docente	Sig. (bilateral)	,365	,073
	N	105	105
	Correlación de Pearson	,072**	,136
Capacidad pedagógica	Sig. (bilateral)	,468	,167
	N	105	105
	Correlación de Pearson	-,023**	,020**
Emocionalidad	Sig. (bilateral)	,817	,838
	N	105	105
	Correlación de Pearson	,119**	,190**
Responsabilidad	Sig. (bilateral)	,225	,053
	N	105	105
	Correlación de Pearson	,126**	,194**
Relaciones interpersonales	Sig. (bilateral)	,199	,048
	N	105	105
	Correlación de Pearson	,063**	,183**
Resultados de labor educativa	Sig. (bilateral)	,526	,062
	N	105	105
	Correlación de Pearson	,945	,920
Liderazgo transformacional	Sig. (bilateral)	,000	,000
	N	105	105

Influencia idealizada	Correlación de Pearson	,843	,783
	Sig. (bilateral)	,000	,000
	N	105	105
Comportamiento idealizado	Correlación de Pearson	1	,885
	Sig. (bilateral)		,000
	N	105	105
Motivación por inspiración	Correlación de Pearson	,885	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	105	105
Estimulación intelectual	Correlación de Pearson	,805	,746
	Sig. (bilateral)	,000	,000
	N	105	105
Consideración individual	Correlación de Pearson	,757*	,754

Correlaciones entre las dimensiones y sub dimensiones de las variables

		Estimulación intelectual	Consideración individual
Desempeño docente	Correlación de Pearson	,155	,211**
	Sig. (bilateral)	,114	,031
	N	105	105
Capacidad pedagógica	Correlación de Pearson	,124**	,103
	Sig. (bilateral)	,209	,295
	N	105	105
Emocionalidad	Correlación de Pearson	,047**	,088**
	Sig. (bilateral)	,636	,370
	N	105	105
Responsabilidad	Correlación de Pearson	,182**	,241**
	Sig. (bilateral)	,063	,013
	N	105	105
Relaciones interpersonales	Correlación de Pearson	,145**	,217**
	Sig. (bilateral)	,141	,026
	N	105	105
Resultados de labor educativa	Correlación de Pearson	,136**	,223**
	Sig. (bilateral)	,167	,022
	N	105	105
Liderazgo transformacional	Correlación de Pearson	,896	,879
	Sig. (bilateral)	,000	,000

	N	105	105
Influencia idealizada	Correlación de Pearson	,758	,705
	Sig. (bilateral)	,000	,000
	N	105	105
Comportamiento idealizado	Correlación de Pearson	,805	,757
	Sig. (bilateral)	,000	,000
	N	105	105
Motivación por inspiración	Correlación de Pearson	,746	,754
	Sig. (bilateral)	,000	,000
	N	105	105
Estimulación intelectual	Correlación de Pearson	1	,779
	Sig. (bilateral)		,000
	N	105	105
Consideración individual	Correlación de Pearson	,779*	1

Correlaciones entre las dimensiones y sub dimensiones de las variables

		Liderazgo transaccional	Recompensa contingente
Desempeño docente	Correlación de Pearson	,274	,284**
	Sig. (bilateral)	,005	,003
	N	105	105
Capacidad pedagógica	Correlación de Pearson	,206**	,157
	Sig. (bilateral)	,035	,109
	N	105	105
Emocionalidad	Correlación de Pearson	,097**	,123**
	Sig. (bilateral)	,323	,212
	N	105	105
Responsabilidad	Correlación de Pearson	,281**	,327**
	Sig. (bilateral)	,004	,001
	N	105	105
Relaciones interpersonales	Correlación de Pearson	,279**	,287**
	Sig. (bilateral)	,004	,003
	N	105	105
Resultados de labor educativa	Correlación de Pearson	,264**	,274**
	Sig. (bilateral)	,006	,005
	N	105	105
Liderazgo transformacional	Correlación de Pearson	,899	,834

	Sig. (bilateral)	,000	,000
	N	105	105
	Correlación de Pearson	,787	,724
Influencia idealizada	Sig. (bilateral)	,000	,000
	N	105	105
	Correlación de Pearson	,818	,759
Comportamiento idealizado	Sig. (bilateral)	,000	,000
	N	105	105
	Correlación de Pearson	,858	,799
Motivación por inspiración	Sig. (bilateral)	,000	,000
	N	105	105
	Correlación de Pearson	,812	,738
Estimulación intelectual	Sig. (bilateral)	,000	,000
	N	105	105
Consideración individual	Correlación de Pearson	,807*	,766

Correlaciones entre las dimensiones y sub dimensiones de las variables

		Dirección por excepción	Liderazgo laissez-faire
	Correlación de Pearson	,217	-,154**
Desempeño docente	Sig. (bilateral)	,026	,116
	N	105	105
	Correlación de Pearson	,229**	-,130
Capacidad pedagógica	Sig. (bilateral)	,019	,187
	N	105	105
	Correlación de Pearson	,052**	-,072**
Emocionalidad	Sig. (bilateral)	,601	,468
	N	105	105
	Correlación de Pearson	,181**	-,139**
Responsabilidad	Sig. (bilateral)	,064	,157
	N	105	105
	Correlación de Pearson	,222**	-,163**
Relaciones interpersonales	Sig. (bilateral)	,023	,097
	N	105	105
	Correlación de Pearson	,209**	-,129**
Resultados de labor educativa	Sig. (bilateral)	,032	,191

	N	105	105
	Correlación de Pearson	,824	-,507
Liderazgo transformacional	Sig. (bilateral)	,000	,000
	N	105	105
	Correlación de Pearson	,728	-,466
Influencia idealizada	Sig. (bilateral)	,000	,000
	N	105	105
	Correlación de Pearson	,749	-,492
Comportamiento idealizado	Sig. (bilateral)	,000	,000
	N	105	105
	Correlación de Pearson	,783	-,527
Motivación por inspiración	Sig. (bilateral)	,000	,000
	N	105	105
	Correlación de Pearson	,763	-,474
Estimulación intelectual	Sig. (bilateral)	,000	,000
	N	105	105
Consideración individual	Correlación de Pearson	,719*	-,343

Correlaciones entre las dimensiones y sub dimensiones de las variables

		Gestión por excepción pasiva	Laissez-faire
	Correlación de Pearson	-,144	-,137**
Desempeño docente	Sig. (bilateral)	,144	,164
	N	105	105
	Correlación de Pearson	-,102**	-,135
Capacidad pedagógica	Sig. (bilateral)	,300	,171
	N	105	105
	Correlación de Pearson	-,058**	-,072**
Emocionalidad	Sig. (bilateral)	,557	,463
	N	105	105
	Correlación de Pearson	-,150**	-,102**
Responsabilidad	Sig. (bilateral)	,126	,302
	N	105	105
	Correlación de Pearson	-,168**	-,127**
Relaciones interpersonales	Sig. (bilateral)	,087	,196
	N	105	105

	Correlación de Pearson	-,105**	-,129**
Resultados de labor educativa	Sig. (bilateral)	,284	,191
	N	105	105
	Correlación de Pearson	-,423	-,500
Liderazgo transformacional	Sig. (bilateral)	,000	,000
	N	105	105
	Correlación de Pearson	-,389	-,458
Influencia idealizada	Sig. (bilateral)	,000	,000
	N	105	105
	Correlación de Pearson	-,411	-,484
Comportamiento idealizado	Sig. (bilateral)	,000	,000
	N	105	105
	Correlación de Pearson	-,483	-,476
Motivación por inspiración	Sig. (bilateral)	,000	,000
	N	105	105
	Correlación de Pearson	-,382	-,481
Estimulación intelectual	Sig. (bilateral)	,000	,000
	N	105	105
Consideración individual	Correlación de Pearson	-,253*	-,372

Correlaciones entre las dimensiones y sub dimensiones de las variables

		Desempeño docente	Capacidad pedagógica
Consideración individual	Sig. (bilateral)	,031	,295**
	N	105	105
	Correlación de Pearson	,274	,206
Liderazgo transaccional	Sig. (bilateral)	,005**	,035
	N	105	105
	Correlación de Pearson	,284	,157
Recompensa contingente	Sig. (bilateral)	,003**	,109**
	N	105	105
	Correlación de Pearson	,217	,229
Dirección por excepción	Sig. (bilateral)	,026**	,019**
	N	105	105
	Correlación de Pearson	-,154	-,130
Liderazgo laissez-faire	Sig. (bilateral)	,116**	,187**

	N	105	105
	Correlación de Pearson	-,144	-,102
Gestión por excepción pasiva	Sig. (bilateral)	,144**	,300**
	N	105	105
	Correlación de Pearson	-,137	-,135
Laissez-faire	Sig. (bilateral)	,164	,171
	N	105	105

Correlaciones entre las dimensiones y sub dimensiones de las variables

		Emocionalidad	Responsabilidad
Consideración individual	Sig. (bilateral)	,370	,013**
	N	105	105
	Correlación de Pearson	,097	,281
Liderazgo transaccional	Sig. (bilateral)	,323**	,004
	N	105	105
	Correlación de Pearson	,123	,327
Recompensa contingente	Sig. (bilateral)	,212**	,001**
	N	105	105
	Correlación de Pearson	,052	,181
Dirección por excepción	Sig. (bilateral)	,601**	,064**
	N	105	105
	Correlación de Pearson	-,072	-,139
Liderazgo laissez-faire	Sig. (bilateral)	,468**	,157**
	N	105	105
	Correlación de Pearson	-,058	-,150
Gestión por excepción pasiva	Sig. (bilateral)	,557**	,126**
	N	105	105
	Correlación de Pearson	-,072	-,102
Laissez-faire	Sig. (bilateral)	,463	,302
	N	105	105

Correlaciones entre las dimensiones y sub dimensiones de las variables

		Relaciones interpersonales	Resultados de labor educativa
Consideración individual	Sig. (bilateral)	,026	,022**
	N	105	105
	Correlación de Pearson	,279	,264
Liderazgo transaccional	Sig. (bilateral)	,004**	,006
	N	105	105
	Correlación de Pearson	,287	,274
Recompensa contingente	Sig. (bilateral)	,003**	,005**
	N	105	105
	Correlación de Pearson	,222	,209
Dirección por excepción	Sig. (bilateral)	,023**	,032**
	N	105	105
	Correlación de Pearson	-,163	-,129
Liderazgo laissez-faire	Sig. (bilateral)	,097**	,191**
	N	105	105
	Correlación de Pearson	-,168	-,105
Gestión por excepción pasiva	Sig. (bilateral)	,087**	,284**
	N	105	105
	Correlación de Pearson	-,127	-,129
Laissez-faire	Sig. (bilateral)	,196	,191
	N	105	105

Correlaciones entre las dimensiones y sub dimensiones de las variables

		Liderazgo transformacional	Influencia idealizada
Consideración individual	Sig. (bilateral)	,000	,000**
	N	105	105
	Correlación de Pearson	,899	,787
Liderazgo transaccional	Sig. (bilateral)	,000**	,000
	N	105	105
	Correlación de Pearson	,834	,724
Recompensa contingente	Sig. (bilateral)	,000**	,000**
	N	105	105

Dirección por excepción	Correlación de Pearson	,824	,728
	Sig. (bilateral)	,000**	,000**
	N	105	105
Liderazgo laissez-faire	Correlación de Pearson	-,507	-,466
	Sig. (bilateral)	,000**	,000**
	N	105	105
Gestión por excepción pasiva	Correlación de Pearson	-,423	-,389
	Sig. (bilateral)	,000**	,000**
	N	105	105
Laissez-faire	Correlación de Pearson	-,500	-,458
	Sig. (bilateral)	,000	,000
	N	105	105

Correlaciones entre las dimensiones y sub dimensiones de las variables

		Comportamiento idealizado	Motivación por inspiración
Consideración individual	Sig. (bilateral)	,000	,000**
	N	105	105
	Correlación de Pearson	,818	,858
Liderazgo transaccional	Sig. (bilateral)	,000**	,000
	N	105	105
	Correlación de Pearson	,759	,799
Recompensa contingente	Sig. (bilateral)	,000**	,000**
	N	105	105
	Correlación de Pearson	,749	,783
Dirección por excepción	Sig. (bilateral)	,000**	,000**
	N	105	105
	Correlación de Pearson	-,492	-,527
Liderazgo laissez-faire	Sig. (bilateral)	,000**	,000**
	N	105	105
	Correlación de Pearson	-,411	-,483
Gestión por excepción pasiva	Sig. (bilateral)	,000**	,000**
	N	105	105
	Correlación de Pearson	-,484	-,476
Laissez-faire	Sig. (bilateral)	,000	,000
	N	105	105

Correlaciones entre las dimensiones y sub dimensiones de las variables

		Estimulación intelectual	Consideración individual
Consideración individual	Sig. (bilateral)	,000	
	N	105	105
	Correlación de Pearson	,812	,807
Liderazgo transaccional	Sig. (bilateral)	,000**	,000
	N	105	105
	Correlación de Pearson	,738	,766
Recompensa contingente	Sig. (bilateral)	,000**	,000**
	N	105	105
	Correlación de Pearson	,763	,719
Dirección por excepción	Sig. (bilateral)	,000**	,000**
	N	105	105
	Correlación de Pearson	-,474	-,343
Liderazgo laissez-faire	Sig. (bilateral)	,000**	,000**
	N	105	105
	Correlación de Pearson	-,382	-,253
Gestión por excepción pasiva	Sig. (bilateral)	,000**	,009**
	N	105	105
	Correlación de Pearson	-,481	-,372
Laissez-faire	Sig. (bilateral)	,000	,000
	N	105	105

Correlaciones entre las dimensiones y sub dimensiones de las variables

		Liderazgo transaccional	Recompensa contingente
Consideración individual	Sig. (bilateral)	,000	,000**
	N	105	105
	Correlación de Pearson	1	,934
Liderazgo transaccional	Sig. (bilateral)		,000
	N	105	105
	Correlación de Pearson	,934	1
Recompensa contingente	Sig. (bilateral)	,000**	

	N	105	105
	Correlación de Pearson	,909	,701
Dirección por excepción	Sig. (bilateral)	,000**	,000**
	N	105	105
	Correlación de Pearson	-,496	-,522
Liderazgo laissez-faire	Sig. (bilateral)	,000**	,000**
	N	105	105
	Correlación de Pearson	-,421	-,429
Gestión por excepción pasiva	Sig. (bilateral)	,000**	,000**
	N	105	105
	Correlación de Pearson	-,482	-,522
Laissez-faire	Sig. (bilateral)	,000	,000
	N	105	105

Correlaciones entre las dimensiones y sub dimensiones de las variables

		Dirección por excepción	Liderazgo laissez-faire
Consideración individual	Sig. (bilateral)	,000	,000**
	N	105	105
	Correlación de Pearson	,909	-,496
Liderazgo transaccional	Sig. (bilateral)	,000**	,000
	N	105	105
	Correlación de Pearson	,701	-,522
Recompensa contingente	Sig. (bilateral)	,000**	,000**
	N	105	105
	Correlación de Pearson	1	-,382
Dirección por excepción	Sig. (bilateral)		,000**
	N	105	105
	Correlación de Pearson	-,382	1
Liderazgo laissez-faire	Sig. (bilateral)	,000**	
	N	105	105
	Correlación de Pearson	-,340	,912
Gestión por excepción pasiva	Sig. (bilateral)	,000**	,000**
	N	105	105
	Correlación de Pearson	-,354	,906
Laissez-faire	Sig. (bilateral)	,000	,000
	N	105	105

Correlaciones entre las dimensiones y sub dimensiones de las variables

		Gestión por excepción pasiva	Laissez-faire
Consideración individual	Sig. (bilateral)	,009	,000**
	N	105	105
	Correlación de Pearson	-,421	-,482
Liderazgo transaccional	Sig. (bilateral)	,000**	,000
	N	105	105
	Correlación de Pearson	-,429	-,522
Recompensa contingente	Sig. (bilateral)	,000**	,000**
	N	105	105
	Correlación de Pearson	-,340	-,354
Dirección por excepción	Sig. (bilateral)	,000**	,000**
	N	105	105
	Correlación de Pearson	,912	,906
Liderazgo laissez-faire	Sig. (bilateral)	,000**	,000**
	N	105	105
	Correlación de Pearson	1	,653
Gestión por excepción pasiva	Sig. (bilateral)		,000**
	N	105	105
	Correlación de Pearson	,653	1
Laissez-faire	Sig. (bilateral)	,000	
	N	105	105

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

* . La correlación es significante al nivel 0,05 (bilateral).

APÉNDICE E

OTROS ANÁLISIS

Comparaciones por antigüedad del director

	Antigüedad del director	N	M	DE	Media de error estándar
Liderazgo transformacional	7 o más años	47	3,8223	,85286	,12440
	Hasta 6 años	58	3,9586	,78769	,10343
Influencia idealizada	7 o más años	47	3,9043	,87469	,12759
	Hasta 6 años	58	3,9397	,96463	,12666
Comportamiento idealizado	7 o más años	47	4,0638	,91258	,13311
	Hasta 6 años	58	4,2586	,86345	,11338
Motivación por inspiración	7 o más años	47	3,8298	1,02696	,14980
	Hasta 6 años	58	4,2241	,82941	,10891
Estimulación intelectual	7 o más años	47	3,8511	,91879	,13402
	Hasta 6 años	58	3,7802	,78231	,10272
Consideración individual	7 o más años	47	3,4628	,93247	,13602
	Hasta 6 años	58	3,5905	,88196	,11581
Liderazgo transaccional	7 o más años	47	3,6197	,87924	,12825
	Hasta 6 años	58	3,8082	,75409	,09902
Recompensa contingente	7 o más años	47	3,5160	1,04180	,15196
	Hasta 6 años	58	3,8017	,85553	,11234
Dirección por excepción	7 o más años	47	3,7234	,84736	,12360
	Hasta 6 años	58	3,8147	,79273	,10409
Liderazgo laissez-faire	7 o más años	47	2,1915	,79650	,11618
	Hasta 6 años	58	2,4397	,74164	,09738
Gestión por excepción pasiva laissez-faire	7 o más años	47	2,2074	,83458	,12174
	Hasta 6 años	58	2,4052	,88336	,11599
Desempeño docente	7 o más años	47	2,1755	,88298	,12880
	Hasta 6 años	58	2,4741	,78036	,10247
Capacidad pedagógica	7 o más años	47	4,2787	,44180	,06444
	Hasta 6 años	58	4,1224	,42747	,05613
	7 o más años	47	4,2000	,46062	,06719
	Hasta 6 años	58	4,0034	,44877	,05893

Emocionalidad	7 o más años	47	4,5213	,41972	,06122
	Hasta 6 años	58	4,2672	,57519	,07553
Responsabilidad	7 o más años	47	4,2553	,64160	,09359
	Hasta 6 años	58	4,1897	,55864	,07335
Relaciones interpersonales	7 o más años	47	4,3989	,52300	,07629
	Hasta 6 años	58	4,3147	,56304	,07393
Resultados labor	7 o más años	47	3,9574	,60039	,08758
	Hasta 6 años	58	3,7816	,52816	,06935

Prueba de muestras independientes

		Prueba de Levene de calidad de varianzas		Prueba t para la igualdad de medias						
		F	Sig.	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	Diferencia de error estándar	95% de intervalo de confianza de la diferencia Min. Max.	
Liderazgo transformacional	Se asumen varianzas iguales	,605	,439	-,849	103	,398	-,13628	,16043	-,45446	,18189
	No se asumen varianzas iguales			-,842	94,957	,402	-,13628	,16178	-,45746	,18490
Influencia idealizada	Se asumen varianzas iguales	,341	,561	-,195	103	,846	-,03540	,18165	-,39565	,32485
	No se asumen varianzas iguales			-,197	101,662	,844	-,03540	,17978	-,39201	,32121
Comportamiento idealizado	Se asumen varianzas iguales	,167	,683	-1,121	103	,265	-,19479	,17383	-,53955	,14996

	No se asumen varianzas iguales			-1,114	96,124	,268	-,19479	,17485	-,54186	,15228
Motivación por inspiración	Se asumen varianzas iguales	4,209	,043	-2,177	103	,032	-,39435	,18112	-,75357	-,03514
	No se asumen varianzas iguales			-2,129	87,705	,036	-,39435	,18520	-,76242	-,02628
Estimulación intelectual	Se asumen varianzas iguales	1,728	,192	,427	103	,670	,07089	,16603	-,25840	,40018
	No se asumen varianzas iguales			,420	90,670	,676	,07089	,16886	-,26454	,40633
Consideración individual	Se asumen varianzas iguales	,291	,591	-,719	103	,474	-,12775	,17759	-,47996	,22445
	No se asumen varianzas iguales			-,715	96,107	,476	-,12775	,17864	-,48234	,22684
Liderazgo transaccional	Se asumen varianzas iguales	1,326	,252	-1,182	103	,240	-,18851	,15944	-,50471	,12769
	No se asumen varianzas iguales			-1,163	91,069	,248	-,18851	,16203	-,51035	,13333
Recompensa contingente	Se asumen varianzas iguales	4,481	,037	-1,544	103	,126	-,28577	,18513	-,65292	,08139
	No se asumen varianzas iguales			-1,512	88,648	,134	-,28577	,18898	-,66128	,08974

Dirección por excepción	Se asumen varianzas iguales	,373	,543	-,569	103	,571	-,09125	,16046	-,40948	,22698
	No se asumen varianzas iguales			-,565	95,585	,574	-,09125	,16159	-,41203	,22952
Liderazgo laissez-faire	Se asumen varianzas iguales	,187	,666	-1,649	103	,102	-,24817	,15046	-,54656	,05023
	No se asumen varianzas iguales			-1,637	95,357	,105	-,24817	,15160	-,54911	,05278
Gestión por excepción pasiva	Se asumen varianzas iguales	,016	,900	-1,169	103	,245	-,19773	,16916	-,53321	,13776
	No se asumen varianzas iguales			-1,176	100,553	,242	-,19773	,16815	-,53130	,13585
laissez-faire	Se asumen varianzas iguales	1,634	,204	-1,838	103	,069	-,29861	,16246	-,62080	,02359
	No se asumen varianzas iguales			-1,814	92,691	,073	-,29861	,16458	-,62545	,02824
Desempeño docente	Se asumen varianzas iguales	,566	,453	1,835	103	,069	,15631	,08516	-,01259	,32521
	No se asumen varianzas iguales			1,829	97,148	,070	,15631	,08546	-,01330	,32592
Capacidad pedagógica	Se asumen varianzas iguales	,131	,718	2,205	103	,030	,19655	,08912	,01980	,37330

	No se asumen varianzas iguales			2,199	97,450	,030	,19655	,08937	,01919	,37391
Emocionalidad	Se asumen varianzas iguales	3,237	,075	2,530	103	,013	,25404	,10041	,05489	,45318
	No se asumen varianzas iguales			2,613	101,966	,010	,25404	,09722	,06119	,44688
Responsabilidad	Se asumen varianzas iguales	2,594	,110	,560	103	,576	,06566	,11719	-,16676	,29808
	No se asumen varianzas iguales			,552	91,892	,582	,06566	,11891	-,17050	,30183
Relaciones interpersonales	Se asumen varianzas iguales	,044	,833	,787	103	,433	,08428	,10706	-,12806	,29662
	No se asumen varianzas iguales			,793	101,049	,429	,08428	,10623	-,12646	,29502
Resultados labor	Se asumen varianzas iguales	,112	,738	1,595	103	,114	,17584	,11021	-,04274	,39442
	No se asumen varianzas iguales			1,574	92,444	,119	,17584	,11171	-,04601	,39769

REFERENCIAS

- Adegbesan, S. (2013). Effect of principals' leadership style on teachers' attitude to work in ogun state secondary schools, nigeria. *Turkish Online Journal of Distance Education*, 14(1), 14-28. Recuperado de <http://tojde.anadolu.edu.tr/yonetim/icerik/makaleler/836-published.pdf>
- Aguilar Ludeña, E. H. (2018). *Liderazgo directivo y el desempeño docente en la institución educativa 1278, La Molina* (Tesis de maestría). Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, Perú.
- Alonso Ayala, O., Ávila Sánchez, M., y Sánchez López, M. (2016). Desempeño del profesional de enfermería en la atención a los pacientes con afecciones traumatológicas y ortopédicas. *Revista Cubana de Tecnología de la Salud*, 7(4), 30-35.
- Alzate Sánchez, A. y López Cortés, M. C. (2014). *Impacto del liderazgo transformacional y la felicidad en la cultura organizacional - caso Google informe del VII seminario internacional en gestión de las organizaciones Estados Unidos 2014* (Trabajo de grado). Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano, Bogotá, Colombia.
- Añazco Camacho, K. A., Valdivieso Salas, R. P. y Sánchez Córdova, S. W. (2018). Los estilos de liderazgo y su efecto en la satisfacción laboral. *INNOVA*, 3(10), 142-148.
- Arana Agüero, L. y Coronado Tarrillo, J. M. (2017). *Liderazgo directivo y desempeño docente en una institución educativa parroquial del distrito de San Isidro* (Tesis de maestría). Universidad Marcelino Champagnat, Lima, Perú.
- Ariza Hernández, M. L. (2017). Influencia de la inteligencia emocional y los afectos en la relación maestro-alumno, en el rendimiento académico de estudiantes de educación superior. *Educación y Educadores*, 20(2), 193-210, doi:10.5294/edu.2017.20.2.2
- Aydin, A., Sarier, Y. y Uysal S. (2013). The effect of school principals' leadership styles on teachers' organizational commitment and job satisfaction". *Educational Sciences: Theory & Practice*, 13(2), 806-811.
- Ayvar Bazán, Z. (2014). Liderazgo pedagógico del director y evaluación del desempeño docente en las instituciones educativas del nivel secundario de la red n° 09 del distrito de Villa María del Triunfo. *LOGOS*, 6(1). <http://dx.doi.org/10.21503/log.vil.1317>

- Barragán Solís, A. N., Figueroa Campos, M. y Hirsch Adler, A. (2017). Principales rasgos de un buen profesor universitario en opinión de académicos de posgrado. *Investigación y Formación Pedagógica: Revista del CIEGC*, 7(1), 6-23.
- Bravo Salinas, G. A. y Vicente Acevedo, C. P. (2013). *Liderazgo transformacional, engagement y desempeño intra-extra rol en un hospital público de la región del Maule* (Tesis de grado). Universidad de Talca, Chile.
- Calla Colana, G. J. (2008). *El estilo de liderazgo de los directivos y su relación con el desempeño docente en la Región del Callao* (Tesis de maestría). Universidad Nacional Enrique Guzmán y Valle, Lima, Perú.
- Calvo Méndez, C. E. (2015). *Supervisión pedagógica y desempeño profesional docente en la institución educativa emblemática "Toribio Rodríguez de Mendoza" – San Nicolás, 2014* (Tesis de maestría). Universidad Nacional de Trujillo, Perú.
- Carlson, B. A. (2000). ¿Qué nos enseñan las escuelas sobre la educación de los niños pobres en Chile? *Revista de la CEPAL*, 72(1), 165-184.
- Castillo, B., Del Canto, E., Fernandes Martins, V. y Barbosa Soares, A. (2014). Estrategias de liderazgo gerencial para mejorar el desempeño. Caso: dirección de finanzas de empresa automotriz. *Linkania*, 10(1), 176-203.
- Castro Solano, A. (2006). Teorías implícitas del liderazgo, contexto y capacidad de conducción. *Anales de Psicología*, 22(1), 89-97.
- Cervera Cajo, L. (2012). *Liderazgo transformacional del director y su relación con el clima organizacional en las instituciones educativas del distrito de Los Olivos* (Tesis doctoral). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú.
- Cesar Rivera, C. (2018). *Liderazgo transformacional y desempeño directivo en la institución educativa n° 125 "Ricardo Palma", San Juan de Lurigancho – 2017* (Tesis de maestría). Universidad César Vallejo, Perú.
- Chacón Luna, G. (2016). *Liderazgo transformacional y su relación con la satisfacción laboral* (Tesis de licenciatura). Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú.
- Chen, J. (2013). The effect of kindergarten principals' leadership behaviors on teacher work performance. *Social Behavior and Personality*, 41(2), 251-262. doi:10.2224/sbp.2013.41.2.251
- Chiang Vega, M., Méndez Urra, G. y Sánchez Bernal, G. (2010). Cómo influye la satisfacción laboral sobre el desempeño: caso empresa de Retail. *Theoría*, 9(2), 21-36.
- Chiavenato, I. (2002). *Administración* (3ª ed.). Bogotá: McGraw Hill.

- Coronado Quintana, J. A., Domínguez Canizales, K. G., Olivares Leal, A. y Retes López, R. (2014). Estilos de liderazgo de los agrónomos y su percepción de desempeño: caso Universidad de Sonora, México. *Revista Mexicana de Agronegocios*, 18(35), 1012-1022.
- Cruz Ortiz, V., Salanova Soria, M. y Martínez Martínez, I. (2013). Liderazgo transformacional y desempeño grupal: unidos por el engagement grupal. *Revista de Psicología Social*, 28(1), 183-196. doi: 10.1174/021347413806196762
- Enríquez Bravo, M. y Calderón Salazar, J. (2017). El clima laboral y su incidencia en el desempeño del personal docente de una escuela de educación básica en Ecuador. *PODIUM*, 13(1), 1-143.
- Escandon Barbosa, D. M. y Hurtado Ayala, A. (2016). Influencia de los estilos de liderazgo en el desempeño de las empresas exportadoras colombianas. *Estudios Gerenciales*, 32(139), 137-145. doi:10.1016/j.estger.2016.04.001
- Espinoza Poves, J. L. (2017). *Clima organizacional y liderazgo: predictores del desempeño docente, en los centros educativos iniciales de la Unión Peruana del Norte, 2016* (Tesis doctoral). Universidad Peruana Unión, Lima, Perú.
- Félix Román, J. J. (2014). *Relación entre el liderazgo transformacional y el clima organizacional, en el instituto de educación superior tecnológico público Catalina Buendía de Pecho de Ica, durante el año 2013* (Tesis de maestría). Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, Lima, Perú.
- Fernández, M. C. y Quintero, N. (2017). Liderazgo transformacional y transaccional en emprendedores venezolanos. *Revista Venezolana de Gerencia*, 22(77), 56-74.
- Fierro Ulloa, I. J. y Villalva, M. (2017). El liderazgo democrático, una aproximación conceptual. *INNOVA*, 2(4), 155-162.
- García Rojas, V. C. (2017). *Liderazgo transformacional directivo y desempeño docente en el centro preuniversitario de la Universidad Nacional de Educación "Enrique Guzmán y Valle"* (Tesis de maestría). Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, Lima, Perú.
- Giraldo González, D. y Naranjo Agudelo, J. A. (2014). *Liderazgo: desarrollo del concepto, evolución y tendencias* (Estudio monográfico). Universidad del Rosario, Colombia.
- González, O., González, O., Ríos, G. y León, L. (2013). Características del liderazgo transformacional presentes en un grupo de docentes universitario. *TELOS*, 15(3), 355-371.
- González González, O. (2008). Liderazgo transformacional en el docente universitario. *Multi-ciencias*, 8(1), 38-47.

- González Such, J. y Subadlo Suizo, L. (2015). Opiniones sobre el desempeño docente y sus repercusiones en la satisfacción profesional y personal de los profesores. *Educación*, 24(47), 90-114.
- Guanilo Pizarro, W. D. (2017). *El liderazgo transaccional y su relación con el desempeño laboral en la empresa Conservas Ricofres, Chancay – 2017* (Tesis de maestría). Universidad César Vallejo, Perú.
- Hermosilla, D., Amutio, A., Costa, S. y Páez, D. (2016). El liderazgo transformacional en las organizaciones: variables mediadoras y consecuencias a largo plazo. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 32, 135-143. doi:10.1016/j.rpto.2016.06.003
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la investigación* (5ª ed.). México: McGraw-Hill.
- Huillca Condori, B. (2015). *Liderazgo transformacional y desempeño docente en la especialidad de ciencias histórico - sociales del Instituto Pedagógico Nacional Monterrico* (Tesis de Maestría). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú.
- Julca Chuquista, E. M. (2014). *El liderazgo del equipo directivo y su relación con el desempeño docente, en la Asociación Educativa Adventista Sur Oriental del Perú, 2014* (Tesis de maestría). Universidad Peruana Unión, Lima, Perú.
- Leal Soto, F., Albornoz Hernández, M. y Rojas Parada, M. (2016). Liderazgo directivo y condiciones para la innovación en escuelas chilenas: el que nada hace, nada teme. *Estudios Pedagógicos (Valdivia)*, 42(2), 193-205. doi:10.4067/S0718-07052016000200011
- Llorens, S., Salanova, M. y Losilla, J. (2009). Liderazgo transformacional y capital psicológico positivo: un estudio de caso en una empresa de construcción. *Directivos Construcción*, 220, 48-55.
- Lowe, K. B., Kroeck, K. G. y Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness of correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature. *Leadership Quarterly*, 7, 385-425. doi:10.1016/s1048-9843(96)90027-2
- Maldonado Yaranga, R. (2012). *Percepción del desempeño docente en relación con el aprendizaje de los estudiantes* (Tesis de grado). Universidad de San Martín de Porres, Perú.
- Martínez, N. (2015). Impacto de la práctica docente en el alumno del profesorado en inglés. *Diálogos*, 2(1), 6-23.
- Martínez de la Hidalga, Z. y Villardón Gallego, L. (2015). La imagen del profesor de educación secundaria en la formación inicial. *Profesorado: Revista de Currículum y Formación de Profesorado*, 19(1), 452-467.

- Méndez Benavides, J. R. (2014). *Teoría del liderazgo*. Cartago, Costa Rica: Instituto Tecnológico de Costa Rica.
- Mendoza Martínez, I. A. (2005). *Estudio diagnóstico del perfil de liderazgo transformacional y transaccional de gerentes de ventas de una empresa farmacéutica a nivel nacional* (Tesis doctoral). Universidad Autónoma de Tlaxcala, México.
- Mendoza Torres, M. 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*, 14(1), 118-134.
- Mestanza Saavedra, S. M. (2017). *Liderazgo pedagógico del director y desempeño profesional docente en la I.E. "San Antonio de Jicamarca", del distrito de San Juan de Lurigancho, de Lima Metropolitana* (Tesis de maestría). Universidad Inca Garcilaso de la Vega, Lima, Perú.
- Meza Mejía, M. y Flores Alanís, I. M. (2014). El liderazgo transformacional en el trabajo docente: Colegio Mier y Pesado, un estudio de caso. *Revista Educación*, 38(1), 101-115. doi.org/10.15517/revedu.v38i1.14380
- Minaya Canales, M. (2014). *El liderazgo transformacional de los directivos y las actitudes de los docentes hacia el compromiso organizacional en la institución educativa n° 5084 "Carlos Philips Previ" Callao 2010 – 2011* (Tesis de maestría). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú.
- Mora Acuña, J. (2017). *Liderazgo y desempeño laboral en docentes de instituciones educativas de San Martín de Porres, año 2016* (Tesis de maestría). Universidad César Vallejo, Perú.
- Mulens Ramos, I. (2012). *Estrategia educativa para enfermeros en la atención a las pacientes con aborto espontáneo* (Tesis doctoral). Universidad de Ciencias Pedagógicas, La Habana, Cuba.
- Murillo Torrecilla, F. J. y Román Carrasco, M. (2013). La distribución del tiempo de los directores de escuelas de educación primaria en América Latina y su incidencia en el desempeño de los estudiantes. *Revista de Educación*, 361(1), 141-170. doi:10.4438/1988-592X-RE-2011-361-138
- Nader, M. y Castro Solano, A. (2007). Diferencias en los estilos de liderazgo entre líderes de alto y bajo nivel – un estudio comparativo. *Perspectivas en Psicología*, 4(1), 51-58.
- Onorato, M. (2013). Transformational leadership style in the educational sector: An empirical study of corporate managers and educational leaders. *Academy of Educational Leadership Journal*, 17(1), 33-47.

- Ortiz Chávez, A. (2016). *Gestión de la calidad administrativa y su relación con el nivel de desempeño docente en la IE N° 0006 “Aplicación” de Juanjuí – 2016* (Tesis de maestría). Universidad César Vallejos, Perú.
- Pacsi Choque, A.Y., Estrada Mejía, W., Pérez Vásquez, A. y Cruz Machaca, P. (2015). Liderazgo laissez faire. *Revista Cuaderno Empresarial*, 1(1), 9-16.
- Palomino Zamudio, F. C. (2012). *El desempeño docente y el aprendizaje de los estudiantes de la unidad académica de estudios generales de la Universidad de San Martín de Porres* (Tesis de maestría). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú.
- Parra Rivas, R. (2011). Liderazgo transformacional del director y desempeño laboral de los docentes. *Revista Científica Digital del Centro de Investigación y Estudios Gerenciales*, 2(2), 54-72. Recuperado de: [http://www.grupociieg.org/archivos_revista/2-2-5%20\(54-72\)%20Parra%20Rosibel%20rcieg%20noviembre%2011_articulo_id70.pdf](http://www.grupociieg.org/archivos_revista/2-2-5%20(54-72)%20Parra%20Rosibel%20rcieg%20noviembre%2011_articulo_id70.pdf)
- Pazmiño Solys, G. A., Beltrán Morales, M. y Gallardo Media, W. M. (2016). Los estilos de liderazgo y su influencia en el desarrollo empresarial: caso pymes de la provincia de Tungurahua – Ecuador. *PUCE*, 103(1), 355-369.
- Pedraja Rejas, L., Rodríguez Ponce, E., Barreda Olavarría, M., Sagredo Núñez, O. y Segovia León, C. (2009). Estilos de liderazgo y resultados del sistema de medición de la calidad de la educación: un estudio empírico en los colegios básicos de la ciudad de Arica-Chile. *Revista Chilena de Ingeniería*, 17(1), 21-26.
- Pedraja Rejas, L., Rodríguez Ponce, E., Delgado Almonte, M. y Rodríguez Ponce, J. (2006). Liderazgo transformacional y transaccional: un estudio de su influencia en las pequeñas empresas. *Ingeniare: Revista Chilena de Ingeniería*, 14(2), 159-166. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-330522006000100010>
- Pedraja Rejas, L., Rodríguez Ponce, E. y Rodríguez Mardones, P. (2016). Estilos de liderazgo de dirección escolar y el logro académico de los estudiantes: un estudio exploratorio. *Interciencia*, 41(11), 748-756.
- Pedraza, E., Amaya, G. y Conde, M. (2010). Desempeño laboral y estabilidad del personal administrativo contratado de la facultad de medicina de la Universidad del Zulia. *Revista de Ciencias Sociales*, 16(3), 493-505.
- Pérez Perea, L., Soler Cárdenas, S. F. y Díaz Hernández, L. (2009). Ambiente laboral en los policlínicos universitarios. *Educación Médica Superior*, 23(2). Recuperado de <http://scielo.sld.cu/pdf/ems/v23n2/ems04209.pdf>
- Perilla Toro, L. y Gómez Ortiz, V. (2017). Relación del estilo de liderazgo transformacional con la salud y el bienestar del empleado: el rol mediador de la confianza en el líder. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 33(2), 95-108.

- Ponce Luque, E. J. (2018). *Liderazgo directivo y desempeño docente en la institución educativa Manuel Veramendi e Hidalgo del distrito de Mariano Melgar, Arequipa 2017* (Tesis de maestría). Universidad Nacional de San Agustín Arequipa, Perú.
- Ponce Vidal, R. A. (2008). *El liderazgo y su relación con el rendimiento académico* (Tesis de maestría). Universidad del Bío Bío, Chile.
- Prada Cehua, C. W. (2015). *El estilo de liderazgo del director y el desempeño docente en la calidad educativa, en las instituciones educativas públicas de la capital de la provincia de Canta de la Ugel N° 12, región Lima- Provincias- 2013* (Tesis doctoral). Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, Lima, Perú.
- Puya Lino, A. y Castillo Gallo, C. (2017). La evaluación del desempeño docente: una práctica de mejora continua en la Universidad Estatal Península de Santa Elena. *Revista Ciencias Pedagógicas e Innovación*, 5(1), 90-98.
- Quispe Quispe, P. (2011). *Relación entre el estilo de liderazgo del director y el desempeño docente en las instituciones educativas públicas del 2do. sector de Villa El Salvador de la UGEL 01 San Juan de Miraflores, en los años 2009 y 2010* (Tesis de maestría). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú.
- Quiza Fierro. (2008, 03 de junio). *Kurt Lewin-liderazgo*. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=LWKpi7RN30E>
- Ramírez Beizaga, A. E. (2015). *Influencia del liderazgo del director en el buen desempeño docente de los profesores de las instituciones educativas primarias de la red educativa Aychuyo – Yunguyo* (Tesis de maestría). Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez, Perú.
- Ramón Molina, D. G., Muñoz Aparicio, C. G., Ancona Alcocer, M. C. y Navarrete Torres, M. C. (2015). El liderazgo y su influencia en el aprendizaje en el estudiante de Mercadotecnia. *Revista Internacional de Organización Educativa y Liderazgo*, 2(2), 65-74.
- Ramos Cuba, J. J. (2015). *Liderazgo del director y el desempeño docente en las I.E. de primaria de la red n° 03 de la Ugel n° 02 del Rímac, Lima, año 2012* (Tesis de maestría). Universidad Peruana Unión, Perú.
- Reyes Gastañadui, N. H. (2018). *Liderazgo transaccional y transformacional con el desempeño laboral según el proceso de atención de enfermería en los profesionales de enfermería estudiantes de las especialidades en la unidad de posgrado UPeU Lima – 2017* (Tesis de maestría). Universidad Peruana Unión, Perú.
- Reynaga Utani, Y. (2015). *Motivación y desempeño laboral del personal en el hospital Hugo Pesce Pescetto de Andahuaylas, 2015* (Tesis de grado). Universidad Nacional José María Arguedas, Perú.

- Rodríguez Ponce, E., Pedraja Rejas, L. y Ganga Contreras, F. (2017). La relación entre los estilos de liderazgo y el desempeño de los equipos de dirección intermedia: un estudio exploratorio desde Chile. *Contabilidad y Negocios*, 12(23), 129-144.
- Rojas Jara, A. (2012). *El liderazgo transformacional en directores de tres liceos bicentenario y tres liceos regulares de la región metropolitana* (Tesis de maestría). Universidad de Chile, Chile.
- Rosero Montenegro, V. Y. y González Rosas, E. L. (2017). Comparativo de los principales tipos de liderazgo que practican las empresas de México y Colombia. *Jóvenes en la Ciencia*, 3(2), 1472-1476.
- Ruiz Reyes, D. M. (2015). *Incidencia del acompañamiento pedagógico en el desempeño de los docentes de educación secundaria del colegio "Liceo Franciscano", ubicado en el distrito N°. 1 de la ciudad de Managua, departamento de Managua, durante el primer semestre del año 2015* (Tesis de maestría). Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua, Nicaragua.
- Salas Vallina, A. (2013). *Liderazgo transformacional, capacidad de aprendizaje organizativo y felicidad en el trabajo* (Tesis doctoral). Universidad de Valencia, Valencia.
- Salem, H. (2015). The impact of leadership styles on job satisfaction and mediating role of perceived organizational politics. *Procedia- Social and Behavioral Sciences*, 172, 563-569. doi:10.1016/j.sbspro.2015.01.403
- Santa Cruz Terán, F. F. (2015). Empowerment y desempeño docente en la institución educativa Javier Heraud de Trujillo, Perú. *Revista Espergesia*, 2(2), 1-12.
- Scheidlinger, S. (1994). The Lewin, Lippitt and White study of leadership and "social climates" revisited. *International Journal of Group Psychotherapy*, 44(1), 123-127. doi:10.1080/00207284.1994.11490737
- Sgreccia, N. y Cirelli, M. (2015). Cualidades de docentes memorables destacadas por aspirantes a profesor en matemática. *Profesorado: Revista de Currículum y Formación de Profesorado*, 19(2), 333-350.
- Sharma, S., Sun, H. y Kannan, S. (2012). A comparative analysis on leadership qualities of school principals in China, Malaysia & India. *International Online Journal of Educational Sciences*, 4(3), 536-543. Recuperado de <http://www.acarindex.com/dosyalar/makale/acarindex-1423904278.pdf>
- Silva Peralta, Y., Olsen, C., Pezzi, L. y Sanjurjo, N. (2016). Liderazgo transaccional y transformacional de voluntarios jóvenes y adultos de Mar del Plata. *Psicoperspectivas*, 15(3), 146-157.

- Soto Flores, J. J. (2017). *Influencia del liderazgo educativo del director en la calidad educativa de la institución educativa Pedro Ruiz Gallo. Perspectiva docente – 2017* (Tesis doctoral). Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, Lima, Perú.
- Sum Mazariegos, M. (2015). *Motivación y desempeño laboral* (Tesis de grado). Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
- Sun, J. y Leithwood, K. (2014). Efectos del liderazgo escolar transformacional en el rendimiento de los estudiantes. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 12(4), 41-70.
- Tello Yance, J. y Tello Matril, L. (2013). Percepción de los estudiantes del desempeño docente en la región Junín. *Horizonte de la Ciencia*, 3(4), 89-96.
- Thieme Jara, C. P. (2005). *Liderazgo y eficiencia en la educación primaria. El caso de Chile* (Tesis doctoral). Universidad Autónoma de Barcelona, España.
- Thieme, C. y Treviño, E. (2012). Liderazgo en educación: al final sólo el carisma importa. *Espacio Abierto: Cuaderno Venezolano de Sociología*, 21(1), 37-57.
- Torres Esteves, S. (2015). Correlación entre el desempeño laboral de directores y docentes con rendimiento académico en instituciones educativas públicas de Moquegua 2009. *Revista Ciencia y Tecnología para el Desarrollo*, 1(2), 162-167.
- Torres, R. M. (2005). Nuevo rol docente ¿qué modelo de formación, para qué modelo educativo? *Revista Colombiana de Educación*, 47, 31-52.
- Valle Hernández, I. C. (2016). *Incidencia del acompañamiento pedagógico para la mejora del desempeño docente de educación primaria en el instituto Loyola, ubicado en el departamento y municipio de Managua, distrito I, durante el periodo del año 2015* (Tesis de maestría). Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua, Nicaragua.
- White, E. (2007). *Mente, carácter y personalidad* (Vol. 1). Miami: APIA.
- White, E. (2010). *Patriarcas y profetas*. Buenos Aires: ACES.
- White, E. (2013). *La educación*. Miami: APIA.
- Yang, M. (2012). Transformational leadership and Taiwanese public relations practitioners' job satisfaction and organizational commitment. *Social Behavior and Personality*, 40(1), 31-46. doi:10.2224/sbp.2012.40.1.31
- Zarate Ramirez, D. (2011). *Liderazgo directivo y el desempeño docente en instituciones educativas de primaria del distrito de Independencia* (Tesis de maestría). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú.