

# Incidencia del liderazgo en el desempeño del sector educativo

## Incidence of leadership in the performance of the education sector

MARIÑO BECERRA, Gladys Y. <sup>1</sup>  
 MEDINA SANDOVAL, Inelia <sup>2</sup>

### Resumen

Se analiza la correlación entre liderazgo y desempeño en las organizaciones del sector educativo. La metodología usada fue aplicación de cuestionario estructurado directo, y consulta información secundaria, se analiza el liderazgo a través de las variables del modelo de rango total de Bass y Avolio y el desempeño a través de variables de resultado y del Índice Sintético de Calidad Educativa ISCE. Los hallazgos identifican al liderazgo transformacional como factor que incide en mejores desempeños del sector educativo.

**Palabras clave:** calidad, liderazgo, desempeño, educación para el desarrollo

### Abstract

The correlation between Leadership and performance in organizations in the educational sector is analyzed. The methodology used was the application of a direct structured questionnaire, and consultation of secondary information, leadership is analyzed through the variables of the Bass and Avolio full range model and performance through outcome variables and the Synthetic Index of Educational Quality ISCE. The findings identify transformational leadership as a factor that influences better performance in the education sector.

**Key words:** quality, leadership, education for development

---

## 1. Introducción

Los temas de dirección, liderazgo y desempeño así como la correlación existente entre ellos ha sido objeto de estudio para comprender la dinámica organizacional. Henry Fayol, planteo que los estilos de dirección se pueden analizar a la luz de dos capacidades: la capacidad técnica definida como el logro de unos resultados u objetivos establecidos y una capacidad administrativa entendida como la forma de trabajar con las personas para llegar al logro de esos objetivos (Sánchez, 2008). Así mismo, Fayol argumentó cómo las organizaciones estaban compuestas por una estructura social y una estructura material, señaló que la dirección iniciaba una vez que estuviera conformado el cuerpo social, porque su esencia era “hacerla funcionar”, guiarla, conducirla, motivarla,

---

<sup>1</sup> Magister en administración de Empresas, docente investigadora del programa de Administración de Empresas de la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia. Correo electrónico: Gladys.marino01@uptc.edu.co

<sup>2</sup> Administradora de empresas, investigadora Grupo de Investigación Gerencia del Valor y Finanzas de la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia. Correo electrónico: ineliam@gmail.com

para así lograr, los objetivos propuestos. En consecuencia, se puede argumentar una dicotomía dentro del manejo de las organizaciones: la dirección como variable que privilegia al hombre como dinamizador eficaz de procesos, capaz de lograr objetivos per se y otra que privilegia el desempeño como resultado de los procesos técnicos. Así pues, es un reto estudiar la armonía o correlación existente, si la hay, entre la dirección y el desempeño organizacional. Esto lleva a plantear el interrogante sobre el papel que juega el liderazgo en el desempeño organizacional.

En este sentido, el liderazgo del dirigente constituye un elemento diferenciador para el desempeño de la organización, como lo plantea Bass y Avolio (1999), que representa la materialización de la relación entre líder y seguidores, y que se puede analizar desde las dimensiones de actividad y efectividad, la primera determina el estilo del liderazgo y la segunda su impacto en el desempeño. Esta relación puede ser transformacional a nivel individual y colectivo, que genera cambio, no solo en el hacer sino en el pensar y en el actuar, en otras palabras, es el instrumento más valioso para generar visión compartida y afloración de valores que conducen al privilegio del bien general sobre el bien particular, en beneficio del cumplimiento de los objetivos de la organización. Así mismo, la relación puede ser transaccional en el sentido de reconocer que tanto la organización como los seguidores tienen necesidades y objetivos individuales, que deben ser concertados para generar sinergia que permita lograr buenos desempeños, de esta manera, el líder debe tener la capacidad de identificar mecanismos y estrategias para armonizar la relación. Teóricamente este intercambio de necesidades y satisfacciones recíprocas es inherente al ser humano y a la organización, por lo cual es natural que se dé. Por último, la relación puede ser correctiva evitadora, que privilegia la supervisión estricta orientada a la corrección de errores y, plantea el dejar hacer sin involucrarse de manera contundente en la toma de decisiones y generación de cambios. Así pues, la efectividad del líder está en propiciar estos tipos de relacionamientos de conformidad con los estados y requerimientos tanto de los seguidores como los de la organización. En consecuencia, el liderazgo agrega valor en el sentido que puede contribuir al desarrollo de cambios organizacionales, para generar ventajas competitivas sustentadas en apropiación social de visión compartida. Tal como lo expresa Yukl (1998) el liderazgo como un proceso social en el cual los miembros de un grupo tienen el potencial para influir y seleccionar objetivos, procesos y resultados, llegando a modificar la dinámica de las relaciones dentro de una organización. En esta misma dirección, Avolio (1997) enfatizó que para mantener la sustentabilidad de las organizaciones es indispensable un permanente redireccionamiento estratégico para el desarrollo de los recursos humanos a nivel organizacional y a nivel educacional.

El estudio pretende identificar el papel del liderazgo en el desempeño organizacional para el caso del sector educativo, ubica como unidad muestral a las instituciones de educación básica, media y secundaria. En primer lugar se identifican los estilos de liderazgo ejercidos en las instituciones educativas, luego se determina qué tipo de relación existe con el desempeño medido a través del ISCE y por último se analiza y concluye alrededor de las relaciones encontradas.

Los resultados buscan aportar al mejoramiento de la educación identificada como factor de desarrollo. Existe consenso sobre el imperativo de mejorar la calidad de los sistemas educativos, diversos estudios han señalado que hay una estrecha relación entre crecimiento económico y educación, así como con el nivel salarial percibido (OCDE, 2011; Villalobos y Pedroza, (2009); Amador, (2008); Núñez, (1999). De acuerdo con Gómez (2009), en la actualidad la economía del conocimiento se constituye como una fuente de ventajas competitivas, en la cual la educación es el motor fundamental para lograr competitividad como país, debido a que “existe una relación directa entre mejoras en educación y mejoras en productividad, por lo cual el mejoramiento del capital humano es fundamental para avanzar hacia la prosperidad colectiva” Gómez, (2009, s.p.). En este escenario, identificar estilos de liderazgo, medir la calidad y desempeño de la educación requiere de mecanismos de evaluación y seguimiento. En Colombia, la entidad encargada de realizar evaluación a la calidad de la educación es el Instituto Colombiano para la Evaluación de la Educación (ICFES), a través del Índice Sintético de Calidad Educativa ISCE el

cual es una estrategia del Ministerio de Educación de Colombia para medir el desempeño de las instituciones educativas en cuanto a cuatro componentes de educación: Progreso, Desempeño, Eficiencia y Ambiente Escolar, cada uno tiene un peso relativo y se mide en una escala de uno a diez.

Investigación de carácter cuantitativo, correlaciona las variables del liderazgo del MQL de Bass y Avolio con el ISCE como indicador de desempeño, para el caso del sector educativo básico y medio. La población objeto de estudio son 32 instituciones. Educativas, se aplicaron 346 encuestas. La información fue analizada con el sistema SPSS, para efectos de analizar la correlación se realizó contraste de resultados entre los más altos y más bajos resultados.

Los resultados conducen a ratificar una alta incidencia del liderazgo sobre el desempeño del sector educativo, se requiere de líderes transformacionales, humanos, visionarios, con desempeño ético y responsabilidad social para lograr mejores desempeños a nivel organizacional.

## **1.1. Marco teórico**

Como referentes se toman la dirección y el liderazgo visto desde las variables propuestas por Bass y Avolio y el desempeño organizacional desde el ISCE.

### **1.1.1. Dirección y liderazgo**

Según Sánchez (2008) existen cuatro perspectivas desde las cuales se puede abordar el tema de dirección y liderazgo: desde los rasgos, en la cual se pretende determinar las características distintivas que explican la eficiencia del liderazgo; desde el comportamiento, en donde se pretende explicar los estilos distintivos de los líderes y/o definir la naturaleza de su labor; desde la teoría de la contingencia, el análisis gira alrededor de las tareas y las personas, por último, la perspectiva integral o inteligente las cuales pretende explicar por qué dan buenos resultados algunas relaciones entre líderes y seguidores.

El liderazgo es la capacidad de influir en un grupo de personas para que se logren las metas. La fuente de esta influencia podría ser formal, tal como la proporcionada por la posesión de un rango general en una organización, o informal dada por relaciones interpersonales en equipos de trabajo (Robbins, 1999). En la literatura se encuentra que el primer autor en hablar de dos tipos de liderazgo, específicamente el transformador y el transaccional, fue Burns en 1978 (Silva, Olsen, Pezzi, y Sanjurjo, 2016). Basado en estos planteamientos, Bernard Bass, junto con Bruce Avolio en 1994, aportan a la teoría del liderazgo de Burns, el modelo de liderazgo de rango completo (Durán y Castañeda, 2015) en el cual se incluyen, las conductas de los liderazgos transformacional, transaccional, así como la conducta Laissez-Faire o líder correctivo- evitador y las variables de resultado: efectividad, esfuerzo extra y satisfacción.

La teoría de rango total se basa en la afirmación que cada líder aplica en su gestión una frecuencia de factores tanto transaccionales como transformacionales, pero cada perfil del líder involucra más de uno o menos de otro (Durán y Castañeda, 2015). En este modelo se define el Liderazgo Transformacional (LTF) como aquel liderazgo

*Que lleva a los seguidores más allá del auto interés inmediato a través de la influencia idealizada, la inspiración, la estimulación intelectual. El líder eleva el nivel de los seguidores en cuanto a su madurez y sus ideales, así como, el interés por su realización, su auto actualización, y el bienestar de otros, de la organización y el de la sociedad en su conjunto. (Mendoza, et al.,(2007, p. 27)*

Por su parte el Liderazgo Transaccional (LTR), es aquella relación de intercambio entre el líder y sus seguidores con la finalidad de que sus intereses coincidan, utilizando intercambios y negociación a cambio del logro de objetivos y metas organizacionales. Esto puede tomar la forma de una recompensa contingente, en la que el líder clarifica, junto con el seguidor, lo que éste necesita realizar para ser recompensado por su esfuerzo igualmente

en este tipo de liderazgo se monitorean las actividades de los subordinados con el propósito de evitar posibles errores (dirección por excepción). “Esta dimensión tiene una forma activa (prevenir para que los errores no ocurran) y una forma pasiva (actuar cuando el error ya ocurrió)” (Nader y Castro, 2007, 691). La conducta Liderazgo Correctivo/Evitador (LCE), es aquella practica en que el líder realiza una administración por excepción pasiva al esperar que los problemas se tornen críticos antes de tomar una acción correctiva o de Laissez-Faire (Mendoza, Ortiz, y Parker, 2007).

El modelo de liderazgo rango total se evalúa a través del Cuestionario de Liderazgo Multifactorial (Multifactor Leadership Questionnaire - MLQ) el cual permite hacer un diagnóstico sobre la mezcla de estilos de liderazgo, ejercidos por el líder y basados en su concepto como en el de sus subordinados y colegas (Molero, Recio y Cuadrado, 2010), está dividido en tres factores de orden superior y 9 de orden inferior tal como se muestra en la Tabla 1.

Además de las variables descritas en la Tabla 1, el cuestionario incluye tres variables de resultado estas son: la efectividad, satisfacción y esfuerzo extra; variables que también se correlacionaran con los tres estilos de liderazgo. Es necesario resaltar que, de acuerdo con Molero, et al.,(2010), para el 2010 existían 182 investigaciones que habían utilizado el MQL como herramienta para el desarrollo de las investigaciones, por lo cual, teóricamente existe un alto grado de validez del instrumento para determinar combinaciones de estilos de liderazgo.

**Tabla 1**  
Estructura factorial del MLQ-5X

<b>FACTORES DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL</b>	
Influencia Idealizada (atribuida)	Los líderes altos en este factor son admirados, respetados y obtienen la confianza de la gente. Los seguidores se identifican con ellos y tratan de imitarlos
Influencia Idealizada (conducta)	Tiene el mismo significado que el ítem anterior, pero los ítems que los están centrados en conductas específicas.
Motivación Inspiracional	Se refiere a los líderes que son capaces de motivar a los miembros de su equipo, proporcionando significado a su trabajo. Así mismo el líder formula una visión de futuro atractiva para los empleados y la organización.
Estimulación Intelectual	Estos líderes estimulan a sus colaboradores, creativos y buscar por sí mismo la solución a los problemas que puedan plantearse.
Consideración Individualizada	Los líderes altos en este factor presentan atención a las necesidades individuales de logro y crecimiento de los miembros de su equipo, actuando como mentores o coaches
<b>FACTORES DE LIDERAZGO TRANSACCIONAL</b>	
Recompensa Contingente	Mediante el uso de las conductas descritas en este factor el líder clarifica las expectativas de sus seguidores y proporciona reconocimiento cuando se consiguen los objetivos.
Dirección por excepción Activa	Este tipo de líderes se centra en corregir los fallos y desviaciones de los empleados a la hora de conseguir los objetivos propuestos por la organización
<b>LIDERAZGO PASIVO EVITADOR</b>	
Dirección por excepción Pasiva	Estos líderes suelen dejar las cosas como están, y en todo caso, solo intervienen cuando los problemas se vuelven serios.
Laissez – Faire	Señala aquellos líderes que evitan tomar decisiones y verse implicado en asuntos que les importa.

Fuente: Molero, Recio y Cuadrado (2010) p. 496

### 1.1.2. Desempeño organizacional

Amato (2014), define: “El desempeño es la consecuencia del logro de ventajas competitivas a través de la implementación de estrategias funcionales basadas en la eficiencia en el uso de los recursos, la calidad e innovación en los procesos y la satisfacción de los “stakeholders”, en el marco de un desarrollo sustentable económico, social y ambiental” (s.p.).

Con el fin de tener un panorama más amplio de la educación básica y media, el Ministerio de Educación Nacional (MEN), creó el Índice Sintético de la Calidad Educativa (ISCE) en marzo de 2015, utilizado como herramienta para medir el desempeño de las IE, para conocer cómo están y que deben hacer para mejorar, en relación con la calidad educativa. El ISCE está conformado por cuatro componentes: Progreso, Desempeño, Eficiencia y Ambiente Escolar, se mide en una escala del 1 a 10, en donde Progreso y Desempeño pesan 40 por ciento, cada uno, y Eficiencia y Ambiente Escolar pesan 10 por ciento, cada uno. Para el caso de la Media, el componente Eficiencia pesa el 20 por ciento y no se mide ambiente escolar.

La evaluación se realiza a través de las siguientes pruebas: Pruebas Saber 3º y 5º para básica primaria, saber 9 y saber 11 para educación media, Saber Pro para evaluar la educación superior y Saber T y T para nivel técnico y tecnológico profesional. Las Pruebas Saber de los grados tercero, quinto y noveno evalúan competencias en matemáticas y lenguaje, estas pruebas se realizaron para medir Instituciones Educativas (IE), mientras que el saber 11 es un examen para todos los estudiantes que cursan último grado de secundaria y es un requisito para ingreso a la educación superior en la mayoría de universidades públicas del país.

La escala de desempeño también se relaciona con tres variables de resultado cuestionario MQL las cuales son: efectividad, eficacia y esfuerzo extra (Mendoza, et al., (2014)

## 1.2. Liderazgo rango total y su correlación con la educación

Pedraja, et al.,(2009) afirman que “Los estilos de liderazgo transformacional y transaccional pueden influir sobre el logro de los estudiantes” (p. 22), en el estudio realizado por los autores en 2006 acerca de la correlación o interdependencia entre el tipo de liderazgo y los resultados obtenidos por los estudiantes en la prueba nacional del sistema de medición de la calidad de Chile concluyen:

*Se puede sostener que existe una relación significativa entre los estilos de liderazgo y los resultados que se generan en los colegios primarios de la ciudad de Arica. Más específicamente, el estilo de liderazgo transformacional tiene un impacto positivo sobre los resultados que se obtienen en el sistema de medición de la calidad de la educación [SIMCE]. A su vez, el estilo “laissez faire”, es decir, el dejar que los equipos técnicos y el profesorado actúen por su propia cuenta, sin un rol activo del director, tiene un impacto negativo sobre los resultados que obtienen los colegios primarios que han sido objeto de estudio. (Pedraja, et al., 2009, p. 25).*

En concordancia con esta conclusión Pirela de Faria (2010) en un estudio realizado con el fin de determinar la relación entre el liderazgo y la cultura organizacional en instituciones educativas afirma que: el estilo transformador desde la perspectiva de los docentes y directores se “encontró que esta resultó ser media alta con una media dispersión, de manera que perciben al líder” (p. 500) el estilo transaccional, fueron medio bajo, con base en esos resultados la autora concluye:

*a medida que la percepción del líder sea más transformadora, que reconozca y satisfaga altas necesidades de los seguidores, tomando responsabilidad por los compromisos asumidos, generando confianza, admiración, fidelidad, respeto hacia el líder y motivación a superar las expectativas, mejor será*

*la percepción que tienen de la cultura en referencia a la formalidad, el estilo de dirección, comunicación, el desarrollo de recursos humanos, los sistemas de apoyo, el compromiso, recompensas y beneficios, y orientación a resultados.* (Pirela de Faria, 2010, p.502)

Sun y Leithwood (2014) citados por Villa (2019) durante catorce años investigaron sobre el liderazgo transformacional de la escuela llegando a la siguiente conclusión: “Algunas prácticas de Liderazgo transformacional en la escuela hacen contribuciones mucho mayores a los logros de los estudiantes que otras. (Subrayan los autores que incluso los modelos estrechamente concebidos han demostrado efectos pequeños pero positivos).” (Villa, S. 2019, p. 318)

---

## 2. Metodología

El enfoque de la investigación es de carácter cuantitativo, correlaciona las variables del liderazgo del MQL con el ISCE como indicador de desempeño, para el caso del sector educativo básico y medio. La población objeto de estudio son instituciones educativas, ubicadas en la provincia centro del departamento de Boyacá.

### 2.1. Diseño, población y muestra

La población objeto de estudio son 32 Instituciones Educativas IE, la muestra se calculó en 10 IE, realizando un muestreo aleatorio de proporciones en forma doblemente estratificada teniendo como criterio, las cinco con los resultados más altos y las cinco con los resultados más bajos del ISCE durante los últimos tres años. En total se aplicaron 346 encuestas que corresponde al total de personal administrativo, docente y directivo docente vinculado en las IE y el cual está distribuido así: 88% docentes, 6% directivos docentes y 6% administrativos.

### 2.2. Variables e instrumentos

Para la recolección de la información se tuvo en cuenta 2 categorías de análisis:

- **Categoría 1:** Variables dirección y liderazgo. Se aplicó el instrumento de estructura factorial del Multifactor Leadership Questionnaire versión corta MLQ-5x propuesta por Bass y Avolio en 1999, adaptado al contexto chileno y por lo tanto útil e implementado en Latinoamérica forma MLQ 5X corta en Vega y Zavala (2004), el cual ha sido utilidad en investigaciones en toda la región. El cuestionario consta de 82 ítems en sus dos formas adaptadas (45 ítems del original, que es la parte que se toma para la presente investigación). Con el cual se identifican los estilos de liderazgo: transformacional, transaccional y correctivo evitador. Y en el cual también se incluye los reactivos de desempeño la efectividad, satisfacción y esfuerzo extra, cada uno de las variables son medidas en la escala tipo Likert de 0 a 4, siendo 0 nunca, 1 rara vez, 2 a veces, 3 casi siempre y 4 siempre.
- **Categoría 2:** Variable desempeño organizacional (ISCE). Se acudió a la estrategia de investigación documental, con los resultados del ISCE publicados por el Ministerio de Educación, considerando cada una de sus 4 dimensiones: Progreso, Desempeño, Eficiencia y Ambiente Escolar.

---

## 3. Resultados

Los resultados obtenidos son analizados desde la relación de los estilos de liderazgo identificados: Liderazgo Transformacional LTF, Liderazgo Transaccional LTR y Liderazgo Correctivo – Evitador LCE con de los resultados globales del ISCE y con las tres variables de resultado efectividad, eficacia y esfuerzo a extra, su análisis desde la perspectiva de liderazgo rango total describiendo la correlación de cada una de las variables para determinar la correlación con el modelo de Pearson.

En el Tabla 2, se muestran los valores de todas las variables analizadas en el presente estudio, para cada una de las 10 IE objeto de estudio; los números de categorización corresponden al puesto obtenido en el ISCE siendo de la IEPC1 a la IEPC5 las cinco con los mejores resultados y de la IEPC6 a la IEPC10 las 5 con menores resultados.

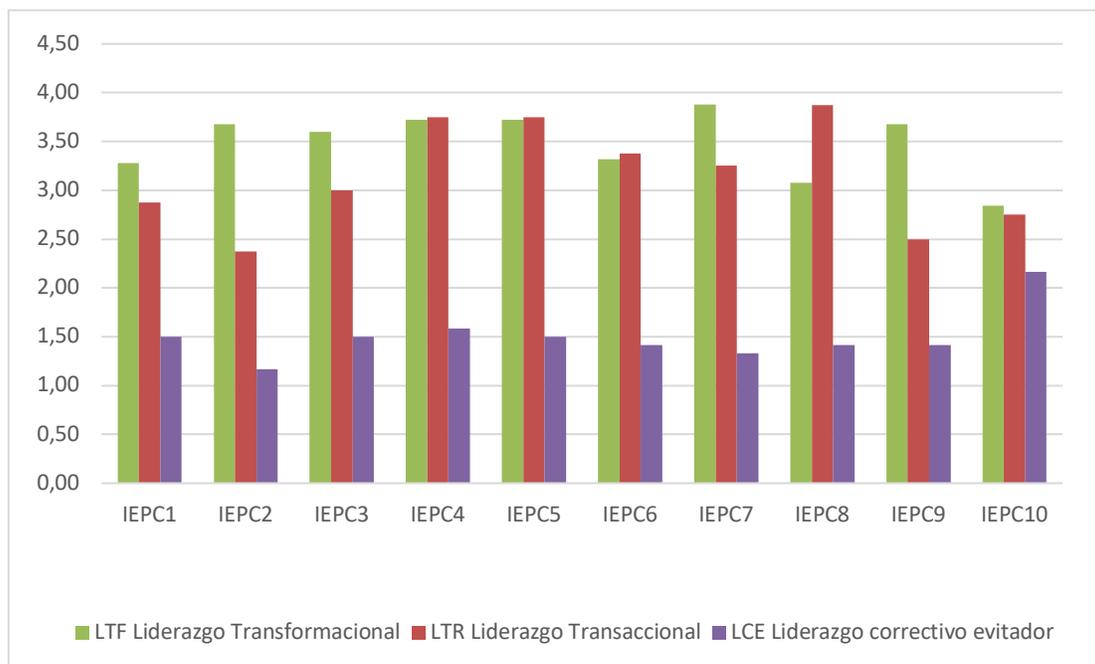
**Tabla 2**  
Resultados de variables de la IE analizadas

	ISCE	LTF	LTR	LCE	Efectividad	Satisfacción	Esfuerzo Extra
IEPC1	6,81	3,28	2,88	1,50	3,75	3,50	3,33
IEPC2	6,77	3,68	2,38	1,17	3,50	3,50	3,33
IEPC3	6,49	3,60	3,00	1,50	3,75	3,50	3,67
IEPC4	6,35	3,72	3,75	1,58	3,75	3,50	3,67
IEPC5	6,25	3,72	3,75	1,50	3,00	3,50	3,67
IEPC6	4,94	3,32	3,38	1,42	3,50	4,00	3,33
IEPC7	4,88	3,88	3,25	1,33	3,50	4,00	3,67
IEPC8	4,77	3,08	3,88	1,42	2,75	3,00	3,00
IEPC9	4,7	3,68	2,50	1,42	3,25	4,00	3,67
IEPC10	4,64	2,84	2,75	2,17	2,50	2,00	2,33

Fuente: elaboración propia

Todas las instituciones educativas utilizan los tres estilos de liderazgo, como se complementa en el Grafico 1, en general la mayor frecuencia en el ejercicio del liderazgo está en el LTF. Las Instituciones Educativas IEPC2, IEPC9 y IEPC7 privilegian el LTF y aplican al mínimo el LCE, lo que significa que el liderazgo está orientado a la efectividad y a un desempeño activo y participativo por parte del líder. Caso contrario, las Instituciones Educativas IEPC8 y IEPC10, aplican en mayor cantidad el LTR y LCE que provoca poca efectividad y pasividad del líder.

**Figura 1**  
Rango Total Liderazgo Instituciones Educativas analizadas



Fuente: Elaboración propia

La tabla No 3 muestran los estadísticos descriptivos de toda la población con respecto a las variables: resultados ISCE, Liderazgo transformacional LTF, liderazgo transaccional LTR y liderazgo correctivo evitador LCE a través de la media y desviación estándar. Se observa que en promedio, en las instituciones educativas, se da en mayor grado un estilo de liderazgo transaccional, seguido del transformacional y un bajo nivel del correctivo evitador, con 3,48; 3,15 y 1,5 respectivamente.

**Tabla 3**

Estadísticos descriptivos datos totales separados

	Media	Desviación estándar
ISCE	5,66	0,94
LTF	3,15	0,54
LTR	3,48	0,33
LCE	1,50	0,26
Efectividad E	3,33	0,42
Satisfaccion S	3,45	0,57
Esfuerzo Extra EE	3,37	0,41

**Tabla 4**

Estadísticos descriptivos datos

	Media IE altos resultados	Desviación estándar IE altos resultados	Media IE bajos resultados	Desviación estándar IE bajos resultados
ISCE	6,53	0,22	4,79	0,11
LTF Liderazgo Transformacional	3,60	0,17	3,36	0,38
LTR Liderazgo Transaccional	3,15	0,53	3,15	0,48
LCE Liderazgo correctivo evitador	1,45	0,15	1,55	0,31
Efectividad E	3,55	0,29	3,10	0,41
Satisfaccion S	3,50	0,00	3,40	0,80
Esfuerzo Extra EE	3,53	0,16	3,20	0,50

Fuente: Elaboración propia sistema SPSS

La tabla No. 4 muestra los estadísticos descriptivos en forma discriminada relacionando las IE con mayores y menores puntajes, se puede observar que la media del liderazgo transformacional es mayor en la instituciones con resultados altos en el ISCE, por el contrario las instituciones educativas con menores puntajes en el ISCE tienen mayor media en la aplicación del liderazgo correctivo evitador, igualmente es evidente que las tres variables de resultado efectividad, eficacia y esfuerzo extra tienen mayor promedio en las instituciones educativas con mejores resultados en el ISCE. Estos resultados están en línea con varias investigaciones que concluyen la importancia que tiene el liderazgo del directivo sobre los resultados académicos como lo señala Horn y Marfán (2010) “los estudios sobre escuelas eficaces, confirman la importancia del liderazgo directivo en los resultados de aprendizaje y ayudan a esclarecer las características que debe tener ese liderazgo para ser eficaz.” (p. 99)

La tabla No, 5 muestra las correlaciones Pearson y los niveles de significancia entre las variables del estudio.

**Tabla 5**

Correlaciones y niveles de significancia

		ISCE	LTF	LTR	LCE	Efectividad	Satisfaccion	Esfuerzoe
ISCE	Correlación de Pearson	1	,360	-,084	-,297	,616	,147	,395
	Sig. (bilateral)		,306	,817	,404	,058	,685	,259
	N	10	10	10	10	10	10	10
LTF	Correlación de Pearson	,360	1	,004	-,656*	,610	,767**	,910**
	Sig. (bilateral)	,306		,990	,039	,061	,010	,000
	N	10	10	10	10	10	10	10

		ISCE	LTF	LTR	LCE	Efectividad	Satisfaccion	Esfuerzoe
LTR	Correlación de Pearson	-,084	,004	1	-,006	-,111	,026	,158
	Sig. (bilateral)	,817	,990		,987	,760	,942	,663
	N	10	10	10	10	10	10	10
LCE	Correlación de Pearson	-,297	-,656*	-,006	1	-,548	-,804**	-,693*
	Sig. (bilateral)	,404	,039	,987		,101	,005	,026
	N	10	10	10	10	10	10	10
Efectividad	Correlación de Pearson	,616	,610	-,111	-,548	1	,699*	,716*
	Sig. (bilateral)	,058	,061	,760	,101		,025	,020
	N	10	10	10	10	10	10	10
Satisfacción	Correlación de Pearson	,147	,767**	,026	-,804**	,699*	1	,871**
	Sig. (bilateral)	,685	,010	,942	,005	,025		,001
	N	10	10	10	10	10	10	10
Esfuerzoe	Correlación de Pearson	,395	,910**	,158	-,693*	,716*	,871**	1
	Sig. (bilateral)	,259	,000	,663	,026	,020	,001	
	N	10	10	10	10	10	10	10

\*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (2 colas).

\*\*.. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Fuente: Elaboración propia sistema SPSS

En primer lugar analizando el ISCE como variable de desempeño es necesario resaltar que no existen correlaciones con niveles de significancia, sin embargo se puede ver que se presenta una correlación positiva moderada en el estilo LTF con 0.36, indica que representa mayor impacto en el desempeño el esfuerzo por parte del directivo docente-rector por generar cambios sostenibles en su equipo de trabajo a través de la automotivación, el sentido, y el efecto inspirador del logro, como lo exponen Mendoza, Ortiz, y Parker, (2007) "Ha habido alguna demostración de las contribuciones del liderazgo transformacional en otros criterios como las mejoras de la calidad" (p.7). El LCE tiene la correlación negativa baja con -0.297 lo que implica que el actuar sólo frente a la presencia de errores o problemas graves y no contar con la presencia activa del directivo docente-rector es perjudicial para generar mejores desempeños. Por último, el LTR tiene una correlación negativa muy baja con -0.08 lo que indica que la influencia del premio y el castigo no es factor determinante para generar mejores desempeños.

En segundo lugar analizando las variables de resultado el liderazgo transformacional tiene un correlación positiva alta con satisfacción y esfuerzo extra 0,76 y 0,91 respectivamente, mientras que estas dos variables tienen un correlación negativa alta con el liderazgo correctivo evitador, -0.91 y -0,69 confirmando así lo que varios autores que han estudiado el liderazgo en el sector educativo han concluido: Pascual y Villa (1993) citados en Thieme (2005) concluyeron que

*Tanto las dimensiones de liderazgo transformacional como las transaccionales se asocian positiva y significativamente con las variables de desempeño de eficacia percibida, satisfacción de los profesores y esfuerzo extra.. la dimensión de no liderazgo se asocia negativamente con estas variables de desempeño (p. 186)*

Igualmente Borrel y Servo (2000) citados por Thieme (2005) después de hacer un comparativo de directores de alta y baja puntuación encontraron que existe correlación alta positiva entre los resultados de liderazgo transformacional y las variables de resultado e igualmente existe correlación alta pero negativa entre el estilo de liderazgo de hacer o correctivo evitador y las variables de resultado

---

#### 4. Conclusiones

Existe correlación positiva entre el estilo de liderazgo transformacional y el desempeño del sector educativo, una correlación casi nula con el liderazgo transaccional y correlación negativa con el liderazgo correctivo evitador. El sector educativo se identifica por el empoderamiento y un alto grado de autonomía por parte de los docentes, asimismo, se privilegia la libertad para desarrollar sus actividades. Las IE que tienen mayor privilegio del LTF son las que menos aplican LCE y viceversa.

Se confirma la teoría de Bass y Avolio, en el sentido de demostrar que un líder está en capacidad de ajustarse a situaciones cambiantes en las organizaciones, por tanto puede asumir los tres tipos de liderazgo: LTF, LTR, LCE, pero, en todo caso, priorizar uno de ellos. Es el caso del sector educativo: en todas las instituciones analizadas se ejercen los tres estilos de liderazgo, en diferentes proporciones y se privilegia el LTF.

Con los resultados obtenidos se hace imperiosa la necesidad de formar dirigentes con capacidad de liderazgo transformacional, con visión, carisma, sentido social y conocedor del sector educativo y de la actividad en la que se desempeñan. Aun cuando el estudio concluye que se privilegia el LTF es necesario profundizar, de manera particular en cada IE, la existencia del liderazgo LCE, ya que, su aplicación intensiva refleja ausencia de liderazgo que se traduce en pasividad e ineffectividad.

Para el ejercicio de un liderazgo transformacional cobra especial importancia la visión del líder, la forma como lee e interpreta la realidad y la transforma al servicio de la organización, ya que, dada su capacidad de influir en los seguidores requiere de una formación con fuerte contenido en valores éticos y morales, para garantizar el beneficio social y el fortalecimiento de la sociedad en general.

---

#### Referencias bibliográficas

- Amador- Hernández, Juan Carlos (2008). "La evaluación y el diseño de políticas educativas en México." *Centro de Estudios Sociales y de Opinión Pública. Documento de Trabajo núm. 35*. (En línea) disponible en [desarrollo.diputados.gob.mx/camara/content/download/.../Educacion\\_docto\\_35.pdf](http://desarrollo.diputados.gob.mx/camara/content/download/.../Educacion_docto_35.pdf)
- Amato, Celina (2014). "Redefinición del concepto de desempeño y sus dimensiones en el marco de la sustentabilidad organizacional". *Técnica administrativa* (Argentina), vol. 13, núm. 58. (En línea). Disponible en <http://www.cyta.com.ar/ta1302/v13n2a3.htm>
- Avolio, B. (1997). The great leadership migration to full Range Leadership development system. Kellogg Leadership Studies Project: Leadership Transformational, Working Papers. Academy of Leadership Press., [http://www.academy.und.edu/scholarship/CASL/klspdocs/bavol\\_p1.htm](http://www.academy.und.edu/scholarship/CASL/klspdocs/bavol_p1.htm).
- Durán Gamba, M.G. & Castañeda, D.I. (2015). Relación entre liderazgo transformacional y transaccional con la conducta de compartir conocimiento en dos empresas de servicios. *Acta Colombiana de Psicología*, 18(1), 135-147. DOI: 10.14718/ACP.2015.18.1.13
- Gómez, Hernando José (2009). Desarrollar destrezas para la competitividad de Colombia. *Altablero, el periódico de un país que educa y se educa*. (en línea) disponible en <http://www.mineducacion.gov.co/1621/article-183961.html> (consultado el 10 de septiembre de 2017)

- Horn, Andrea, & Marfán, Javiera. (2010). Relation Between Educational Leadership and School Achievement: Review of the Research in Chile. *Psicoperspectivas*, 9(2), 82-104. <https://dx.doi.org/10.5027/psicoperspectivas-Vol9-Issue2-fulltext-116>
- Mendoza- Martínez, Ignacio Alejandro; Ortiz-Arevalo, María Fernanda y. Parker –Rossel, Hector Carlos (2007) “Dos décadas de investigación y desarrollo en Liderazgo Transformacional, traducción de Bass, B. (1999)” *Revista del Centro de Investigación de la Universidad la Salle*, vol. 7, num. 27 pp. 25-41
- Mendoza Martínez, Ignacio Alejandro, García Rivera, Blanca Rosa, & Uribe Prado, Jesús Felipe. (2014). Liderazgo y su relación con variables de resultado: un modelo estructural comparativo entre liderazgo transformacional y transaccional en una empresa de entretenimiento en México. *Acta de investigación psicológica*, 4(1), 1412-1429
- Molero- Alfonso, Fernando, Recio – Saboya, Patricia y Cuadrado - Guirardo, Isabel (2010) “Liderazgo transformacional y liderazgo transaccional: un análisis de la estructura factorial del Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) en una muestra española”. *Psicothema*, vol. 22, núm. 3, pp. 495-501.
- Nader, M., & Castro Solano, A. (2007). Influencia de los valores sobre los estilos de liderazgo: Un análisis según el modelo de liderazgo transformacional - transaccional de Bass. *Universitas Psychologica*, 6(3), 689-698
- Núñez, Clara Eugenia (1999). “Educación y Desarrollo Económico”. *Revista de Educación*, No 318 pp. 9-33.
- OCDE (2011) “Estudios económicos de la OCDE: México”, en OECD Publishing. (en línea) disponible en: <http://dx.doi.org/10.1787/9789264115934-es>. (Consultado el 15 de agosto de 2017)
- Pedraja, L., Rodríguez, E., Barreda, M., Sagredo, O. y Segovia, 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, *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, 17 (1), pp. 21-26
- Pirela de Faría, L. (2010). Liderazgo y cultura organizacional en instituciones de Educación Básica. *Revista Venezolana de Gerencia*, 15(51), 486-503
- Robbins, Stephen. (1999). “Comportamiento Organizacional.” México: Editorial Prentice Hall.
- Sánchez-Manchola, Ivan Dario (2008) “Los estilos de dirección y liderazgo: Propuesta de un modelo de caracterización y análisis” *Pensamiento y Gestión* num. 25. pp. 1-39.
- Silva Peralta, Yamila, Olsen, Cintia, Pezzi, Lucía, & Sanjurjo, Noelia. (2016). Liderazgo transaccional y transformacional de voluntarios jóvenes y adultos de Mar del Plata. *Psicoperspectivas*, 15(3), 146-157. <https://dx.doi.org/10.5027/psicoperspectivas-Vol15-Issue3-fulltext-769>
- Thieme, C. (2005). Liderazgo y eficacia en la educación primaria. El caso de Chile. *Tesis doctoral, Depto. Economía de la Empresa. Universitat Autònoma de Barcelona*. Disponible en: <https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/3958/cptj1de1.pdf>
- Vega-Villa, Carolina y Zavala- Villalon, Gloria. (2004). adaptación del cuestionario multifactorial de liderazgo (MLQ forma 5x corta) de B. Bass y B. Avolio al contexto organizacional chileno. *Memoria para optar al título de psicólogo*. Universidad de Chile
- Villa Sánchez, A. (2019). Liderazgo: una clave para la innovación y el cambio educativo. *Revista de Investigación Educativa*, 37(2), 301-326. DOI: <http://dx.doi.org/10.6018/rie.37.2.365461>

- Villalobos-Monroy, Guadalupe y Pedroza-Flores, René (2009). "Perspectiva de la teoría del capital humano acerca de la relación entre educación y desarrollo económico" *Revista Tiempo de Educar*, vol.10, núm. 20, pp. 273-306.
- Yukl, G. (1998). An evaluative essay on current conceptions of effective leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8, 33-48.