

## LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL DEL DIRECTIVO Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO DOCENTE

### *LIDERANÇA TRANSFORMADORA DO CONSELHO E SUA RELAÇÃO COM O DESEMPENHO DOCENTE*

### *TRANSFORMATIVE BOARD LEADERSHIP AND ITS RELATIONSHIP TO TEACHING PERFORMANCE*

Oscar ROJAS<sup>1</sup>  
Marlenis MARTINEZ<sup>2</sup>  
Genaro MOYANO<sup>3</sup>

**RESUMEN:** El estudio tuvo como objetivo determinar el clima organizacional y su relación con el desempeño docente de las escuelas Municipales de la comuna Frutillar, Región de Los Lagos-Chile, año 2021. La metodología manejada fue el enfoque cuantitativo bajo una investigación de tipo básico con un diseño no experimental-correlacional. La población constituida por 57 docentes que laboran en las instituciones antes indicadas. Para efectos de la muestra se utilizó el muestreo probabilístico, tomando como muestra el total de la población. Para la recolección de la información se aplicó la técnica de la encuesta y como instrumento un cuestionario con escalamiento tipo Likert. Al mismo tiempo, la validez del instrumento se formalizó por medio del juicio de expertos y la confiabilidad por el Alpha de Cronbach con un valor de 0,63; considerándose alta la confiabilidad. Concluyendo que el equipo directivo debe fortalecer los estilos de liderazgo para que en la escuela exista un efectivo desempeño docente.

**PALABRAS CLAVE:** Estilo. Liderazgo. Transformacional. Desempeño. Docente.

**RESUMO:** *Objetivo do estudo foi determinar o clima organizacional e sua relação com o desempenho docente das escolas municipais da comuna de Frutillar, Região de Los Lagos-Chile, ano 2021. A metodologia utilizada foi a abordagem quantitativa sob uma investigação do tipo básico com um projeto correlacional não-experimental. A população é constituída por 57 professores que atuam nas referidas instituições. Para fins de amostragem, utilizou-se a amostragem probabilística, tomando-se como amostra a população total. Para a coleta de informações, foi aplicada a técnica de survey e utilizou-se como instrumento um questionário com escala do tipo Likert. Ao mesmo tempo, a validade do instrumento foi formalizada por meio de julgamento de especialistas e confiabilidade pelo Alfa de Cronbach com valor de 0,63; confiabilidade é considerada alta. Concluindo que a equipe gestora deve fortalecer os estilos de liderança para que haja uma efetiva atuação docente na escola.*

**PALAVRAS-CHAVE:** *Estilo. Liderança. Transformacional. Desempenho. Ensino.*

<sup>1</sup> Universidad Miguel de Cervantes (UMC), Santiago – Chile. Ingeniero Comercial, Licenciado en Ciencias Administrativas. Post-Doctorado en Finanzas, Doctorado en Educación. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6739-5559>. E-mail: [oscar.rojas@umcervantescontinua.cl](mailto:oscar.rojas@umcervantescontinua.cl)

<sup>2</sup> Universidad Miguel de Cervantes (UMC), Santiago – Chile. Postdoctorado em Gestão del conocimiento (Universidade Pedagógica Experimental Libertador). Doctorado en Ciencias de la Educación (Universidad Fermín Toro). ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5926-599X>. E-mail: [marlenism3@gmail.com](mailto:marlenism3@gmail.com)

<sup>3</sup> Universidad Miguel de Cervantes (UMC), Santiago – Chile. Académico. Magister en Lengua y Cultura. Magister en Gestión Educativa. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6526-5411>. E-mail: [genaro31@gmail.com](mailto:genaro31@gmail.com)

**ABSTRACT:** *The objective of the study was to determine the organizational climate and its relationship with the teaching performance of the Municipal schools of the Frutillar commune, Los Lagos Region-Chile, year 2021. The methodology used was the quantitative approach under a basic type investigation with a non-experimental-correlational design. The population constituted by 57 teachers who work in the aforementioned institutions. For the purposes of the sample, probabilistic sampling was used, taking the total population as a sample. For the collection of information, the survey technique was applied and a questionnaire with Likert-type scaling was used as an instrument. At the same time, the validity of the instrument was formalized through expert judgment and reliability by Cronbach's Alpha with a value of 0.63; reliability is considered high. Concluding that the management team must strengthen leadership styles so that there is an effective teaching performance in the school.*

**KEYWORDS:** *Style. Leadership. Transformational. Performance. Teacher.*

## Introducción

Los cambios paradigmáticos de la sociedad han inducido el surgimiento de líderes y estilos de liderazgo. Sin embargo, Sánchez, Rodríguez y Willis (2020), sostuvieron que este fenómeno fue originado en la medida que evolucionaron los sistemas económicos del colectivismo al capitalismo, hijo de la revolución industrial, que trajo consigo la masificación de las empresas, la división del trabajo dentro del marco de la administración científica a principios del siglo XX. Más tarde, ésta evolucionó tomando en cuenta el lado humanístico del trabajador, cuando fue necesario que las empresas privadas y públicas, funcionaran y se tornaran competitivas.

La competitividad, término presente hoy en todas las organizaciones, está asociado a la productividad y en este sentido, los pueblos latinoamericanos, que necesitan desarrollarse política, económica, social y culturalmente (ROMERO; PERTUZ; OROZCO, 2020) hacen esfuerzos por educar a su talento humano, renovar sus currículos e implementar mecanismos que conduzcan al establecimiento de escuelas productivas, con miras a ofrecer un servicio de calidad y allí es donde el liderazgo de los directivos debe jugar un papel fundamental en la conformación de equipos de alto desempeño que conduzca al logro de metas, objetivos y propósitos predeterminados dentro de los lineamientos jurídico-políticos establecidos dentro del sistema educativo formal (RIVERAS, 2020).

Los líderes directivos tienen que motivar a los líderes docentes a resaltar, en tal sentido, para poder atender todas las debilidades educativas y convertirlas en acciones de provecho. Al respecto, Hernández y Bautista (2020, p. 25) pone de manifiesto que el liderazgo “es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos”. Entonces, los docentes deben

manejar el conocimiento, no sólo el que les permite conducir los procesos de enseñanza aprendizaje, también, el que le lleva a proceder como administrativo dentro del ente, tomando en cuenta los componentes intrínsecos y extrínsecos a las personas que le integran, asimismo del contexto donde laboran.

En lo que respecta a liderazgo transformacional Mendoza, García y Avelar (2020, p. 341), expresaron “la capacidad de trascender de sus intereses individuales para seguir los intereses de la compañía, logra aumentar el compromiso organizacional a largo plazo para cumplir con la visión de la institución”. Puede decirse que ese líder transformacional es el necesario en la escuela de hoy, por tanto, se trata de un gerente que fomente el trabajo de equipo, el cual es vital para conseguir objetivos, animándolos para sortear obstáculos, promoviendo la cohesión grupal, el esfuerzo compartido, respeto, tolerancia y espíritu de compromiso entre los miembros.

En este orden de ideas, el desempeño docente se visualiza como la competencia constante para originar los resultados esperados, a través del empleo de recursos físicos y el talento humano. Escribano (2018, p. 12) refleja que el desempeño docente, “valoriza el mejoramiento de la calidad educativa y verifica la labor docente. Además, el educador tiene que forjar, irradiar y reflejar en el aula como un profesional de la educación”. En otras palabras, el docente debe manejar escenarios tecnológicos, la planeación curricular, estrategias pedagógicas que emplean, los métodos, materiales que ejecutan y la evaluación de los aprendizajes en conjunto con las actividades, estrategias y metodologías que concuerdan con la labor docente.

En este orden de ideas, en Chile, ha diseñado políticas y reformas curriculares, en el sistema educativo formal, por lo que amerita de recursos humanos formados en gerencia y liderazgo para enfrentar los retos de educar a los ciudadanos desde la óptica de la democracia participativa, cimentada en el principio de equidad y corresponsabilidad. Por ello, dentro de la administración educativa, se nombra al director quien debe ser un gerente que dirija la institución y en virtud de sus comportamientos, ejerza un liderazgo transformacional, animando y motorizando a los recursos humanos hacia el logro de la misión encomendada a la escuela por intermedio de los docentes (CHILE, 2015).

Partiendo de lo antes expuesto, urge la transformación del actual gerente por uno que pueda demostrar las condiciones anteriormente indicadas en un líder directivo, de virtudes propias para hacer el bien en él, los demás y en la misma organización educativa como unidad de y para el cambio institucional. Para ello, Acevedo y Azocar (2020, p. 13) afirmaron que en algunos establecimientos educativos en Chile existe “ausencia de un liderazgo transformacional

efectivo que induzca a un buen desempeño docente”. Se precisa una falta de liderazgo que motive al personal a efectuar sus labores con calidad.

Lo antes expuesto, se observa en las escuelas Municipales, de la comunidad de Frutillar, región de Los Lagos, dado que a través de entrevistas no estructuradas se precisa que los directivos ejercen un liderazgo apoyado en su principio de autoridad para mandar, dejando de lado el trabajo de equipo, la orientación, supervisión y control de las actividades didácticas realizadas por los docentes.

Los mismos docentes acotan que una vez que se establecen los lineamientos generales son cambiados por otro sin explicación alguna, alegándose, por parte del personal directivo, que solo era necesario para poder avanzar en los propósitos que emanan del ente rector del Ministerio de Educación. Tal situación trae como consecuencia que el personal subordinado a su cargo se vuelva inseguro en cuanto a lo que debe hacer y, peor aún, renuente a hacer lo que se le es solicitado. El personal directivo no muestra interés por el talento humano que tiene a su cargo, en la cual desarrolle las competencias para liderar porque siempre está poniendo trabas para la formación, capacitación y adiestramiento del mismo, por lo que es imposible que adquieran la habilidades y capacidades, tomando en cuenta sus necesidades e intereses, para fortalecer su desempeño docente.

### **Liderazgo transformacional del director**

El liderazgo está circunscrito en diversos aspectos de un sujeto al interior de la institución. No obstante, el liderazgo sin líderes, en otras palabras, sin los individuos que se diferencian en una organización por su personalidad, cordialidad, toma de decisiones, inspiración, comunicación y actitud para conseguir grandes éxitos. Al respecto, Carrasco *et al.* (2020, p. 243) plantearon que el liderazgo transformacional conlleva a “el líder que se ocupa de detalles pequeños hasta lograr formar valores y sentidos; es un gran explorador, su finalidad es trascender a nuevos planteamientos”. Como puede apreciarse, el liderazgo transformacional está inserto en la forma de influir, habilidad y destreza de dirigir a los integrantes de una institución.

El liderazgo transformacional, de acuerdo con Rojas y Di Fiore (2021, p. 120) reflejaron “para que sea efectivo, debe ser una cualidad personal del líder, en este caso, de la institución educativa, es decir, líder como un factor que le otorga seguridad desde el punto de vista psicológico a los miembros de la organización”. Esto deja claro que los líderes educativos deben

emprender acciones que contribuyan con el trabajo en equipo, toma decisiones y la comunicación dentro de la organización.

Por ello, la actuación de los directivos es de gran relevancia, dado que son ellos los garantes de conseguir los hechos que ocurren en la institución, ya sean acciones buenas o deficientes, son los responsables de alcanzar los fines y objetivos planeados para que la institución sea productiva y competitiva (SALVADOR; SÁNCHEZ, 2018). Además, son los gerentes una figura de relevante valor, la columna principal del centro educativo y asesores en todo la gestión pedagógica y administrativa.

El liderazgo transformador, es expresado en la conducta de un individuo que acepta las críticas, reconoce que el trabajo de equipo es vital para conseguir objetivos, que anime al grupo para sortear obstáculos. Es por ello que, docentes de las escuelas de Claudio Matte y Vicente Pérez Rosales, comunidad de Frutillar, región de Los Lagos-Chile, deben ser líderes transformacionales que articulen una visión e inspiren a sus seguidores.

### **Aspectos Estructurales del Liderazgo**

El liderazgo en el ámbito de los centros educativos, constituye un soporte de gran importancia en la búsqueda de soluciones a los diferentes problemas que se presentan en el contexto educativo. Por la razón expuesta, debe tenerse en cuenta a la educación como una de las principales acciones para planificar el crecimiento económico, político y social de cualquier país, dado que ella significa para tal objetivo, el aspecto primordial que realmente genera prosperidad de acuerdo a los propósitos fijados. De allí que, permitan alcanzar la meta colectiva e individual de los alumnos a su cargo. Uribe (2016, p. 76) expuso que la estructura del liderazgo la compone: “la comunicación, motivación y toma de decisiones”.

*Comunicación:* Es un componente afín y de relevante para permite el logro de las metas u objetivos en cualquier organización educativa. Por ello, el docente es innegablemente un líder y debe apropiarse del liderazgo transformacional para la promoción de una comunicación efectiva para llevar a la praxis competencias profesionales, tales como: pensamientos teóricos, destrezas, habilidades y reflexión del hacer educativo, una pedagogía centrada en el amor, valores, convivencia y una política acorde a las necesidades e intereses de los estudiantes (HIDALGO; ZAMBRANO; PAZMIÑO, 2018).

*Motivación:* Representa un proceso activo donde las personas orientan sus actividades hacia la complacencia de las necesidades creadas por un estímulo concreto y al lograrlo percibe un conjunto de emociones que le son gratificantes. La motivación simboliza un componente

relevante dentro de la organización porque forma parte del compromiso, asistencia, trabajo colaborativo, estímulo, creación y creatividad de cada uno de los trabajadores que desempeñan funciones docentes en un establecimiento educativo. agentes que intervienen (GARCÍA; HERNÁNDEZ; GARCÍA, 2018).

*Toma de Decisiones:* Está encaminada hacia la selección de diversas acciones para mejorar las funciones de los trabajadores en una organización. Dichas decisiones deben incidir en alcanzar las metas y objetivos para la optimización de las decisiones profesionales que se toman en una institución. Conjuntamente, favorece en fomentar la armonía, conformidad, pertinencia con la organización, equipos de trabajo, eficiencia y potenciamiento al clima organizacional (MANZANAL, 2017).

### **Desempeño docente**

El desempeño docente son las diversas acciones que efectúa los educadores en el salón de clase e incorpora la administración de excelentes relaciones interpersonales con los estudiantes, distribución del proceso de aprendizaje, el clima escolar, la incorporación de los padres de familia al ámbito escolar. Arias (2017) consideró que el desempeño docente se define cuando “el docente cumple las funciones de su profesión, así como el los factores que se relacionan con las características propias y particulares de cada docente teniendo en cuenta las relaciones con sus estudiantes y el ambiente en el proceso enseñanza aprendizaje” (p.29). El autor refiere que el desempeño docente conduce a las funciones inherentes a la praxis pedagógica y, la vinculación con las cualidades adecuadas y personales de cada educador tomando en cuenta las relaciones interpersonales.

En efecto, el desempeño docente corresponde directamente con la práctica del educador por lo que tienen que demostrar en el aula de clase, en otras palabras, envuelve la labor de planeación curricular, las acciones didácticas que se utilizan, los medios y recursos pedagógicos y la evaluación que se realiza. Igualmente, representa las actividades, tácticas y métodos donde se concuerda la labor del educador y por ende el beneficio de los estudiantes (GONZALES, 2022). Por consiguiente, el docente tiene que estar dispuesto en el conocimiento de la misión respecto al compromiso que tienen en el establecimiento educativo. Esto significa el manejo de los saberes, destrezas, cualidades, actitudes, valores, creencias que pertenezcan al desempeño del educador. Esto debe aplicarse en los establecimientos escolares objeto de estudio porque el desempeño es fundamental para generar un adecuado clima organizacional entre los miembros de la escuela (REYES; PASTRANA, 2021).

Por ello, en el desempeño docente se encuentra inmerso en la satisfacción laboral. La misma representa el aspecto emocional y exclusiva que proviene de la opinión de los trabajadores en el ámbito de sus experiencias, convivencias, que pueden ser positivas y negativas de las labores que realiza en la organización. la satisfacción laboral, según Vallellano (2019, p. 25) “de forma global es que en ella se recogen implícitamente todos los aspectos que para cada persona son importantes”.

De igual manera, el trabajo en equipo, de acuerdo con Brutnin (2016, p.128) señala que “labor que se lleva en conjunto, donde se ponen sobre el tapete las fortalezas de cada integrante, con respecto a su conocimiento y habilidades, para establecer mecanismos de fácil acceso para lograr los objetivos, materializando las metas”. Lo que significa, que cada docente expone sus ideas, de manera positiva, para alcanzar los propósitos comunes, en vista, que se hacen los mejores aportes, en in sistema de interrelaciones fluidas en comunicación asertiva.

Por otra parte, la evaluación está relacionada con los modos o cualidades que pueden ser medibles y observados, donde se consignan en registros o instrumentos que son utilizados en el ámbito pedagógico por parte de los educadores: La evaluación representa un relevante valor didáctico-pedagógico, en la cual está inmerso los atributos que valoran la actuación del estudiante en el aprendizaje. Arribas (2017, p. 383) considera que la evaluación es “el proceso de recogida, análisis e interpretación de resultados con el fin de valorarlos y que conlleva una toma de decisiones”. Además, es un proceso de recepción de información para ser probada, analizada y demostrada, con el fin de efectuar la estimación del comportamiento que tienen los educandos en el aprendizaje; donde el docente busca tomar la mejor decisión en función a los resultados derivados de la enseñanza.

Al mismo tiempo, en el desempeño del docente entra en juego un conjunto de competencia que son relevante para ejercer una buena práctica, dado que son concernientes a los rasgos de los educandos, quienes tienen la capacidad de desempeñarse en su ámbito laboral. Caro (2020, p. 36) considera que las competencias “representan distintas dicotomías: memorizar y comprender, conocimientos y habilidades, teoría y práctica. Implica disponer de conocimientos, un gran número de procedimientos y de la reflexión para su aplicación con el fin de alcanzar la mayor efectividad posible”.

Esta autora refleja que las competencias está inmersa en distintas formas, es decir, está inmersa en aprender, percibir, practica, suposición y experiencias con la disposición de un cúmulo de conocimientos, procesos y espacios para la reflexión. También, las competencias estás de la mano con los elementos curriculares conformado por el conjunto de conocimientos y valores que acceden a un nivel educativo de calidad.

## Metodología

Atendiendo al paradigma de investigación y al método a emplear, esta investigación fue de carácter cuantitativo. En tal sentido, Arias (2016, p. 21), expone que: “en función del modelo cuantitativo es un nivel de investigación referido al grado y profundidad que aborda un fenómeno u objeto de estudio para medirlo de acuerdo al enfoque utilizado por el investigador”. En otras palabras, refleja la amplitud y profundidad del conocimiento investigativo; por lo tanto, busca medir todos los aspectos que se localizan en el objeto de estudio, con la finalidad de describirlos, analizarlos e interpretarlos.

El tipo de investigación utilizado en esta indagación fue una investigación básica. Según Sánchez Y Reyes (2015, p. 23) esbozaron que: “la investigación básica tiene como propósito el de desarrollar teorías, mediante el descubrimiento de principios o generalizaciones amplias”. De igual manera, la indagación estuvo focalizada en un nivel descriptivo, según Zumaran (2017). El diseño del estudio se registró en una investigación no experimental transeccional, de acuerdo a Hernández, Fernández y Baptista (2016, p. 151), “recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado”. Se observa el contexto en la cual ocurren los hechos sin tener ningún tipo de manipulación de las variables.

La población, de acuerdo con según Hernández, Fernández y Baptista (2016, p. 174) “es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones”. Es decir, es el conjunto finito o infinito de elementos con características comunes que se encuentran en un contexto y que pueden ser indagadas por investigadores. Por ello, la población, en el presente estudio, estuvo constituida por un total de 60 docentes de las 15 escuelas municipales de Frutillar.

Por lo tanto, la muestra obtenida por un muestreo no probabilístico, puesto que todos participaron de la investigación. Es decir, como la población es pequeña no requiere de un procedimiento estadístico, como señala Hernández, Fernández y Baptista (2016, p. 176) “la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación o de quien hace la muestra”. En otras palabras, la elección de la muestra no cumple con la probabilidad, no amerita de procedimientos mecánicos ni aplicación de fórmulas, por ello se tomó la totalidad de la población, a saber 60 docentes.

En este sentido, se empleó como técnica la encuesta, la misma indaga la recolección de datos en diversos individuos, donde las contestaciones son de interés del investigador (PALLELLA; MARTINS, 2016). El instrumento empleado fue un cuestionario, según



Hernández, Fernández y Baptista (2016, p. 217) “consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir”. Es decir, está conformado por reactivos o preguntas que permiten medir las variables. Al mismo tiempo se usó un cuestionario con escalamiento tipo Likert con cinco alternativas de repuestas: Siempre (S), Casi Siempre (CS), Algunas Veces (AV), Casi Nunca (CN) y Nunca (N), conformado por 42 ítems: 30 ítems para la variable liderazgo transformacional y 12 ítems para la variable desempeño docente.

Para la validez del instrumento se efectuó mediante el sometimiento del instrumento a juicio de tres (3) expertos, profesionales relacionados con la temática que se investiga. A su vez, se utilizó el coeficiente de Alfa de Cronbach, según Hernández, Fernández y Baptista (2016, p. 290) plantean que: “el Alfa de Cronbach requiere una de sola administración del instrumento de medición”. Esto refiere que el instrumento va hacer aplicado en solo momento y para lo cual se calcula un factor numérico.

Consecuentemente, el procedimiento estuvo focalizado en el análisis de los datos implica el manejo de los datos obtenidos y contenidos en tablas y gráficos. De allí que, una vez dispuestos, se iniciará su comprensión teniendo como único referente el marco teórico sobre el cual el analista construye conocimiento sobre el objeto investigado. Es así como luego de aplicado el instrumento definitivo a la muestra, se determinaron las frecuencias y porcentajes, los cuales fueron representados en tablas y gráficos a través del programa Excel 2010, para la interpretación de resultados se utilizó la estadística descriptiva.

## Resultados

Los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento a los docentes de las escuelas Municipales de Chile. El mismo contemplaron ítems con varias alternativas de respuestas: Siempre (S), Casi Siempre (CS), Algunas Veces (AV), Casi Nunca (CN) y Nunca (N). En este sentido, el análisis e interpretación se sustentó con fundamento a los preceptos teóricos establecidos en el marco referencial. Arias (2012, p. 136) indica que “[...] el análisis estadístico más elemental consiste en elaborar una tabla de distribución de frecuencia absolutas y relativas o porcentajes, para generar un gráfico [...]”. Es decir, el análisis representa la medición de la información aplicando para ello la estadística de frecuencias relativas; representando por medio de gráficas de barras o circulares. Para este estudio se utilizarán las de barras.

De allí que, la organización de los datos en cuadros de distribución de frecuencias y porcentajes, en datos no agrupados, representando los últimos en gráficas de barras de forma tridimensional, según se respondió en torno a las alternativas fijadas. Para los efectos, el tipo

de análisis que se utilizó fue el descriptivo, con base a la precisión objetiva, sistemática y cuántica del hecho en sí, de los resultados y de la caracterización de los basamentos teóricos y respuestas dadas. Ello es así, producto al trabajo de campo efectuado, según lo planteado en el marco metodológico, indicado en el diseño de la investigación.

**Tabla 1** – Variable Estilo de Liderazgo Transformacional en su Dimensión Aspectos Estructurales del Liderazgo para los Indicadores Comunicación, Motivación, Toma de Decisiones y Responsabilidad

N.º	Ítems	Siempre		Casi Siempre		Algunas veces		Casi Nunca		Nunca	
		fa	%	fa	%	fa	%	fa	%	fa	%
1	El equipo directivo mantiene una comunicación efectiva con los docentes.			6	7	0				28	0
2	Utiliza la motivación para fortalecer el estilo de liderazgo transformacional.				4	5				34	1
3	Participa en la toma de decisiones que se llevan a cabo en la institución.			1	5	7				32	57
4	Mantiene la responsabilidad de sus funciones de acuerdo al estilo de liderazgo transformacional.			2	1	9	4			23	41

Fuente: Elaboración propia

Los resultados obtenidos la tabla 1, en el ítem 1, el 50% de los encuestado respondieron Nunca el equipo directivo mantiene una comunicación efectiva con los docentes, el 30% Algunas Veces, el 16 % Casi Siempre y el 3% Casi Nunca. El ítem 2, el 61 % indicaron Nunca utilizan la motivación para fortalecer el estilo de liderazgo transformacional, el 25% Algunas Veces, el 9 % Casi Siempre y el 5% Casi Nunca. Por otra parte, el ítem 3, el 41% señalaron Nunca mantienen la responsabilidad de sus funciones de acuerdo al estilo de liderazgo transformacional, el 34% Algunas Veces, el 21% Casi Siempre y el 3% Casi Nunca. Estos datos permiten inferir, los educadores carecen que el equipo directivo mantiene una comunicación efectiva con los docentes, les falta aplicar la motivación para fortalecer el estilo de liderazgo transformacional y tienen necesidad de utilizar la motivación para fortalecer el estilo de liderazgo transformacional.

Lo antes expuesto, se avala con lo planteado por Colmenares (2020, p. 47) planteó: “los aspectos estructurales del liderazgo son “comunicación motivación, toma de decisiones y responsabilidad”, el autor maneja cuatro formas de estructurar el liderazgo. De allí que la comunicación consiste en el intercambio de ideas, pensamientos y emociones entre los

individuos. Mientras que la motivación incide en los trabajadores con el estímulo, impulso, cualidades y fortalezas entre los trabajadores de una organización.

**Tabla 2** - Variable estilo de liderazgo transformacional en su dimensión estilos de liderazgo para los indicadores: autocrático, laissez faire, democrático y transformacional

N.º	Ítems	Siempre		Casi Siempre		Algunas veces		Casi Nunca		Nunca	
		fa	%	fa	%	fa	%	fa	%	fa	%
5	El directivo utiliza el estilo de liderazgo autocrático en la organización.	1	0	8	2	4	3			0	
6	El directivo emplea el estilo de liderazgo Laissez Faire en la organización.	0	8	6	9	9	4			9	6
7	El directivo emplea el estilo de liderazgo democrático en la institución.		3	1	0	9	4			16	29
8	El directivo emplea el estilo de liderazgo Transformacional en la institución.		4	0	8	5	7			21	37

Fuente: Elaboración propia

Los datos obtenidos en la aplicación del instrumento se tienen tabla 2 en el ítem 5 el 43% Algunas Veces el directivo utiliza el estilo de liderazgo autocrático en la organización, el 32% Casi Siempre, el 20% Siempre y el 5% Casi Nunca. El ítem 6, el 34% indicaron Algunas Veces el directivo emplea el estilo de liderazgo Laissez Faire en la organización, el 29% Casi Siempre, el 18% Siempre y el 3% Casi Nunca.

En lo que respecta, al ítem 7 el 34% manifestaron Algunas Veces el directivo emplea el estilo de liderazgo democrático en la institución, el 29% Nunca, el 20% Casi Siempre, el 13% Siempre y el 5% Casi Nunca. El ítem 8, el 37% reflejaron Nunca el directivo emplea el estilo de liderazgo Transformacional en la institución, el 27% Algunas Veces, el 18% Casi Siempre, el 14% Siempre y el 3% Casi Nunca.

Los resultados acceden a inferir que los docentes con poca frecuencia el directivo utiliza el estilo de liderazgo autocrático, el estilo de liderazgo Laissez Faire y el estilo de liderazgo democrático en la institución. No obstante, se carece del empleo del liderazgo transformacional. En otras palabras, el equipo directivo debe fortalecer los estilos de liderazgo para que en la escuela exista un efectivo desempeño docente.

En este sentido, Trippier (2017, p. 56) plantea que existen cuatro tipos de estilos de liderazgo: El autocrático, el Laissez Faire, el democrático y el transformacional". Estos estilos van a permitir que en la organización exista un verdadero liderazgo. De allí que, el estilo autocrático, se basa en estilo dominante por parte del líder, éste suele tomar decisiones sin

necesidad de la contribución de sus subordinados y sin la necesidad de tener que justificarla. El liderazgo Laissez-faire que es aquel líder generoso que no impone nada ni interviene, por lo tanto, deja que cada persona actúe a su propio criterio. El liderazgo democrático consulta con los subordinados a las acciones y decisiones propuestas.

**Tabla 3** – Variable Desempeño Docente en su Dimensión Formas del Desempeño para los Indicadores Ambiente de Trabajo, Satisfacción Laboral, Autoestima y Trabajo en Equipo

N.º	Ítems	Siempre		Casi Siempre		Algunas veces		Casi Nunca		Nunca	
		fa	%	fa	%	fa	%	fa	%	fa	%
9	El gerente propicia un ambiente laboral favorable en la escuela.				4	4	5			26	6
10	Un ambiente laboral efectivo en la institución conlleva a la satisfacción de los docentes.	1	8	1	0	6	9			6	0
11	El gerente fomenta la autoestima entre los docentes.				6	3	3			29	52
12	El directivo fomenta el trabajo en equipo entre los docentes.				3		6			35	62

Fuente: Elaboración propia

Los resultados obtenidos en la tabla 3 en el ítem 9 el 46% señalaron Nunca el gerente propicia un ambiente laboral favorable en la escuela, el 25% Algunas Veces, el 14% Casi Siempre, el 9% Siempre y el 5% Casi Nunca. El ítem 10, el 38% Siempre consideran que un ambiente laboral efectivo en la institución conlleva a la satisfacción de los docentes, el 29% Algunas Veces, el 20% Casi Siempre, el 10% Nunca y el 3% Casi Nunca. Por otra parte, en el ítem 11, el 52% revelaron Nunca el gerente fomenta la autoestima entre los docentes, el 23% Algunas Veces, el 16% Casi Siempre, el 6% Siempre y el 3% Casi Nunca. El ítem 12, el 62% Nunca el directivo fomenta el trabajo en equipo entre los docentes, el 16% Algunas Veces, el 13% Casi Siempre, 6% Siempre y el 3% Casi Nunca.

Estos datos infieren que educadores opinaron que el gerente les falta propiciar un ambiente laboral favorable en los integrantes de la institución. No obstante, están pensando que un ambiente laboral efectivo en la escuela conlleva a la satisfacción de los docentes. De igual manera, expresaron que la gerencia carece del fomento de la autoestima entre los docentes; así como tampoco fomenta el trabajo en equipo entre los profesionales de la docencia.

Lo antes expuesto, se avala con los planteamientos de Farias *et al.* (2021, p. 590) explica que: “el ambiente de trabajo es favorable cuando satisface las necesidades personales de las personas y desfavorable cuando produce frustración porque no satisface las necesidades, esto

hace que tenga una gran influencia en la satisfacción de los trabajadores”. Para posteriormente analizar los resultados obtenidos, y que este material sirva de base para en un futuro crear planes de acción frente al tema mencionado. Por lo tanto, el ambiente y satisfacción del docente están predeterminado por la conducta que asume los actores en cuanto a la participación en el ejercicio de tarea, amistad, cooperación, respeto, sinceridad, salud física, metal, liderazgo, estilo de comunicación, sistema de contestación, estilo de dirección, ausentismo, rotación, responsabilidad en el cumplimiento del horario laboral, tiempo de servicio en educación, entre otros.

**Tabla 4** – Variable Desempeño Docente en su Dimensión Teoría del Desempeño, Indicadores Fijación de Metas y Expectativas

N.º	Ítems	Siempre		Casi Siempre		Algunas veces		Casi Nunca		Nunca	
		fa	%	fa	%	fa	%	fa	%	fa	%
13	El directivo utiliza la fijación de metas para el mejoramiento del desempeño docente.				1	7	0			26	6
14	El directivo utiliza las expectativas para el mejoramiento del desempeño docente.				3	5	7			25	5

Fuente: Elaboración propia

En tabla 4, en el ítem 13, el 46% indicaron Nunca el directivo utiliza la fijación de metas para el mejoramiento del desempeño docente, el 30% Algunas Veces, el 11% Casi Siempre, el 7% Siempre y el 5% Casi Nunca. El ítem 14, el 45% manifestaron Nunca el directivo utiliza las expectativas para el mejoramiento del desempeño docente, el 27% Algunas Veces, el 13% Casi Siempre, el 8% Casi Nunca y el 7% Siempre. Estos resultados infieren que los docentes opinaron que los directivos carecen de la utilización de metas para el mejoramiento del desempeño docente.

De igual manera, consideran que el equipo directivo amerita de la utilización de las expectativas para el mejoramiento del desempeño. Es importante acotar que las expectativas son fundamentales para el desarrollo de la organización, razón por la cual accede que los trabajadores incrementen la productividad a través de las metas y las expectativas; incidiendo la efectividad del desempeño laboral del docente.

En este orden y dirección, Drucker (2013) explica la fijación de metas y le indica a un docente lo que es necesario hacer y cuánto esfuerzo será necesario desarrollar. La convicción apoya fuertemente el valor de las metas, para enfatizarlo mejor, se puede decir que las metas específicas mejoran el desempeño; que las metas difíciles, cuando se aceptan, dan como

resultado un mayor desempeño que las metas fáciles; y que la realimentación conduce a un mayor desempeño.

## Discusión

Los educadores carecen que el equipo directivo mantiene una comunicación efectiva con los docentes, les falta aplicar la motivación para fortalecer el estilo de liderazgo transformacional y tienen necesidad de utilizar la motivación para fortalecer el estilo de liderazgo transformacional. Los docentes con poca frecuencia el directivo utiliza el estilo de liderazgo autocrático, el estilo de liderazgo Laissez Faire y el estilo de liderazgo democrático en la institución. No obstante, se carece del empleo del liderazgo transformacional. En otras palabras, el equipo directivo debe fortalecer los estilos de liderazgo para que en la escuela exista un efectivo desempeño docente.

Los educadores opinaron que el gerente les falta propiciar un ambiente laboral favorable en los integrantes de la institución. No obstante, piensan que un ambiente laboral efectivo en la escuela conlleva a la satisfacción de los docentes. De igual manera, expresaron que la gerencia carece del fomento de la autoestima entre los docentes; así como tampoco fomenta el trabajo en equipo entre los profesionales de la docencia.

El equipo directivo amerita de la utilización de las expectativas para el mejoramiento del desempeño. Es importante acotar que las expectativas son fundamentales para el desarrollo de la organización, razón por la cual accede que los trabajadores incrementen la productividad a través de las metas y las expectativas; incidiendo la efectividad del desempeño laboral del docente. Los docentes consideran que con poca frecuencia poseen de sus funciones académicas le permite ejecutar la efectividad del desempeño docente. Asimismo, piensan que el equipo directivo carece de propiciar la capacitación de los docentes en el mejoramiento del desempeño, también necesita aplicar la evaluación para medir el desempeño.

El objetivo de analizar los elementos que intervienen en el estilo de liderazgo transformacional del director y el fortalecimiento del desempeño docente, se tiene que si existe una incidencia por el gerente debe ser un líder, en la cual propicie un trabajo organizado, de cooperación mutua, fomente un sistema de valores, una cultura propia de los momentos históricos de la escuela y de la búsqueda del desarrollo de los colectivos. El liderazgo incide en definir una gerencia educativa de calidad no es un concepto neutro, es un concepto ideológico que ubica una perspectiva específica, donde observa la realidad del contexto. Los actores se

destacan en sus ámbitos profesionales, tanto dentro como fuera de la organización, por la motivación que mantienen, como su brillo por la aplicación visionaria, de estrategias con cambios observables que llegan al entorno con afectividad, voluntad de equipo y con la suya propia.

En consecuencia, el liderazgo transformacional de la mano con el desempeño docente depende que las personas tengan objetivos claros, desarrollen la autoestima, automotivación, disposición actitudinal, compromiso con el desarrollo de la escuela como organización inteligente, desarrolla del talento organizativo, la comunicación como base de entendimiento entre los docentes y la creación de ambientes de participación. Igualmente, que el directivo retribuya los esfuerzos de la labor docente con recompensas justas y oportunas, que los gerentes faciliten o crean los medios y condiciones favorables para que pueda desplegar, favorablemente, una labor de optimismo, sincera, abierta, democrática y motivante.

## REFERENCIAS

ACEVEDO, B.; AZOCAR, N. **Percepción de los docentes acerca de los elementos motivacionales que afectan la tarea docente y su posible vinculación con el clima laboral**. 2020. Tesis (Grado) – Universidad de Concepción, Concepción, Chile, 2020. Disponible en: <http://repositoriodigital.ucsc.cl/handle/25022009/2206>. Acceso en: 15 enero 2022.

ARIAS, C. **Desempeño docente, calidad educativa y comprensión lectora en estudiantes de primaria de la institución educativa 20188**. 2017. Tesis (Magíster) – Universidad César Vallejo, Trujillo, Perú, 2017. Disponible en: [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/5179/Arias\\_CCL.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/5179/Arias_CCL.pdf?sequence=1&isAllowed=y). Acceso en: 10 jun. 2021.

ARIAS, F. **El proyecto de investigación**. 6. ed. Caracas: Editorial Episteme, 2012. ISBN: 980-07-8529-9.

ARIAS, F. **El proyecto de investigación: guía para su elaboración**. 7. ed. Caracas: Episteme, 2016.

ARRIBAS, J. La evaluación de los aprendizajes. Problemas y soluciones. **Profesorado. Revista de Currículum y Formación de Profesorado**, v. 21, n. 4, p. 381-404, Sept./Dic. 2017. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/567/56754639020.pdf>. Acceso en: 10 jun. 2021.

BRUTNIN, P. **Satisfacción laboral**. 4. ed. Barcelona: Planeta, 2016.

CARO, P. **Prácticas pedagógicas en el proceso de adquisición y desarrollo de competencias básicas en estudiantes de la provincia de Concepción**. 2020. Tesis (Doctoral) – Universidad Autónoma de Barcelona, Barcelona, España, 2020. Disponible en:

<https://www.tesisenred.net/bitstream/handle/10803/671060/pacq1de1.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acceso en: 10 jun. 2021.

COLMENARES, T. **Liderazgo transformacional**. 5. ed. España: Espasa. 2020.

CARRASCO, O. *et al.* El liderazgo transformacional desde la perspectiva de la pedagogía humanista. **Sophia, Colección de Filosofía de la Educación**, v. 28, n. 1, p. 237-262, 2020. Disponible en: <https://sophia.ups.edu.ec/index.php/sophia/article/view/28.2020.09>. Acceso en: 10 jun. 2021.

CHILE. Ministerio De Educación de Chile. **Marco para la buena dirección y el liderazgo escolar**. Santiago: MINEDUC, 2015. Disponible en: [https://liderazgoescolar.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/55/2016/04/MBDLE\\_2015.pdf](https://liderazgoescolar.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/55/2016/04/MBDLE_2015.pdf). Acceso en: 10 jun. 2022.

DRUCKER, P. **Liderazgo**. 2. ed. Buenos Aires: Limusa. 2013.

ESCRIBANO, E. El desempeño del docente como factor asociado a la calidad educativa en América Latina. **Revista Educación**, v. 42, n. 2, 2018. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=44055139021>. Acceso en: 10 jun. 2021.

FARIAS, A. *et al.* El Ambiente de Trabajo y su Influencia en la Satisfacción Laboral como Prevención del Estrés en los Empleados. **Revista Científica Dominio de las Ciencias**, v. 7, n. 4, p. 586-601, Dic. 2021. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8384030.pdf>. Acceso en: 10 feb. 2022.

GARCÍA, A.; HERNÁNDEZ, M.; GARCÍA, J. **Clima organizacional**. 5. ed. México: Editorial Mc Graw Hill, 2018.

HERNÁNDEZ, A.; BAUTISTA, G. Tipos de Liderazgo en el contexto Escolar. **Vida Científica Boletín Científico de la Escuela Preparatoria No. 4**, v. 8, n. 16, p. 1-3, 2020. Disponible en: <https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/prepa4/article/view/6119>. Acceso en: 10 jun. 2022.

HERNÁNDEZ, S.; FERNÁNDEZ, C.; BAPTISTA, P. **Metodología de la investigación**. 5. ed. México: McGraw Hill, 2016.

HIDALGO, M., ZAMBRANO, M. Y.; PAZMIÑO, V. Incidencia del manejo adecuado de comunicación en el desarrollo de liderazgo efectivo, en los procesos de la Uleam extensión Bahía de Caráquez. **Didáctica y Educación**, v. 9, n. 3, Jul./Sept. 2018. Disponible en: <https://revistas.ult.edu.cu/index.php/didascalia/article/view/781>. Acceso en: 10 jun. 2022.

MANZANAL, M. **Los factores racionales y heurísticos en la toma de decisiones del empresario PyME**. 2017. Tesis (Doctoral) – Universidad Nacional del Sur, Bahía Blanca, Argentina, 2017. Disponible en: [https://repositoriodigital.uns.edu.ar/bitstream/handle/123456789/3403/Tesis%20Doctoral\\_MANZANAL%20Melisa.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositoriodigital.uns.edu.ar/bitstream/handle/123456789/3403/Tesis%20Doctoral_MANZANAL%20Melisa.pdf?sequence=1&isAllowed=y). Acceso en: 10 jun. 2022.

MENDOZA, M.; GARCÍA, J.; AVELAR, L. **El Liderazgo Transformacional: Una revisión de literatura**. México, Chetumal, Quintana Roo: Academia Journals, 2020. Disponible en: <https://static1.squarespace.com/static/55564587e4b0d1d3fb1eda6b/t/5ed6c350fcb0f93795c39>



a35/1591133020898/Tomo+04+-  
+Participaci%C3%B3n+eficaz+de+la+educaci%C3%B3n+superior+-  
+AJ+Chetumal+2020.pdf. Acceso en: 10 jun. 2022.

PALELLA, S.; MARTINS, F. **Metodología de la Investigación Cuantitativa**. 3. ed. Caracas: FEDEUPEL, 2016.

REYES, F.; PASTRANA, A. Factores de desempeño docente y calidad en las universidades públicas de México. **Revista Gestión de las Personas y Tecnología**, v. 14, n. 14, 2021. Disponible en: [https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-56932021000200001&script=sci\\_arttext](https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-56932021000200001&script=sci_arttext). Acceso en: 10 jun. 2022.

RIVERAS, J. **La influencia del liderazgo del director en la construcción de una cultura organizativa orientada a la innovación de las escuelas**. 2020. Tesis (Doctoral) – Universidad de Autónoma de Barcelona, Barcelona, España, 2020. Disponible en: <https://www.tesisenred.net/bitstream/handle/10803/672024/jcrl1de1.pdf?sequence=1&isAllo wed=y>. Acceso en: 10 jun. 2022.

ROJAS., H.; DI FIORE, S. Liderazgo transformacional para consolidar la responsabilidad social en instituciones educativas. **Informes Psicológicos**, v. 21, n. 1, p. 117-131, 2021. Disponible en: <https://revistas.upb.edu.co/index.php/informespsicologicos/article/view/6954/6524>. Acceso en: 10 jun. 2022.

ROMERO, D.; PERTUZ, V.; OROZCO, E. Factores determinantes de competitividad e integración organizacional: Revisión sistemática exploratoria. **Información Tecnológica**, v. 31, n. 5, p. 21-32, 2020. Disponible en: [https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0718-07642020000500021](https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-07642020000500021). Acceso en: 10 jun. 2022.

SALVADOR, E.; SÁNCHEZ, J. Liderazgo de los directivos y compromiso organizacional Docente. **Revista de Investigaciones Altoandinas**, v. 20, n. 1, p. 115-124, 2018. Disponible en: <http://www.scielo.org.pe/pdf/ria/v20n1/a11v20n1.pdf>. Acceso en: 10 jun. 2022.

SÁNCHEZ, Á.; RODRÍGUEZ, R.; WILLIS, G. Efectos de la actividad económica sobre el individualismo colectivismo. **Escritos de Psicología**, v. 13, n. 1, p. 1-12, enero/jun. 2020. Disponible en: <https://scielo.isciii.es/pdf/ep/v13n1/1989-3809-ep-13-01-00001.pdf>. Acceso en: 10 jun. 2022.

SÁNCHEZ, H.; REYES, C. **Metodología y diseños en la investigación científica**. 5. ed. Lima: Business Support Aneth SRL, 2015.

TRIPPIER, R. **Liderazgo transformacional**. 3. ed. Mc Graw Hill editors, 2017.

URIBE, A. **Liderazgo transformacional**. México: Mc Graw Hill, 2016.

VALLELLANO, M. **La satisfacción laboral en profesiones asistenciales: De la investigación comparativa en Trabajo Social a una propuesta de intervención**. 2019. Tesis (Doctoral) – Universidad Complutense de Madrid, Madrid, España, 2019. Disponible en: <https://eprints.ucm.es/59695/1/T41873.pdf>. Acceso en: 10 jun. 2022.

ZUMARAN, O. **Estadística para la investigación**. Perú: Futura editores, 2017.

### Cómo hacer referencia a este artículo

ROJAS, O.; MARTINEZ, M.; MOYANO, G. Liderazgo transformacional del directivo y su relación con el desempeño docente. **Revista Ibero-Americana de Estudos em Educação**, Araraquara, v. 17, n. 4, p. 2956-2973, oct./dic. 2022. e-ISSN: 1982-5587. DOI: <https://doi.org/10.21723/riaee.v17i4.17498>.

**Presentado en:** 18/11/2021

**Revisiones requeridas en:** 07/03/2022

**Aprobado en:** 25/09/2022

**Publicado en:** 30/12/2022

**Procesamiento y edición: Editora Ibero-Americana de Educação.**  
Corrección, formateo, normalización y traducción.

