

Liderazgo transformacional y su incidencia en el desempeño laboral de docentes de bachillerato de instituciones educativas fiscales del cantón Santa Elena

Nora Ordóñez Sequera

<https://orcid.org/0000-0002-0624-6146>
nory2921@gmail.com
Independiente
Santa Elena, Ecuador

Jorge García Regalado

<https://orcid.org/0000-0001-7966-2311>
jgarcia@uagraria.edu.ec
Universidad Agraria del Ecuador
Guayaquil, Ecuador

Recibido (09/09/21) Aceptado (08/10/21)

Resumen: En el cantón de Santa Elena, se estudió el liderazgo transformacional y como incide en el desempeño laboral de docentes de bachilleratos de instituciones educativas fiscales, con el objetivo de conocer si afectan las funciones de docentes y si este repercute en su bajo desempeño laboral o se sobrecarga al personal docente. La investigación tiene un enfoque mixto bajo el método deductivo. Las instituciones fiscales del cantón Santa Elena están en el sector del casco central y suman en total seis, con una planta de 135 docentes. El liderazgo se relaciona directamente con el desempeño laboral del personal docente, lo cual se evidencia en las unidades educativas fiscales del cantón Santa Elena, no obstante, queda establecido que no todos los líderes poseen el liderazgo transformacional (LTF) para el desempeño de sus funciones, situación que afecta el desarrollo de los cargos del personal docente.

Palabras clave: liderazgo transformacional, desempeño, docentes, organización, instituciones educativas.

Transformational leadership and its impact on the job performance of high school teachers in fiscal educational institutions in the canton of Santa Elena

Abstract: In the canton of Santa Elena, transformational leadership was studied and how it affects the work performance of high school teachers of public educational institutions, with the objective of knowing if it affects the functions of teachers and if this has repercussions on their low work performance or overloads the teaching staff. The research has a mixed approach under the deductive method. The fiscal institutions in the Santa Elena canton are located in the central area and have a total of six, with a total of 135 teachers. Leadership is directly related to the work performance of the teaching staff, which is evident in the fiscal educational units of Santa Elena, however, it is established that not all leaders have transformational leadership (LTF) for the performance of their duties, a situation that affects the development of the teaching staff positions.

Keywords: Transformational leadership, performance, teachers, organization, educational institutions



I. INTRODUCCIÓN

A lo largo de la evolución del ser humano se ha desarrollado la utilización de procesos de aprendizaje que se han visto afectados directamente por factores externos que regulan su formación profesional como individuos, más aún cuando no existen parámetros claros que delimiten los perfiles requeridos en un sistema de contratación del talento humano que es ambiguo.

En el sistema educativo del Ecuador es claramente notoria la escasez de procesos de revisión de perfiles profesionales para la contratación del talento humano, de quienes serán destinados a cubrir las asignaturas que la institución requiera, por ello, es necesaria la revisión del estilo o el tipo de liderazgo que ejercen las autoridades dentro de las instituciones educativas y cómo éstas pueden impactar en la labor del docente. Entre los cuales se pueden encontrar directivos – líderes que enfrentan sus actividades administrativas y de gestión del personal, dentro de las instituciones, con varios estilos de liderazgo tales como: autocrático, democrático, transaccional, transformacional y Laissez Faire [1].

Estudios han demostrado que la influencia del líder sobre sus seguidores puede ser positiva o negativa [2]. Los rasgos de líderes efectivos, son: integridad, flexibilidad, energía, dominio, estabilidad, inteligencia, sensibilidad, entre otras, en contraposición se mencionan los rasgos del liderazgo mal orientado que pueden afectar la forma de enfrentar las funciones de los directivos, aquí se encuentra que el liderazgo es: “intimidante, hostigador, insensible, agresivo”. Con este preámbulo, se acota que se pueden encontrar falencias en el área administrativa por parte de la función directiva en algunas instituciones debido a la forma en que enfrentan las responsabilidades como líderes, así pues, por ejemplo, si arbitrariamente se estipula una distribución de docentes en donde no se toma en consideración la formación profesional de los mismos y se les destina a impartir asignaturas para las cuales no están profesionalmente preparados. En este caso, el líder está aplicando un rasgo negativo de hostilidad al no considerar el perfil del colaborador y exigirle resultados óptimos en su desempeño.

La falta de liderazgo asertivo en los directivos, es un tema que requiere un análisis profundo cuya relevancia no debe ponderarse de manera superficial. La ausencia de políticas de liderazgo efectivo con el personal docente causa el estancamiento de procesos de toda índole en los diferentes departamentos que constituyen una institución, esta lamentable realidad ha permitido los grandes retrocesos en el sistema educativo que rige la educación pública en el país. Por otra parte los niveles de desempeño laboral de los docentes, afectan directa-

mente la formación educativa de los alumnos, lo que retrasa la interiorización de conocimientos de calidad en los estudiantes [3].

Por lo tanto el objetivo de este trabajo fue evaluar la relación que existe entre el liderazgo transformacional y el desempeño laboral de los docentes de bachillerato de las Unidades Educativas Fiscales del cantón Santa Elena, provincia de Santa Elena.

II. DESARROLLO

El líder autocrático se basa en la concentración única del poder que ejerce el líder sobre sus colaboradores. Se caracteriza por dominar a los colaboradores a través de la supremacía de la jerarquía. El líder autocrático es dominante y autoritario. Se fundamenta la comunicación unidireccional en donde el líder da indicaciones y sus trabajadores deben cumplirlas sin cuestionarlas.

El líder democrático genera un ambiente comunicativo bidireccional, en donde los colaboradores pueden participar en todo momento en busca de lograr los objetivos planteados como organización. Este tipo de líder crea confianza entre los empleados, ejecuta la escucha activa y fomenta la interacción asertiva con el personal.

El líder transaccional se fundamenta en calores, tales como; la responsabilidad, la imparcialidad, la honestidad, la imparcialidad y la rectitud en la ejecución de las tareas, son fundamentales para obtener beneficios mutuos, entre colaboradores y líder.

El líder transformacional tiene la capacidad de influir positivamente en los individuos, lo que perfecciona los resultados obtenidos en el desempeño de los colaboradores. Esta influencia positiva permite el cambio de enfoque en los intereses personales por los convierte a los intereses colectivos. Dentro de las cualidades inherentes del líder transformacional se encuentra el carisma, lo que motiva e inspira a los seguidores.

Por otro lado el líder laissez faire es inactivo con la organización, así pues, este tipo de líder evita tomar decisiones, así como también mantener la supervisión del personal dentro de la organización, la responsabilidad se transfiere a los colaboradores, quienes son libres de realizar cualquier actividad de acuerdo a sus intereses [4].

III. METODOLOGÍA

Se trabajó en instituciones fiscales del cantón Santa Elena en el sector del casco central, lo que hacen un total de seis instituciones, con una planta de 135 docentes que se encuentran distribuidos en las instituciones que ofertan bachillerato, contando con un personal directivo de seis (6) funcionarios, quienes que dan cumplimiento a las directrices emitidas por el Distrito de Educación

24D01 del cantón Santa Elena.

Tabla 1. Instituciones educativas fiscales que ofertan bachillerato en el cantón Santa Elena.

No.	Descripción	Directivo	Docentes
1	IE1 Institución Educativa 1	1	21
2	IE2 Institución Educativa 2	1	19
3	IE3 Institución Educativa 3	1	19
4	IE4 Institución Educativa 4	1	38
5	IE5 Institución Educativa 5	1	8
6	IE6 Institución Educativa 6	1	30
	Total	6	135

Fuente: Elaboración propia.

Cada institución incluida en la Tabla 1 cuenta con personal directivo, que representa la máxima autoridad en el sitio.

Se realizaron encuestas y cuestionarios a los rectores (directivos) de todas las instituciones educativas para recolectar información

Se realizó una investigación de tipo transaccional – transversal de alcance explicativo con la finalidad de corroborar la información recabada. Se planteó un enfoque mixto, cuyo proceso se llevó a cabo por el método deductivo, utilizando los procedimientos que este establece.

Para definir el método de la investigación, se consideró un enfoque cuantitativo el cual es secuencial, y probatorio, es decir sigue los pasos ordenadamente para poder brindar informaciones veraces a través del proceso que este incurre [5].

En tal sentido el proceso que se siguió en la metodología de esta investigación fue el siguiente:

Se empezó con una delimitación de la población y muestra de estudio en cada escuela, se procedió a realizar entrevistas al director distrital de educación y a los rectores las máximas autoridades de las instituciones fiscales que ofertan bachillerato en el cantón Santa Elena. La población y muestra coincidieron luego se procedió al análisis de los resultados obtenidos.

Variable 1: Liderazgo transformacional (independiente)

El liderazgo es, en cierto sentido, un poder personal que permite a alguien influir en otros por medio de las relaciones existentes. Para calcular el liderazgo transformacional se utilizó el Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) 5x Corta (36 Items) [6].

Variable 2: Desempeño laboral (dependiente)

En base a diversos aportes se plantea que el desempeño laboral comprende aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son rele-

vantes para los objetivos de la organización y pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa, que se mide con un cuestionario de autoevaluación del desempeño laboral [7].

Para poder realizar el estudio del tipo de liderazgo de los directivos de las instituciones fiscales que ofertan bachillerato del cantón Santa Elena se recurrió a la aplicación de instrumentos que permitieron analizar y validar el tipo de liderazgo que posee el directivo.

Se utilizaron encuestas al director distrital de Educación 24D01 y a los rectores de las instituciones educativas que ofertan bachillerato, con la finalidad de recolectar la información preliminar en el tema de número de profesionales por institución que laboran actualmente en ellas y posteriormente corroborar la información previa y contrastarla con la actual debido a la realidad sanitaria que vive el país, que lamentablemente ha impactado en la reducción de personal docente.

En este sentido se realizaron encuestas que viabilizaron la recolección de la información, se componen de una lista de preguntas estructuradas que permitan recolectar la información y posteriormente realizar mediciones estadísticas que permitan cuantificarlas.

Una vez analizada la información recabada a través de las encuestas realizadas a las autoridades pertinentes, se procedió a enviar a los docentes y directivos los instrumentos pertinentes para recolectar la información necesaria para esta investigación.

En tal sentido para determinar el estilo de liderazgo del personal directivo de las instituciones fiscales del cantón Santa Elena, se utilizó el Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ). Que tiene como premisa principal establecer las variables que incluye el Modelo de Liderazgo de Rango Total, que incluyen las conductas de los tipos de liderazgo: laissez faire, transaccional y transformacional [8].

Dicho instrumento presentó modificaciones por parte de los autores en año 2000, convirtiéndolo en el MLQ 5X Corto, que contiene un total de 45 ítems y que se utilizó en esta investigación. En tal sentido el cuestionario incluye nueve variables que según los autores tuvieron mayor relevancia, de acuerdo a la validez psicométrica de las mismas. Para ejecutar el cuestionario MLQ 5X Corto, se tomaron en cuenta un total de 36 preguntas para ser incluidas en el cuestionario final.

El cuestionario tiene tres variables jerárquicas principales: Liderazgo Transformacional, Desarrollo/Transaccional, Liderazgo Correctivo/Evitador, Laissez faire correlacionados de la siguiente manera. El liderazgo transformacional se correlaciona directamente con el desarrollo/transaccional, mientras que el correctivo/Evitador/Laissez faire es independiente [9].

Tabla 2. Variables MLQ x Corto

No.	Sigla	Denominación	Ítems
1	II (A)	Influencia idealizada atribuida	4
2	II (C)	Influencia idealizada conductual	4
3	MI	Motivación inspiracional	4
4	EI	Estimulación intelectual	4
5	CI	Consideración individualizada	4
6	RC	Recompensa contingente	4
7	DPE (A)	Dirección por excepción activa	4
8	DPE (P)	Dirección por excepción pasiva	4
9	LF	Laissez Faire	4

Fuente: Elaboración propia

Dentro del cuestionario de auto evaluación que plantea la autora, se encuentran las siguientes competencias: orientación a resultados, colaboración, orientación al cliente, liderazgo, delegación, comunicación, flexibilidad, trabajo en equipo, decisión, y organización. Por otro lado dichas competencias están contempladas dentro de una escala de Likert que incluyeron parámetros de evaluación [10].

1:Excelente, 2: Muy bueno, 3: Normal, 4: Necesidad de desarrollo, 5: Necesidad de mejora urgente.

Cada una de las evaluaciones, deberá tener un resultado final, mismo que se debe ajustar a una de las cualificaciones y son las siguientes.

Excepcional: para aquellos que demuestran logros extraordinarios en su desempeño.

1.Destacado: cuando los resultados obtenidos superan lo esperado.

2.Buena: es el esperado para la posición o el cargo que desempeña la persona.

3. Necesita mejorar: está adjudicado para el desempeño que no cumple con lo esperado para el puesto de trabajo.

4.Resultados inferiores a los esperados: los resultados en el desempeño están por debajo de las exigencias básicas del puesto de trabajo.

Para encontrar la validez de los instrumentos, se realizó el cálculo del coeficiente Alfa de Cronbach aplicando la siguiente formula (1):

$$\alpha = \left(\frac{k}{k-1} \right) \left(1 - \frac{\sum V_i}{V_T} \right) \quad (1)$$

Donde α (alfa); K es el (número de ítems); V_i es (varianza de cada ítem) y V_T es la (varianza total).

A continuación, se adjunta la fórmula (2) para realizar el cálculo del coeficiente de correlación de Pearson.

$$r_{xy} = \frac{\sum Z_x * Z_y}{N} \quad (2)$$

Donde; r_{XY} ; representa el coeficiente de Pearson, "x" variable número uno, "y" variable número dos, "zx": desviación estándar de la variable uno, "zy": es la desviación estándar de la variable dos y "N" es número de datos.

Para la interpretación de los resultados se tomó en cuenta la interpretación que se sugiere en [5] y que se adjunta a continuación.

Interpretación

-0.9	Correlación negativa muy fuerte
-0.75	Correlación negativa considerable
-0.5	Correlación negativa media
-0.25	Correlación negativa débil
-0.1	Correlación negativa muy débil
0	No existe correlación alguna entre las variables
+0.1	Correlación positiva muy débil
+0.25	Correlación positiva débil
+0.5	Correlación positiva media
+0.75	Correlación positiva considerable
+0.9	Correlación positiva muy fuerte
1	Correlación positiva perfecta

IV.RESULTADOS

Para poder analizar los resultados de acuerdo con el MLQ 5X forma corta, es fundamental reconocer los

componentes de cada uno de los estilos de liderazgo que este contiene, para se presentan los ítems de cada estilo de liderazgo.

Tabla 3. Correspondencia de Ítems-Variable del MLQ 5x forma corta

Ítems	Número de ítems	Variable directa	Variable de segundo orden	Variable de alto orden
Liderazgo transformacional	16			X
II(A): Influencia Idealizada Atribuida	4	X		
II(C): Influencia Idealizada Conductual	4	X		
MI: Motivación Inspiracional	4	X		
EI: Estimulación Intelectual	4	X		
C/I: Carisma inspiracional	12		X	
Liderazgo transaccional	8			X
RC: Recompensa Contingente	4	X		
CI: Consideración Individualizada	4	X		
Liderazgo Correctivo/Evitador	12			X
DPE(A): Dirección por Excepción Activa	4	X		
L P/E: Liderazgo Pasivo/Evitador	8		X	
DPE(P): Dirección por Excepción Pasiva	4	X		
LF: Laissez Faire	4	X		
S: Satisfacción	2	X		
E: Efectividad	4	X		
EE: Esfuerzo Extra	3	X		

Fuente: Elaboración propia.

A. Evaluación de procedimientos

Se procedió a construir un baremo de rangos para estandarizar la calificación de los estilos de liderazgo, es decir, establecer una escala en donde los resultados obtenidos con el instrumento de recolección de datos

MLQ 5X forma corta y poder interpretarlos de manera rápida. A continuación, se detalla el baremo con el que se analizaron los resultados en relación a los estilos de liderazgo

Tabla 4: Baremo

Rango	Criterio
1-1.99	Bajo / Liderazgo Correctivo Evitador
2-2.99	Mediano / Liderazgo transaccional
3 - 4	Alto / Liderazgo transformacional

Fuente: Elaboración propia

El Coeficiente Alfa de Cronbach obtenido se comparó con la escala de rangos establecida dentro de la siguiente escala.

Tabla 5: Rangos para confirmar la magnitud de Confiabilidad del coeficiente Alfa de Cronbach

Rangos	Magnitud
0.81 a 1.00	Muy Alta
0.61 a 0.80	Alta
0.41 a 0.60	Moderada
0.21 a 0.40	Baja
0.01 0 0.20	Muy baja

Fuente: Elaboración propia

B. Confiabilidad de MLQ 5X forma Corta

A continuación, se presenta el cálculo de confiabilidad del coeficiente Alfa de Cronbach;

Descripción	Valores
α (alfa)=	0.87
K(número de ítems)=	45
V_i (varianza de cada ítem)=	116.94
V_t (varianza total)=	789.45

En tal sentido, el coeficiente de Cronbach obtenido es de 0.87 lo que lo ubica en rango de magnitud Muy alta, con esto se afirma la confiabilidad del instrumento utilizado para determinar el estilo de liderazgo de los directivos.

C. Confiabilidad de Cuestionario de Autoevaluación de Desempeño Laboral

Descripción	Valores
α (alfa)=	0.91
K(número de ítems)=	45.00
V_i (varianza de cada ítem)=	19.37
V_t (varianza total)=	172.43

La confiabilidad del cuestionario de Autoevaluación de Desempeño Laboral Docente se midió a partir del Coeficiente Alfa de Cronbach. De acuerdo con los resultados obtenidos en la aplicación del Coeficiente de Cronbach se obtuvo 0.91 lo que ubica dicho resultado en un rango de magnitud Muy alta, según la escala de medición.

D. Análisis del estilo de liderazgo

Los resultados se presentan de dos maneras: (i) general para todas las instituciones; (ii) individual por cada una de ellas.

En la Tabla 6 se exponen los resultados del personal docente en relación a cómo perciben la gestión directiva de su líder, por otro lado, como el directivo percibe personalmente su estilo de liderazgo, finalmente, se encuentra el promedio total obtenido en la correlación que existe entre los datos del personal docente y del directivo, esto permite ponderar el estilo de liderazgo que poseen los diferentes líderes de las instituciones incluidas en el trabajo de investigación. Se utilizó en el cálculo de la media para establecer datos más reales a la percepción del número de colaboradores, debido a que es un número mayor de personas que están evaluando es estilo de liderazgo, esto facilita la confiabilidad de los datos.

Tabla 6. Resultados Generales Estilos de Liderazgo (Perspectiva)

Institución Educativa	Docente			Directivo			Promedio/Total/Media		
	LTF	LTS	LC/E	LTF	LTS	LC/E	LTF	LTS	LC/E
IE1	3.16	3.20	1.88	3.13	3.00	1.42	3.16	3.19	1.86
IE2	2.71	2.81	1.88	3.75	4.00	2.42	2.76	2.87	1.90
IE3	3.16	3.21	1.59	3.13	2.88	1.83	3.16	3.19	1.60
IE4	3.11	3.03	1.61	3.38	3.50	1.67	3.12	3.04	1.61
IE5	3.13	3.23	1.79	3.44	3.75	1.75	3.16	3.29	1.79
IE6	3.15	3.54	2.01	2.88	3.25	1.42	3.15	3.53	1.99

Nota: IE: Institución Educativa, 1: número de institución. LTF: Liderazgo transformacional, LTS: Liderazgo transaccional, LC/E: Liderazgo Correctivo/Evitador. Elaboración Propia (Basado en los resultados obtenidos)

Dentro del análisis se acotan los resultados obtenidos en 22 respuestas recibidas, tanto por el cuerpo docente como por el directivo de la IE1, esta información se detalla en la Tabla 7.

Tabla 7. Resultados obtenidos Líder 1

Relación de Ítem	Perspectiva Docente			Perspectiva Directivo			Valores Promedios		
	Puntuación	Media	DT	Puntuación	Media	DT	Puntuación	Media	DT
LTF	1062	3.16	0.66	50	3.13	1.27	1112	3.16	0.44
II(A)	276	3.29	0.36	15	3.75	0.50	291	3.31	0.10
II(C)	285	3.39	0.18	12	3.00	0.50	297	3.38	0.23
MI	286	3.40	0.15	15	3.75	0.50	301	3.42	0.25
EI	215	2.56	0.48	8	2.00	1.41	223	2.53	0.66
LTS	537	3.20	0.25	24	3.00	1.31	561	3.19	0.75
RC	277	3.30	0.23	14	3.50	0.58	291	3.31	0.75
CI	260	3.10	0.24	10	2.50	1.73	270	3.07	0.24
LC/E	473	1.88	0.96	17	1.42	2.39	490	1.86	1.01
DPE(A)	247	2.94	0.28	16	4.00	2.71	263	2.99	1.71
L P/E	226	1.35	0.67	1	0.13	0.35	227	2.58	0.23
DPE(P)	107	1.27	0.44	0	0.00	0.00	107	1.22	0.31
LF	119	1.42	0.92	1	0.25	0.50	120	1.36	0.30
Total	2072	2.74	0.88	91	2.53	1.81	2163	2.73	0.66

Fuente: Elaboración propia basada en los resultados

En los resultados obtenidos para el Líder 1 se observa la relación entre las percepciones tanto del cuerpo docente como del directivo, en tal sentido la mayor paridad se enfoca en el estilo que se encuentra entre el liderazgo transaccional y el liderazgo transformacional.

Sin embargo, la diferencia entre los puntajes obtenidos entre el liderazgo transaccional es de 0.20 mientras que en el transformacional es únicamente 0.03, esto permite situar al Líder con una tendencia hacia el estilo de liderazgo transformacional.

Se toman en cuenta los valores promedio entre las dos percepciones vertidas, puesto que se debe dar confiabilidad a la correlación entre dicha información, en este caso el Líder 1 tiene mayor tendencia al estilo de liderazgo transformacional, no obstante, se debe tomar en cuenta la mayor coincidencia entre los datos obtenidos fue en los sub-ítems de MI: Motivación inspiracional con una relación de 3.40/3.75 y las coincidencias más bajas se encuentran en los ítems que incluyen EI: Estimulación intelectual con una relación de 2.56/2.

En relación con el liderazgo Correctivo/Evitador, la relación es de 1.88/1.42 con una desviación estándar promedio de 1.01, siendo esta la más alta presentada en los resultados y que se alejan en la dispersión de relación en los datos.

E.Análisis de Correlación Liderazgo – Desempeño laboral docente

En este apartado se establece un análisis general de los resultados obtenidos, seguidos de los resultados de correlación por institución educativa, esto con el fin de dar fiabilidad a la investigación.

Cabe acotar que se tomaron en cuenta los valores promedios obtenidos en las variables de liderazgo y de desempeño laboral, en tal sentido se realizó un análisis estadístico correlacional. A continuación, se presenta la Tabla 8 con los valores promedios tanto de estilos de liderazgo como de desempeño laboral

Tabla 8. Resultados Promedios Obtenidos estilos de liderazgo y Desempeño Laboral.

Institución Educativa	Estilo de liderazgo			Desempeño laboral	Cualificación
	LTF	LTS	LC/E		
IE1	3.16	3.19	1.86	2.19	Destacado
IE2	2.76	2.87	1.90	3.23	Bueno
IE3	3.16	3.19	1.60	2.45	Destacado
IE4	3.12	3.04	1.61	3.03	Bueno
IE5	3.16	3.29	1.79	1.76	Excepcional
IE6	3.15	3.53	1.99	1.73	Excepcional
Desviación estándar	0.16	0.22	0.16	0.63	

Fuente: Elaboración propia basada en los resultados

En la tabla se muestra los promedios obtenidos en los estilos de liderazgo, así como también el desempeño laboral del docente. Por otra parte, se obtuvieron los siguientes resultados de manera general, tomando en

cuenta los estilos de liderazgo para comprobar la correlación entre los mismos, los resultados se presentan en la Tabla 9.

Tabla 9. Resultados Generales de Correlación de Coeficiente de Pearson

Variables Independiente/Variable dependiente	Coeficiente de correlación de Pearson	Coeficiente de Determinación
LTF/Desempeño laboral	-0.70	0.49
LTS/Desempeño laboral	-0.92	0.85
LC/E Desempeño laboral	-0.35	0.12

Fuente: Elaboración propia basada en los resultados.

La correlación resultante entre el estilo de liderazgo transformacional y desempeño laboral docente es de -0.70, lo cual se interpreta como Correlación negativa considerable entre las dos variables.

En la correlación resultante entre el liderazgo transaccional y el desempeño laboral se obtuvo un resultado de -0.92 interpretada como Correlación negativa muy fuerte.

Finalmente, la correlación existente entre el estilo de liderazgo correctivo/Evitador y el desempeño laboral el resultado es de -0.35, que corresponde a una Correlación negativa débil.

Con la información resultante se concluye que la relación existente entre los estilos de liderazgo relacionados con el desempeño laboral docente es: inversa negativa, tal situación se apoya en los resultados obtenidos por el personal docente en su desempeño laboral.

En la Institución Educativa 1, con un total de 22 respuestas obtenidas a los instrumentos MLQ 5X forma corta y la Autoevaluación de desempeño laboral, se obtienen los resultados finales que se muestran en la Tabla 10.

Tabla 10. IE1 Resultados Obtenidos estilos de liderazgo y Desempeño Laboral

Institución Educativa	Estilo de liderazgo			Desempeño Laboral	Cualificación
	LT	LTS	LC/E		
IE1	3.1	3.19	1.86	2.19	Destacado

Fuente: Elaboración propia basada en los resultados.

Con los resultados obtenidos tanto en los estilos de liderazgo como en el desempeño laboral, se observa que por un lado el estilo de liderazgo del directivo predominante es el LTS, sin embargo, la desviación estándar de los datos es mayor, es decir sus valores promedios están más dispersos, no sucede así en el estilo de liderazgo transformacional en donde la desviación estándar de los valores es en menor grado. Por ello se concluye que el estilo de liderazgo del Líder 1 muestra una tendencia ascendente del estilo transaccional al estilo transforma-

cional.

Por ello se observa una correlación negativa ya que mientras el directivo está en el proceso de transición del personal hacia un estilo de liderazgo transformacional.

La IE6, se ubica en el segundo lugar en número de docentes del área de bachillerato en el cantón Santa Elena, de dicha institución se computaron 31 respuestas en total y sus resultados promedios se presentan a continuación;

Tabla 11. IE6 Resultados Obtenidos estilos de liderazgo y Desempeño Laboral.

Institución Educativa	Estilo de liderazgo			Desempeño Laboral	Cualificación
	LTF	LTS	LC/E		
IE6	3.15	3.53	1.99	1.73	Excepcional

Fuente elaboración propia basada en los resultado

La correlación existente observada con relación a las variables de estilo de liderazgo y desempeño laboral es inversamente negativa, ya que mientras el estilo de liderazgo tiende al alza, el desempeño laboral tiende a bajar, esto se ve reflejado en el resultado de 1.73 y cuya escala de valoración lo califica como Excepcional.

Aun cuando el líder 6 posee un estilo de liderazgo

con tendencia transaccional, su personal docente posee la puntuación más alta en relación a las seis instituciones educativas que se tomaron en cuenta en el presente trabajo investigativo. Este particular, se presenta al encontrar líderes envueltos en procesos de transición entre los liderazgos transformacional y transaccional, proceso que se ve mayormente evidenciado en el des-

empeño del personal docente que debe adquirir nuevos estándares de trabajo en su función profesional. Es decir, los docentes poseen las capacidades para alinearse a los requerimientos del LTF, no obstante, el proceso de desarrollo es progresivo y demanda tiempo y capacitación constante al personal, proceso que los docentes han interiorizado positivamente.

V. CONCLUSIONES

El estilo de liderazgo se relaciona directamente con el desempeño laboral del personal docente, lo cual se evidencia en las unidades educativas fiscales del cantón Santa Elena, no obstante, queda establecido que no todos los líderes poseen el LTF para el desempeño de sus funciones, situación que afecta el desarrollo de las funciones del personal docente.

Los instrumentos utilizados tienen un alto índice de confiabilidad. El estilo de liderazgo MLQ 5X forma corta, presentó una confiabilidad de $\alpha=0.87$ con una magnitud de confiabilidad Muy alta en la escala de medición. En el Cuestionario de Autoevaluación de desempeño laboral, la confiabilidad de $\alpha=0.91$ con un rango de magnitud Muy alta.

La correlación existente entre liderazgo transformacional y desempeño laboral docente es de -0.70 , lo cual se interpreta como Correlación negativa considerable entre las dos variables. En la correlación del liderazgo transaccional y el desempeño laboral se obtuvo -0.92 interpretada como Correlación negativa muy fuerte. Finalmente, la correlación entre el liderazgo correctivo/invitador y el desempeño laboral es de -0.35 , que corresponde a una Correlación negativa débil.

Dichas correlaciones permiten concluir que la caracterización del estilo de liderazgo de los directivos en las instituciones educativas fiscales se evidencia una tendencia al estilo de liderazgo transformacional en los líderes de las instituciones educativas; 1, 3 y 4. Por su parte los líderes 2, 5 y 6 están enmarcados en el LTS con una tendencia de transición muy corta para alcanzar el estilo transformacional.

En términos de desempeño laboral del personal docente, se concluye que; existe una tendencia a incrementar su nivel de desarrollo al ubicar a las instituciones dentro de los rangos de Bueno a Excepcional.

Los factores de transición entre los estilos de liderazgo, influye directamente sobre los resultados obtenidos tanto en desempeño laboral del personal, como en la percepción del liderazgo de los directivos por ende mantener procesos de capacitación docente deben formar parte activa dentro de las políticas institucionales. Una vez concluido el presente trabajo de investigación, se acotan las siguientes recomendaciones en base a los

resultados obtenidos:

Los directivos deben ejecutar procesos de preparación para el personal docente para que puedan adaptarse de manera positiva al estilo de liderazgo transformacional.

Promover una cultura de comunicación constante en beneficio de la comunidad educativa, aun cuando las limitaciones siempre están presentes, se recomienda crear los canales propicios que permitan la comunicación fluida entre el personal docente y sus directivos.

Fomentar la motivación recíproca entre el personal docente y el directivo, a través de programas de incentivos profesionales que permitan la formación continua del personal.

En términos de mejorar el desempeño laboral, se recomienda desarrollar mayormente la flexibilidad y adaptabilidad al cambio, esto viabilizará el proceso de perfeccionamiento docente.

Un punto importante es el reconocimiento personal de las falencias que posean, esto con el fin de cambiarlas o mejorarlas, si se es capaz de reconocer las fallas personales, aceptarlas y cambiarlas, se estará preparado para la era del cambio, y esto sin duda permitirá la adaptabilidad positiva ante la realidad.

REFERENCIAS

- [1]P., Galán, Y., Baquero, & J., Ascanio, “Los roles gerenciales de Mintzberg: Una evidencia empírica en la universidad”. I+ D Revista de Investigaciones, 10(2), 102-111, 2017.
- [2]F. G., Contreras, & E. N., Andrade. “Aportaciones teóricas significativas sobre el liderazgo carismático y transformacional”. Revista venezolana de gerencia, 19(67), 456-476, (2014).
- [3]M., Escandón-Barbosa, & A. Hurtado-Ayala, Influencia de los estilos de liderazgo en el desempeño de las empresas exportadoras colombianas. Estudios gerenciales, 32(139), 137-145, 2016.
- [4]A. V. Alatorre, “Interdependencia entre el liderazgo transformacional, cultura organizacional y cambio educativo: una reflexión”. REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, 11(1), 73-91, 2013.
- [5]R., Hernández-Sampieri, C., Hernández-Collado, & P., Baptista-Lucio, Metodología de la investigación. Capítulo 9 Recolección de datos cuantitativos, 2014.
- [6]M., Acevedo-Manuelo, & A., Lizarzaburo-Pedraza, Gestión del capital humano y el desempeño laboral en trabajadores de empresas de negocio de Lima, 2019.
- [7]E. S., Santa Bárbara, & A. R., Fernández. “40 Años de la teoría del liderazgo situacional”: una revisión. Revista latinoamericana de psicología, 42(1), 25-39,

(2010).

[8]J. Bazzani-Gaviria, & D. Villalobos-Torres “Liderazgo de Rango Total”: revisión teórica del modelo (Doctoral disertación, Universidad del Rosario).2014

[9]A. Matas, “Diseño del formato de escalas tipo Likert: un estado de la cuestión”. Revista electrónica de

investigación educativa, 20(1), 38-47, 2018.

[10]M., Romero. Los estilos de liderazgo y los estilos de pensamiento en los directivos de Instituciones Educativas. BIG BANG FAUSTINIANO, 8(4), 2020.

RESUMEN CURRICULAR



Nora Ordoñez Sequera, Es una licenciada ecuatoriana graduada en la Universidad técnica Particular de Loja, obtuvo su título como licenciada en ciencias de la educación mención educación infantil en el 2015. Magister en gestión del talento humano otorgado por la Universidad Estatal Península de Santa Elena.



Jorge García Regalado, Economista ecuatoriano graduado en la Escuela superior politécnica del litoral (ESPOL) de la ciudad de Guayaquil-Ecuador. Magister en econometría, tiene un Doctorado en administración estratégica de empresas otorgado por la Pontificia Universidad Católica Del Perú en el 2020.