

# El estilo de liderazgo del Director y la satisfacción en el estudiante de los Institutos Tecnológicos

*The leadership style of the director and satisfaction in the student of the Technological Institutes*

Mg. Ronald Lagos-Ustua, [ronald\\_1430@hotmail.com](mailto:ronald_1430@hotmail.com), <https://orcid.org/0000-0002-9637-1871>

*Universidad César Vallejo, Perú*

## Resumen

El objetivo del estudio fue determinar el estilo de liderazgo (transformacional y transaccional) ejercido por el Director desde la percepción de los estudiantes, así como la satisfacción que estos alumnos experimentan en un Instituto de Educación Tecnológico Público (IESTP). La metodología tuvo en enfoque cuantitativo, nivel descriptivo avanzado con un diseño de correlación. Se muestra que el liderazgo transformacional tiene un impacto bastante positivo en la satisfacción de los estudiantes. Además, el liderazgo transaccional, a diferencia de otros estudios, también es un determinante importante de la satisfacción de los estudiantes. El liderazgo ejercido por los Directores de los Institutos es satisfactorio para los estudiantes destacando las relaciones interpersonales positivas, identificación activa con la institución; participación en eventos. Se concluye revelando la necesidad de continuar explorando los aspectos del pensamiento crítico como atributo esencial del liderazgo transformacional.

**Palabras clave:** Liderazgo, Satisfacción, Colegios, Directores.

## Abstract

The objective of the study was to determine the leadership style (transformational and transactional) exercised by the Director from the students' perception, as well as the satisfaction that these students experience in a Public Technological Education Institute (IESTP). The methodology had a quantitative approach, an advanced descriptive level with a correlation design. Transformational leadership is shown to have quite a positive impact on student satisfaction. Furthermore, transactional leadership, unlike other studies, is also an important determinant of student satisfaction. The leadership exercised by the Directors of the Institutes is satisfactory for the students, highlighting positive interpersonal relationships, active identification with the institution; participation in events. It concludes by revealing the need to continue exploring the aspects of critical thinking as an essential attribute of transformational leadership.

**Keywords:** Leadership, Satisfaction, Schools, Directors.

## **Introducción**

El presente estudio se inscribe entre los resultado del proyecto de pensamiento crítico en la educación peruana (Deroncele, Nagamine y Medina, 2020 a, b) teniendo en cuenta la importancia del pensamiento crítico en el liderazgo para liderar el cambio en contextos complejos (Kinchington, 2019) al reconocerse el pensamiento crítico como un atributo del liderazgo (Werner y Bleich, 2017). En este sentido se proyecta que los resultados obtenidos permitan continuar perfilando la investigación en educación sobre los enfoques pedagógicos para desarrollar el pensamiento crítico y el liderazgo (Powley y Taylor, 2014), siendo necesario establecer mecanismos que permitan evaluar del impacto formativo de estas investigaciones educativas (Tardo et al., 2019).

El estilo de liderazgo es un elemento clave de éxito en una educación de calidad, favoreciendo que los trabajadores se interrelacionen de forma colaborativa para garantizar los logros esperados manera efectiva. Los enfoques tradicionales del papel de los estudiantes con respecto a la figura del líder en la institución es de suma importancia por ello los directores de las instituciones educativas deben lograr una mejor conexión con los estudiantes. La metodología de gestión de instituciones educativas ha estado centrada en actividades administrativas, sin embargo, el cambio social requiere una reforma urgente de la educación que potencie el rol líder de los docentes poniendo énfasis en especializaciones en educación superior que tengan un impacto favorable en los procesos universitarios (Ledo y Deroncele, 2017).

Actualmente, es necesario combinar aspectos de la educación que necesitan mejorarse e implementar una réplica de las buenas conductas educativas tomadas en la institución para mejorar el aprendizaje de los estudiantes bajo un modelo del liderazgo eficiente y motivador.

Así, la satisfacción laboral docente es un factor importante en el desarrollo de una organización y un aspecto inevitable del buen funcionamiento de ella. Permitir que los trabajadores reconozcan el bienestar que sienten como consecuencia de su trabajo que es satisfactorio para crear un buen clima laboral que afecta a las personas y los procesos laborales. Estos suelen mejorar los resultados de manera óptima y eficiente.

Los directores mejoran su liderazgo al ser asertivos, empáticos, motivadores, innovadores, y visionarios, permitiendo también que los maestros mejoren su desempeño al igual que sean referentes modelos para sus estudiantes. Así, el papel mediador y regulador del director es fundamental debiendo establecer procedimientos crítico-reflexivos que

permitan una comunicación horizontal y un liderazgo distribuido (Deroncele et al., 2016), debiendo considerarse como parte fundamental de la gestión institucional de los directivos. El liderazgo transformacional es aquel que, sobre todas las cosas, tiene la capacidad de influir de manera positiva en el progreso y desarrollo de otras personas, generalmente dentro de los entornos laborales. Se basa en la estimulación intelectual, en ser motivador, inspirador, tener una influencia ideal y una consideración personal.

El líder transformacional es un ejemplo positivo para seguir valorándose como un ser que fomenta buenos aprendizajes, es comprometido y motivado en sus responsabilidades tocando sentimientos y emociones en sus seguidores. En tiempos de crisis ayuda a tener resiliencia, despertar creatividad y mejorar su entorno como viene pasando con la crisis sanitaria de la COVID 19, en la que los líderes transformacionales fueron soporte para sus docentes y especialmente para sus estudiantes quienes se vieron acompañados y guiados en estos nuevos entornos educativos que fueron globales y tecnológicos.

A nivel teórico se considera la perspectiva de Avolio y Bass (2004, citado en Mendoza y Ortiz, 2006) quienes establecen que “un líder alterna el ejercicio de diferentes tipos de liderazgo según las demandas de situaciones de entorno específicas y las expectativas de los miembros de la organización, combinando el estilo de liderazgo transaccional con el transformacional” (p.119).

Mendoza y Ortiz (2006) reconocen el liderazgo transaccional como intercambio entre el líder y sus seguidores, donde estos reciben un valor a cambio de su trabajo prescribiéndose una relación costo–beneficio, mientras que el “liderazgo transformacional estimula el emerger de la conciencia de los trabajadores, los cuales aceptan y se comprometen con el logro de la misión de la organización dejando de lado sus intereses personales, para enfocarse en los intereses del colectivo” (p. 120).

No obstante, teniendo en cuenta que “El liderazgo transaccional está basado en los modelos tradicionales, se fundamenta en el intercambio o transacción, donde el líder utiliza el poder, recompensando o sancionando a los trabajadores en función de su rendimiento” (Alena Tikhomirova et al., 2015) se aspira a un liderazgo transformacional cada vez más distribuido permitiendo que la toma de decisiones sea parte de un proceso de co-participación responsable.

## **Materiales y métodos**

Se aplicó una metodología con enfoque cuantitativo, con un alcance descriptivo (Deroncele et al., 2021). Se siguió el paradigma positivista como paradigma de investigación científica

desde la competencia epistémica del investigador (Deroncele, 2020 a, b). La muestra se constituyó por un total de 30 estudiantes, incluidas 15 mujeres y 15 hombres. Se utilizó un conjunto de elementos adaptados de asignaciones previamente verificadas para cada aspecto del liderazgo (Pedraja Rejas et al., 2009) concretándose un instrumento para cada variable, dígame de liderazgo transformacional, liderazgo transaccional y satisfacción. En el presente cuadro se resumen las principales variables y dimensiones del estudio, al mismo tiempo se presenta la confiabilidad del instrumento utilizado a partir del alfa de cronbach, obteniendo los tres instrumentos utilizados una alta consistencia interna (tabla 1).

**Tabla 1. Fiabilidad de las Dimensiones**

<b>Dimensiones</b>	<b>Ítems</b>	<b>Índice de fiabilidad</b>
Liderazgo transformacional	<ul style="list-style-type: none"><li>• El director del Instituto es respetado, carismático y admirado.</li><li>• Se confía en el Director docente y alumnos.</li><li>• Docentes y alumnos imitamos la conducta del Director del Instituto de Educación Tecnológico Público (IESTP)</li><li>• Docentes y alumnos son motivados por el director del IESTP</li><li>• El director del IESTP nos ha dado a conocer la misión y visión.</li><li>• Conocemos nuestro rol en el IESTP y sé cuál es la importancia.</li><li>• El director del Instituto nos ha enseñado que nuestra actividad en el rol de estudiantes es valiosa.</li></ul>	0,95
Liderazgo transaccional	<ul style="list-style-type: none"><li>• El director del IESTP ha definido la funciones de los todo el personal y alumnos del Instituto</li><li>• El personal y alumnos tienen en presente las recompensas, si logran las metas establecidas.</li><li>• Todos tenemos en presente las funciones de cada uno.</li><li>• El director se preocupa del avance académico.</li></ul>	0,91
Satisfacción de los estudiantes	<ul style="list-style-type: none"><li>• Me gusta estudiar en el IESTP.</li><li>• Me satisface estar en el IESTP.</li><li>• Me siento contento en el IESTP.</li></ul>	0,80

Los datos recopilados durante la encuesta se ingresaron en la base de SPSS 21.0 para su análisis estadístico. De estos datos se obtienen la media y la desviación estándar de cada dimensión, analizadas por correlación de Pearson, además de revelarse el modelo de regresión múltiple, considerándose la satisfacción como variable dependiente y los liderazgos variables independientes.

## **Resultados**

A continuación se presentan algunos estadísticos descriptivos relacionados con las diferentes variables.

**Tabla 2.**

	N	Rango	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típica
Liderazgo transformacional	30	5,50	1,00	6,50	3,9843	1,19681
Liderazgo transaccional	30	4,80	1,60	6,40	4,3559	1,29073
Satisfacción	30	5,00	1,25	6,25	4,1494	1,04517

Según la Tabla 2, para el liderazgo transformacional, los encuestados perciben la media como 3.9843 y la desviación estándar como 1.196. De manera similar, el liderazgo comercial medio es 4,3559 y la desviación estándar es 1,291. De manera similar, la satisfacción media de los estudiantes es 4,1494 y la desviación estándar es 1,045. Lo anterior sugiere que la satisfacción promedio de los estudiantes es aceptable, muy lejos del ideal, por lo visto significativamente diferente de los valores altos (mayores 5,001) o muy altos (mayores a 6,001). Una situación se replica en el caso del liderazgo transaccional como en el liderazgo transformacional.

Por lo tanto, la media de cada variable es: Satisfacción del alumno. El liderazgo transformacional y el liderazgo transaccional se desvían significativamente del valor ideal (7,00) y se posicionan cualitativamente como puntuaciones normales. (entre 3,9843 y 4,3659). Por este motivo, es recomendable estudiar cómo se relacionan estas mismas variables entre sí, siendo importante analizar el impacto de la satisfacción de estudiantes como otras variables derivadas de los estilos de liderazgo transaccional y transformacional.

Por su parte se presenta un análisis de varianza (Anova) para ello se consideró la suma de cuadrados, media cuadrática, entre otros elementos que se expresan en la tabla 3.

**Tabla 3. Análisis de Varianza ANOVA**

Modelo	Suma de cuadrados	Gl	Media cuadrática	F	Sig.
Regresión	59,267	2	29,634	69,616	,000b
1 Residual	33,624	79	,426		
Total	92,891	81			

a. Variable dependiente: Satisfacción

b. Variables predictoras: (Constante), Liderazgo

Los estilos de liderazgo transaccional y transformacional explican una varianza de 62,89 en la satisfacción de los estudiantes. De hecho, esta relación es estadísticamente significativa tal como se presenta el Test  $F = 69,616$  ( $p < 0,01$ ) que indica en la tabla 3.

Ello significa que, si el liderazgo transaccional y el liderazgo transformacional agregan valor, la satisfacción de los estudiantes también aumentará. Además, el efecto combinado

de estos 2 estilos de liderazgo explica la posible diferencia de 62,9 en la satisfacción de los estudiantes.

## **Discusión**

El nivel medio de satisfacción de los estudiantes de nuestra muestra es de 4,1496. En otras palabras, está lejos del valor adecuado (7.00). De hecho, en la muestra evaluada, los alumnos están sólo moderadamente satisfechos, les disgusta la escuela, no son felices ni completamente felices, pero en un nivel normal. Por tanto, existen aspectos importantes que se pueden mejorar para dar a los estudiantes un mayor nivel de satisfacción. Valentine y Prater (2011) en una encuesta a 408 directores en estilos de liderazgo transformacional encontraron que los estilos de liderazgo transaccional y liderazgo transformacional, facilitan la relación entre las habilidades políticas de los líderes y su efectividad.

Por su parte Aydin et al. (2013) demostraron que los estilos transformacionales conducen a una mayor participación de los estudiantes al cambiar los estilos hacia las transacciones, reducir la participación y reducir significativamente la satisfacción. Por otro lado, el impacto en los resultados de aprendizaje de los estudiantes conduce a una mejor educación y diseño de programas (Ewen et al., 2013).

También, cuando se trata de investigación, el liderazgo transformacional está involucrado en explicar la satisfacción de los estudiantes en el instituto. Esto se debe a que la relación se estableció en un país que no ha sido estudiado hasta ahora, y se ha demostrado que apoya la teoría de las alturas en particular (Hambrick et al. Mason, 1984), lo cual es consistente con los hallazgos.

Los estilos de liderazgo influyen en las instituciones en términos de desempeño de los estudiantes, procesos educativos, diseño de programas, confianza y participación, involucramiento de los docentes e incluso facilitando una mejor educación. Como indica Yang (2012) el liderazgo transformacional mejora el estado psicosocial de las instituciones educativas al crear y compartir misiones, generar ideas, compartir poder y ganar confianza a través de experiencias exitosas. Además, los estilos de liderazgo pueden afectar la forma en que enseña (Grissom y Loeb, 2011).

A su vez el estilo de liderazgo transaccional, tiene un impacto positivo en la satisfacción de estudiantes con las instituciones educativas. De hecho, la evidencia internacional muestra el poderoso impacto de los estilos de liderazgo en el desempeño organizacional (Bass Y Avolio, 1994) y sobre el equipo de trabajo, en el contexto de este estudio, el conjunto de conocimientos que sentó la base para los líderes, y en última instancia, el liderazgo transformacional afecta a las instituciones educativas, en particular al cambio climático, el contexto, la cultura y las instituciones, los logros del aprendizaje (Ten-Bruggencate et al., 2012).

Aydin et al. (2013) en un meta-análisis mostraron que el compromiso y la satisfacción se pierden cuando cambian los estilos de transacción. La razón fundamental del acuerdo fue lo suficientemente breve y los líderes no querían cambios importantes en la cultura organizativa (Antonakis y House, 2014). En este estudio, los estilos de liderazgo transformacional y transaccional afectan la satisfacción de estudiantes, un efecto positivo, creando un entorno basado en esfuerzos comunes. (Chen et al., 2015).

## Conclusiones

- 1. El liderazgo transformacional tiene un impacto positivo en la satisfacción de los alumnos, en la muestra analizada hay un aumento de 01 punto en los puntajes de liderazgo transformacional lo cual afectará la satisfacción de los estudiantes en 0,795 puntos porcentuales.*
- 2. El liderazgo transaccional tiene un impacto positivo en la satisfacción de los alumnos. En esta muestra analizada, hay un aumento de 01 punto en el puntaje de liderazgo en transacciones afecta a la satisfacción del estudiantado en 0.347 puntos porcentuales.*
- 3. Los resultados encontrados permiten proyectar nuevas líneas de investigación centradas en el pensamiento crítico como un atributo del liderazgo, especialmente en lo relacionado al liderazgo transformacional donde el líder debe ser un dinamizador dialógico de la participación en la toma de decisiones y la resolución de problemas, esto convoca a repensar los elementos de pensamiento crítico que permiten un liderazgo transformacional y transaccional efectivo con un impacto cada vez más positivo en la satisfacción de los estudiantes.*

## Referencias bibliográficas

1. Alena Tikhomirova., V. A. A., Trejo Toriz, A. C., García Ramírez, J. M. D. (2015). Liderazgo transaccional vs Liderazgo transformacional. REIDOCREA, 4, 24-27. Recuperado de: [https://digibug.ugr.es/bitstream/handle/10481/34629/AlmironArevalo\\_V4\\_Art4.pdf?sequence=6](https://digibug.ugr.es/bitstream/handle/10481/34629/AlmironArevalo_V4_Art4.pdf?sequence=6)
2. Antonakis, J., & House, R. J. (2014). Instrumental leadership: Measurement and extension of transformational–transactional leadership theory. *The Leadership Quarterly*, 25(4), 746-771.
3. Aydin, A., Sarier, Y., & Uysal, S. (2013). The Effect of School Principals' Leadership Styles on Teachers' Organizational Commitment and Job Satisfaction. *Educational sciences: Theory and practice*, 13(2), 806-811.
4. Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). Transformational leadership and organizational culture. *The International Journal of Public Administration*, 17(3-4), 541-554.
5. Chen, A. S. Y., Bian, M. D., & Hou, Y. H. (2015). Impact of transformational leadership on subordinate's EI and work performance. *Personnel Review*, 44(4).
6. Deroncelle Acosta, A., Gross Tur, R., & Medina Zuta, P. (2021). El mapeo epistémico: herramienta esencial en la práctica investigativa. *Universidad Y Sociedad*, 13(3), 172-188. Recuperado de: <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/2088>
7. Deroncelle, A. (2020). Competencia epistémica del investigador. En A. M. de Vicente Domínguez y N. Abuña Vences (Coords), LA COMUNICACIÓN ESPECIALIZADA DEL SIGLO XXI (pp. 53-77). Madrid, España: McGraw-Hill. ISBN: 978-84-486-2434-7. <https://bit.ly/3ANOsWw>
8. Deroncelle, A. (2020). Paradigmas de investigación científica. Abordaje desde la competencia epistémica del investigador. *Revista Arrancada*, 20(37), 211-225. <https://revistarrancada.cujae.edu.cu/index.php/arrancada/article/view/331/233>
9. Deroncelle, A., Del Toro, M., y López, R. (2016). Método formativo de la práctica profesional del psicólogo. *Revista Opuntia Brava*. 8(3), 1-12. Recuperado de: <http://opuntiabrava.ult.edu.cu/index.php/opuntiabrava/article/view/265/260>
10. Deroncelle, A., Nagamine, M., y Medina, D. (2020). Bases epistemológicas y metodológicas para el abordaje del pensamiento crítico en la educación peruana. *Revista Inclusiones*, 7(Número Especial), 68-87.
11. Deroncelle, A., Nagamine, M., y Medina, D. (2020). Desarrollo del pensamiento crítico. *Revista Maestro y Sociedad*, 17(3), 532-546.
12. Ewen, C., Wilmer, A., Black, G., Oerder, K., Ellen, B. P., Douglas, C., & Ferris, G. R. (2013). Further specification of the leader political skill–leadership effectiveness relationships: Transformational and transactional leader behavior as mediators. *The Leadership Quarterly*, 24(4), 516-533.
13. Grissom, J. A., & Loeb, S. (2011). Triangulating principal effectiveness how perspectives of parents, teachers, and assistant principals identify the central importance of managerial skills. *American Educational Research Journal*, 48(5), 1091-1123.
14. Hambrick, D. C. & Mason, P. A. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of management review*, 9(2), 193-206.
15. Kinchington, F. (2019). Critical thinking in leadership: Leading change in complex contexts. *International Perspectives on Leadership in Higher Education: Critical Thinking for Global Challenges* (Book Chapter), 31-43, doi: 10.4324/9781315122410-4
16. Ledo, C., y Deroncelle, A. (2017). El diplomado de Educación Superior para jóvenes docentes y su impacto en los procesos universitarios. *Revista Didasc@lia: Didáctica y Educación*, 8(7), 1-10. <https://refcale.uleam.edu.ec/index.php/didascalia/article/view/1833>
17. Mendoza, M. R., Ortiz, C. (2006). El Liderazgo Transformacional, Dimensiones e Impacto en la Cultura Organizacional y Eficacia de las Empresas. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, XIV(1), 118-134. <https://www.redalyc.org/pdf/909/90900107.pdf>
18. Pedraja-Rejas, L., Rodríguez-Ponce, E., Barreda, M., Sagredo, O., & 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), 21-26.
19. Powley, E. H., Taylor, S.N. (2014). Pedagogical Approaches to Develop Critical Thinking and Crisis Leadership. *Journal of Management Education*, 38(4), 560-585, doi: 10.1177/1052562913519081
20. Tardo, Y., Fernández, Y. & Deroncelle, A. (2019). Gestión para la evaluación del impacto formativo de las investigaciones educativas. *Revista Inclusiones*, 6(3), 46-62. <http://revistainclusiones.org/index.php/inclu/article/view/70>



21. Ten-Bruggencate, G., Luyten, H., Scheerens, J. & sLeegers, P. (2012). Modeling the Influence of School Leaders on Student Achievement How Can School Leaders Make a Difference? *Educational Administration Quarterly*, 48(4), 699-732.
22. Valentine, J. W. & Prater, M. (2011). Instructional, transformational, and managerial leadership and student achievement: High school principals make a difference. *NASSP Bulletin*.
23. Werner, S.H., Bleich, M.R. (2017). Critical thinking as a leadership attribute. *Journal of Continuing Education in Nursing*, 48(1), 9-11, doi: 10.3928/00220124-20170110-03
24. Yang, M. L. (2012). Transformational leadership and Taiwanese public relations practitioners' job satisfaction and organizational commitment. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 40(1), 31-46.