

## Liderazgo directivo y el desempeño laboral, un estudio de correlación significativa

### Managerial leadership and job performance, a study significant correlation

### Liderança gerencial e desempenho no trabalho, um estudo correlação significativa

Isaac Neonel Quea-Larico

[isaacquea@upeu.edu.pe](mailto:isaacquea@upeu.edu.pe)



<https://orcid.org/0000-0003-2720-0160>

Universidad Peruana Unión

Recibido 03 de enero de 2019

Aceptado 06 de junio de 2019

#### Resumen

Esta investigación tuvo por objetivo determinar la correlación entre el liderazgo del director y el desempeño laboral. Participaron 70 docentes, aplicándoles los cuestionarios respectivos. Los resultados obtenidos muestran los coeficientes de correlación múltiple entre las dimensiones de la variable predictora “tipos de liderazgo”: “liderazgo liberal”, “liderazgo autoritario” y “liderazgo democrático” con cada una de las dimensiones: “manejo de tecnologías de información”, “atención empática al estudiante”, “aplicación de disposiciones” y “generación de cambios organizacionales” de la variable criterio “desempeño laboral”, son correlaciones espurias:  $R=0.627$ ,  $R=0.484$ ,  $R=0.507$  y  $R=0.530$  respectivamente, debido a que sus coeficientes de determinación ( $R$  al cuadrado) son valores muy pequeños que no pasan del 7% en la explicación de cada una de las dimensiones de la

variable criterio “desempeño laboral. No es que no existan correlaciones significativas, sino que, la taxonomía de liderazgo considerado en el estudio está ubicada en el contexto empresarial, el mundo de los negocios. En el sistema educativo adventista, la noción docente proveedor es un concepto controvertido. Sin embargo, desde nuestro punto de vista, debemos advertir acerca de los riesgos que dicha concepción implica. Existe una tremenda diferencia entre una transacción educativa y la transacción de un producto comercial. A pesar de que hay una similitud con una transacción habitual cuando el profesor provee materiales, metodologías, conocimientos, asesoría y otros, es el estudiante quien tiene la obligación de participar activamente en el proceso si quiere obtener una certificación que lo acredite como conocedor de las materias que cursa.

*Palabras clave:* desempeño docente, educación de calidad, estilo de liderazgo, liderazgo del director.

### **Abstract**

This research aimed to determine to what extent the director's leadership style is related to job performance. Seventy teachers participated, applying the respective questionnaires, which evaluate the predictor variable: leadership; as well as, the variable work performance. The results obtained show a high value of the correlation coefficient that exists between the predictor variable "leadership" and the criterion variable "teaching job performance":  $R = 0.605$ ; indicating a positive correlation above the mean. The coefficient of the predictor variable: Leadership is  $B = 0.001$ , indicating that this variable fully explains the teacher's job performance, since the null hypothesis is accepted, that is, the sign value is less than the alpha value; indeed,  $\text{sign} = 0.997 < \alpha = 0.05$ . In conclusion, the director's leadership is significantly related to job performance.

*Keywords:* teaching performance, quality education, leadership style, director leadership.

### **Resumo**

Esta pesquisa teve como objetivo verificar a correlação entre a liderança do diretor e o desempenho no trabalho. Participaram 70 professores, aplicando os respectivos questionários. Os resultados obtidos mostram os múltiplos coeficientes de correlação entre

as dimensões da variável preditora "tipos de liderança": "liderança liberal", "liderança autoritária" e "liderança democrática" com cada uma das dimensões: "gestão das tecnologias de informação", "Empática atenção ao aluno", " aplicação de disposições "e" geração de mudanças organizacionais "da variável critério" desempenho no trabalho", são correlações espúrias:  $R = 0,627$ ,  $R = 0,484$ ,  $R = 0,507$  e  $R = 0,530$  respectivamente, porque é coeficientes de determinação ( $R$  ao quadrado) são valores muito pequenos que não ultrapassam 7% na explicação de cada uma das dimensões da variável critério "desempenho no trabalho. Não que não haja correlações significativas, mas sim que a taxonomia da liderança considerada no estudo está localizada no contexto empresarial, o mundo dos negócios. No sistema educacional adventista, a noção de professor-provedor é um conceito controverso. Porém, do nosso ponto de vista, devemos alertar sobre os riscos que tal concepção implica. Há uma enorme diferença entre uma transação educacional e uma transação comercial de produto. Apesar de haver uma semelhança com uma transação habitual quando o professor fornece materiais, metodologias, conhecimentos, conselhos e outros, é o aluno que tem a obrigação de participar ativamente do processo se quiser obter uma certificação que o acredite como conhecedor das disciplinas que estuda.

*Palavras-chave:* desempenho docente, educação de qualidade, estilo de liderança, liderança do diretor.

### Introducción

El estudio comprende el estudio del liderazgo directivo y el desempeño docente, cuyas variables son bastante importantes para la educación y sus agentes. A lo largo de los años, la profesión docente se ha visto envuelta en continuos y cambios, producto de las aceleradas transformaciones que se produjeron en las esferas económicas, políticas y sociales que inevitablemente afectaron al sistema educativo y a la labor docente, mediante la presencia de modelos, proyectos, políticas, etc. (Imbernón, 2019). A pesar de los esfuerzos pedagógicos por promover un cambio cualitativo de envergadura, la observación de la práctica docente evidencia que aún queda un largo camino por recorrer. En los centros escolares continúan primando el currículo, las mismas políticas, las mismas reformas, los mismos indicadores y los conocimientos, la transmisión de valores. Por otra parte, son los mismos docentes los que manifiestan cierto malestar en su función educativa (López, 2019).

La justicia social y la educación intercultural, en el contexto de la educación, son objetos de reflexión, cuyo enfoque intercultural se ha constituido en un eje de las políticas educativas, generando una justicia social y equitativa para todos los espacios y los sujetos de las políticas educativas, generando un desarrollo colectivo. En este sentido, la educación pretende el desarrollo mediante la educación intercultural, cuyos sistemas educativos focalice a las personas, la realidad plural, la democracia participativa, la reivindicación de los derechos humanos (Maiztegui, Villardón, Navarro y Santibáñez, 2019).

Martín y García (2018), en el contexto de la educación, proponen la profesionalización docente, en pro del desarrollo profesional, en una sociedad totalmente compleja, llena de retos y paradojas, cuya búsqueda es la definición de la profesión docente, en un contexto de un panorama educativo complejo, profundos procesos, nuevas tecnologías, formas de violencias escolares, contextos complejos y llenos de dificultad.

El estudio responde al objetivo: analizar la relación entre el liderazgo directivo y el desempeño docente, en el contexto de las instituciones educativas, las cuales reclaman la eficiencia y la eficacia de los protagonistas.

### **Liderazgo directivo**

El liderazgo promueve el clima institucional, cuidando la comunicación de las personas involucradas en el ámbito de la educación, mediante las expresiones de sus gestos, mensajes orales y escritos, cuyo propósito es transformar el entorno, mejorar la calidad de las respuestas, revelando la presencia de un liderazgo efectivo (Atencio, 2019). Por su parte, Castro (2017) considera que la educación posee un reto: la adquisición de líderes, cuyas características sean innatas, suficientes, capacidad de organización educativa, eficacia y dinamismo para lograr los objetivos. En este contexto, el liderazgo significa una competencia esencial de las personas, para lograr un clima institucional óptimo. Por otro lado, Corrales (2018) plantea un programa de liderazgo directivo con el propósito de optimizar el clima institucional, en articulación con la misión y los objetivos de las instituciones, atendiendo sus particularidades y características, sin dejar al margen las reflexiones de la personas en su colectivo. No queda al margen de esta perspectiva teórica Sánchez (2019), quien sostiene que un liderazgo pertinente y esencial es requerido para las condiciones de las instituciones educativas, en pro de la conformación de las sociedades y personas comprometidas con la investigación académica, cuyos gestores, administradores, inclusive jefes, no pierdan de vista

el clima organizacional de las instituciones educativas. Se requiere un liderazgo directivo de las autoridades competentes.

Las instituciones educativas requieren un liderazgo directivo estratégico, el cual anuncia la presencia del éxito institucional. El director, para ejercer este liderazgo, debe poseer características esenciales, comprometidas con los procesos, los recursos, la toma de decisiones, en pro del logro de los objetivos y las metas institucionales (Quezada, 2018).

El liderazgo directivo se orienta hacia el logro de una educación de calidad, buscando la formación integral de las personas, quienes asumen transformaciones y demandas de la sociedad del conocimiento, durante toda la vida, sobre la base de la investigación y la práctica de valores democráticos, necesarios para atender los procesos de cambios, “la equidad, libertad, participación, cooperación y solidaridad” (Maya, Aldana y Isea, 2019).

### **Desempeño docente**

La función docente es objeto de análisis y evaluación, la cual se ha constituido en un gran reto para la educación y sus protagonistas, frente a una sociedad que exige grandes cambios, la generación de nuevas situaciones, en un ambiente de incertidumbre y de mucho desgaste (González y Subaldo, 2015).

La cultura organizacional, la satisfacción docente y el desempeño docente guardan relación; las dos primeras son predictores del tercero. Se destaca la importancia del clima organizacional para “la productividad, la creatividad y la identificación e implicación” (Vargas y Flores, 2019).

El profesional de la enseñanza tiene, en gran medida, la responsabilidad de la educación y la cultura de una sociedad y, por ende, debe ser consciente de la influencia personal y social que genera el desarrollo de su labor, cuya labor responde a factores motivacionales (Amírez y Nazar, 2019). El desempeño docente responde al liderazgo directivo, cuyo accionar del educador, como profesional experto en el campo educacional, comprende también el sentirse apropiado del saber pedagógico, mediante la creación de conocimientos que se van construyendo diariamente cuando se diseña y organiza el modo de enseñar, o cuando se interactúa con los alumnos (Mego y Ramírez, 2018). Para Macahuachi y Gonzales (2017) se requiere un liderazgo pedagógico y directivo para ejercer el buen desempeño docente, cuyo desempeño sintoniza la educación que enfoca las necesidades de todas las poblaciones, razón

por la cual todos los gobiernos realizan inversiones importantes, en un ámbito del liderazgo “transformacional, democrático, participativo, innovador”.

Cabe mencionar al respecto que existen estudios realizados en diferentes contextos educativos y las indagaciones realizada en los docentes (Diagnóstico del docente de la Región Junín, 2013) demuestran que el desempeño docente no responde las expectativas y las demandas de la sociedad, por la pérdida de credibilidad y confiabilidad de su presencia plena conciencia en su vocación de educar. Asimismo, las consultas realizadas por el Equipo Técnico de Currículo Regional (2013) a los docentes, personal directivo, estudiantes, padres de familia, autoridades locales y grupos de interés, respecto a los problemas, intereses y necesidades educativas de la región, nos confirman que el desempeño docente es cuestionado y criticado por los diferentes actores educativos en la forma o manera de actuación (Barrientos, 2014)

### **Marco de buen desempeño docente**

El marco de buen desempeño docente se basa en una visión de docencia para el país. En ese sentido, se ha construido una estructura que posibilite expresarla evitando reducir el concepto de Marco a una de lista de cotejo. A continuación, presentamos esta visión de docencia y los elementos que componen el marco. La estructura de éste se organiza en un orden jerárquico de tres categorías: cuatro (4) dominios que comprenden nueve (9) competencias que a su vez contienen cuarenta (40) desempeños (Ministerio de Educación, 2013).

### **Preparación para el aprendizaje de los estudiantes**

Comprende la planificación del trabajo pedagógico a través de la elaboración del programa curricular, las unidades didácticas y las sesiones de aprendizaje en el marco de un enfoque intercultural e inclusivo. Refiere el conocimiento de las principales características sociales, culturales —materiales e inmateriales— y cognitivas de sus estudiantes, el dominio de los contenidos pedagógicos y disciplinares, así como la selección de materiales

educativos, estrategias de enseñanza y evaluación del aprendizaje. (R.M. No. 0547-2012-ED).

### **Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes**

Comprende la conducción del proceso de enseñanza por medio de un enfoque que valore la inclusión y la diversidad en todas sus expresiones. Refiere la mediación pedagógica del docente en el desarrollo de un clima favorable al aprendizaje, el manejo de los contenidos, la motivación permanente de sus estudiantes, el desarrollo de diversas estrategias metodológicas y de evaluación, así como la utilización de recursos didácticos pertinentes y relevantes. Incluye el uso de diversos criterios e instrumentos que facilitan la identificación del logro y los desafíos en el proceso de aprendizaje, además de los aspectos de la enseñanza que es preciso mejorar. (R.M. No. 0547-2012-ED).

### **Participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad**

Comprende la participación en la gestión de la escuela o la red de escuelas desde una perspectiva democrática para configurar la comunidad de aprendizaje. Refiere la comunicación efectiva con los diversos actores de la comunidad educativa, la participación en la elaboración, ejecución y evaluación del Proyecto Educativo Institucional, así como la contribución al establecimiento de un clima institucional favorable. Incluye la valoración y respeto a la comunidad y sus características y la corresponsabilidad de las familias en los resultados de los aprendizajes. (R.M. No. 0547-2012-ED).

### **Desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente**

Comprende el proceso y las prácticas que caracterizan la formación y desarrollo de la comunidad profesional de docentes. Refiere la reflexión sistemática sobre su práctica pedagógica, la de sus colegas, el trabajo en grupos, la colaboración con sus pares y su participación en actividades de desarrollo profesional. Incluye la responsabilidad en los procesos y resultados del aprendizaje y el manejo de información sobre el diseño e implementación de las políticas educativas a nivel nacional y regional. (R.M. No. 0547-2012-ED).

## Metodología

### Muestra

Los participantes en el estudio estuvieron constituidos por 70 docentes de los cuales el 38,6% de docentes son varones y el 61,4 % de docentes son mujeres, pertenecientes a la Institución Educativa Colegio Adventista Túpac Amaru Juliaca, la determinación de la muestra fue no probabilístico de tipo intencional, tal como lo sustenta (Hernández, Fernández y Baptista, 2014). Por criterio del investigador, se tomó a todos los docentes de la institución educativa se aplicó el instrumento a 70 docentes.

### Instrumento

En el estudio se ha utilizado la técnica de la encuesta y el instrumento denominado “Cuestionario: liderazgo del director y el desempeño laboral del docente”, con el propósito de recabar la información y los datos requeridos, para establecer la relación de las variables. No se recurrió a criterios de inclusión ni de exclusión.

El instrumento utilizado fue un cuestionario denominado Liderazgo del director y el desempeño laboral del docente, elaborado por el investigador y con la opinión de los expertos. El instrumento está constituido por dos partes: “Información demográfica” e “Información sobre las variables de investigación”: liderazgo del director y desempeño laboral.

La “Información demográfica” comprende cinco datos: género, nivel que atiende, años de trabajo en la institución, edad y área de trabajo del docente. Por su parte, la “Información sobre las variables de investigación: liderazgo del director y desempeño laboral”, comprende 37 ítems, distribuidos 15 para la variable: liderazgo del director y 22 para la variable: desempeño laboral. Los ítems de la variable: liderazgo del director, fueron distribuidos en 3 dimensiones: Liderazgo liberal: 1 – 5, Liderazgo autocrático: 6 – 10, Liderazgo democrático: 11 – 15. Los valores: mínimo y máximo, para la primera dimensión es 5 y 25; para la segunda es 5 y 25; para la tercera dimensión es 5 y 25. Los ítems de la variable “desempeño laboral” fueron distribuidos en 4 dimensiones: Manejo de tecnologías de información: 16 – 22,



Atención empática al estudiante: 23 – 25, Aplicación de disposiciones: 26 – 30, Generación de cambios organizacionales: 31 – 37.

Los valores: mínimo y máximo, para la primera dimensión es 7 y 35; para la segunda es 3 y 15; para la tercera dimensión es 5 y 15, y para la cuarta dimensión es 7 y 35.

### **Procedimiento**

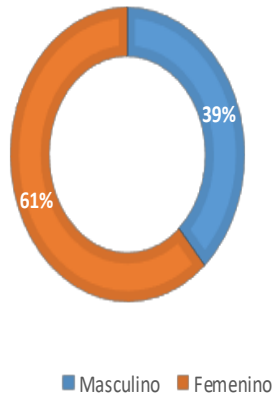
Luego de haber obtenido los datos y la información sobre las variables, las dimensiones y los indicadores, recabada mediante el instrumento, se procedió al análisis e interpretación de los datos de acuerdo con los objetivos planteados en el estudio, ejecutando el procedimiento siguiente:

- a) Los datos fueron evaluados y revisados.
- b) Los datos fueron digitados utilizando el paquete estadístico SPSS 22, formando así una base de datos para el tratamiento estadístico y obtener la correlación “r” de Pearson entre las variables de estudio.
- c) La presentación de los datos en tablas.
- d) La interpretación de los datos de las tablas.

## **Resultados**

### **Resultados descriptivos del estudio**

Se observa en la figura 1 que se rebajó con una población de 70 docentes. La muestra estuvo constituida por el 38.6 % de docentes varones y el 61.4 % de docentes mujeres



**Figura 1.** Participantes según sexo.

En la tabla 1 se puede observar información sobre años de trabajo en la institución, el 88.6% lleva trabajando de 0 a 5 años, los porcentajes menores son 7.1% y 4.3%, correspondientes a de 6 a 10 años y más de 11 años respectivamente.

Tabla 1

*Años de trabajo en la institución*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Menos de 5 años	62	88,6	88,6	88,6
Entre 6 y 10 años	5	7,1	7,1	95,7
Mas de 10 años	3	4,3	4,3	100,0
Total	70	100,0	100,0	

### Resultados de correlaciones entre las variables

En la tabla 2 podemos observar que el valor del coeficiente de correlación múltiple entre las dimensiones de la variable predictor (tipos de liderazgo): “liderazgo liberal”, “liderazgo autoritario” y “liderazgo democrático”, y la variable criterio: manejo de tecnologías de información es  $R = 0.627$ ; indicando una correlación positiva media, en el supuesto que todas las dimensiones de la variable predictor ingresasen al modelo.

Tabla 2

*Correlación entre tipos de liderazgo y manejo de tecnologías de información en docentes*

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
1	,627 <sup>a</sup>	,046	-,028	5,999

a. Variables predictoras: (Constante), Liderazgo democrático, Liderazgo liberal, Liderazgo autocrático

De acuerdo con la tabla 3, se observa, al dividir la media cuadrática de la regresión entre la residual se obtiene el estadístico de contraste F de Snedecor con 3 y 66 grados de libertad,  $F = 0.363$ . El contraste que hacemos es  $H_0$ : “no existe regresión” Por lo que, con una  $F = 0.363$  y un p-valor 0.780 mayor que 0.05, se acepta la hipótesis nula, esto es, la regresión no es significativa para cualquier nivel de significación. Esto es, no hay ninguna asociación entre las variables predictoras “liderazgo democrático”, “liderazgo liberal” y “liderazgo autocrático” y la variable criterio “manejo de tecnologías de información”

Tabla 3

*Resultados de ANOVA de tipos de liderazgo y manejo de tecnologías de información*

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	39,195	3	13,065	,363	,780 <sup>b</sup>
	Residuo	2375,390	66	35,991		
	Total	2414,586	69			

a. Variable criterio: Manejo de tecnologías de información

b. Predictores: (Constante), Liderazgo democrático, Liderazgo liberal, Liderazgo autocrático

La tabla 4, corrobora el resultado obtenido en la tabla 3, en el sentido que, cuando hacemos  $H_0: \alpha_i = 0, 1, 2, 3$ , la constante, el coeficiente de liderazgo liberal, el coeficiente de liderazgo autocrático y el de liderazgo democrático, respectivamente. Con una t de Student de 11.498 y un p-valor de 0.000, se puede decir que es significativo para un nivel del 5%, la constante entra al modelo; con una t de -0.458 y significación de 0.649,  $\alpha_1$  no es significativa; con una t de -0.501 y significación de 0.618,  $\alpha_2$  no es significativa y con una t de 1.010 y significación 0.316,  $\alpha_3$  también no es significativa. En conclusión, ninguna variable predictora ingresa al modelo propuesto.

Igualmente, el coeficiente de determinación (R cuadrado), 0.046 indica que no hay ningún ajuste para la predicción de la variable criterio “manejo de tecnologías de la información”, por lo tanto, no existe ninguna asociación entre las variables de estudio.

Tabla 4

*Resultados de coeficientes para tipos de liderazgo y manejo de tecnologías de información*

Modelo	B	Error estándar	Coeficientes		
			Coeficientes no estandarizados	estandarizados	Sig.
1 (Constante)	25,461	2,214		11,498	,000
Liderazgo liberal	-,118	,259	-,083	-,458	,649
Liderazgo autocrático	-,149	,297	-,109	-,501	,618
Liderazgo democrático	,296	,294	,201	1,010	,316

a. Variable criterio: Manejo de tecnologías de la información

### Discusión

Los estudios consultados dan cuenta de que el liderazgo influye en el clima institucional o forma positiva o en forma negativa; por ejemplo, Atencio (2019) refiere los factores del liderazgo que determinan el clima institucional, cuyo poder se concentra en una sola persona: el director, quien ofrece acciones y decisiones realizadas sin consultas y no son pertinentes, provocando deserción escolar, falta de motivación, falta de identidad, escasa comunicación, falta de asertividad, en el contexto de una investigación no experimental, de

tipo explicativo, con la participación de 50 docentes de los dos niveles: primario y secundario. A diferencia de la presente investigación, realizada en 70 docentes de los dos niveles, con el objetivo de determinar el grado de correlación múltiple entre las dimensiones de la variable criterio “tipos de liderazgo”: “liderazgo con cada una de las dimensiones de la variable criterio “desempeño docente” : manejo de tecnologías de información, atención empática al estudiante, aplicación de disposiciones y generación de cambios organizacionales, se obtuvieron correlaciones espurias:  $R= 0.627$ ,  $R= 0.484$ ,  $R= 0.507$  y  $R= 0.530$  respectivamente, debido a que sus coeficientes de determinación ( $R$  al cuadrado) son valores muy pequeños que no pasan del 7% en la explicación de cada una de las dimensiones de la variable criterio “desempeño docente”. Castro (2017) también trabaja la relación del liderazgo y el clima institucional, cuya influencia positiva media se da en el coeficiente de Pearson ( $r=0.700$ ); en conclusión, se percibe la existencia de una correlación positiva de las variables referidas. Por su parte, Corrales, (2018) realiza un estudio de diseño no experimental, descriptivo, propositivo y correlacional, en 23 docentes, cuya actitud del liderazgo es individualista, carente de trabajo en equipo, muy segmentado, sin identidad institucional.

El trabajo de investigación de Galindo (2017) es el más afín con la presente investigación, trabajan las mismas variables: liderazgo directivo y desempeño docente, también con el mismo objetivo, en el marco de un estudio no experimental, en 21 docentes y 2 directoras, concluyendo que ambas variables presentan una correlación positiva. Sin embargo, las dimensiones de las variables fueron diferentes; por ejemplo, la variable liderazgo directivo fue operada con las siguientes dimensiones: “Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes” y “Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes”; la variable desempeño docente, con las cuatro dimensiones: “Preparación para el aprendizaje de los estudiantes”, “Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes”, “Participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad” y “Desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente”, ambas variables presentan la escala y los valores: Siempre (3), Algunas veces (2) y Nunca (1).

Argote (2018) presenta la investigación con semejanzas muy similares, con el objetivo de “determinar la influencia del liderazgo de los directivos en el desempeño docente”, realizado en una muestra no probabilística de 131 docente del nivel secundario, cuyos

resultados arrojan el coeficiente de correlación  $r$  Pearson ,889, cuya correlación es positiva alta; en conclusión, esta correlación es muy significativa, superior a todas las investigaciones consultadas.

### Conclusiones

Luego del procesamiento de los datos y con los resultados presentados en esta investigación, sobre la relación entre el liderazgo del director y el desempeño laboral de los docentes en el Colegio Adventista Túpac Amaru, concluye que los valores de los coeficiente de correlación múltiple entre las dimensiones de la variable predictora “tipos de liderazgo”: “liderazgo liberal”, “liderazgo autoritario” y “liderazgo democrático” con cada una de las dimensiones: “manejo de tecnologías de información”, “atención empática al estudiante”, “aplicación de disposiciones” y “generación de cambios organizacionales” de la variable criterio “desempeño laboral”, son correlaciones espurias:  $R= 0.627$ ,  $R= 0.484$ ,  $R= 0.507$  y  $R= 0.530$  respectivamente, debido a que sus coeficientes de determinación ( $R$  al cuadrado) son valores muy pequeños que no pasan del 7% en la explicación de cada una de las dimensiones de la variable criterio “desempeño laboral. La falta de explicación de la variabilidad de las dimensiones de la variable criterio en base de las tres dimensiones de la variable predictora “tipos de liderazgo” se debe a que: 1) el número de variable predictoras es muy pequeño, 2) el tamaño de la muestra es muy pequeña, y 3) posiblemente el tipo de liderazgo en la facultad no corresponda a la taxonomía propuesta, sino a un liderazgo cristiano cuyo propósito es restaurar a la persona a la imagen de Dios. Además, esta característica es constante y no hay variabilidad en el estudio.

No es que no existan correlaciones significativas, sino que, la taxonomía de liderazgo considerado en el estudio es de naturaleza humanista ubicada en el contexto empresarial, el mundo de los negocios, y no en el contexto de la filosofía educativa adventista. En la educación adventista, la noción estudiante - cliente es un concepto controvertido. Sin embargo, desde nuestro punto de vista, debemos advertir acerca de los riesgos que dicha concepción implica. Existe una tremenda diferencia entre una transacción educativa y la transacción de un producto comercial. Una transacción habitual en marketing implica un proveedor que proporciona un producto-servicio, un precio, una calidad aceptable para el

cliente, un canal adecuado de venta, un sistema de información y un nivel de satisfacción. Supuestamente estos cinco aspectos se dan en el producto educativo, con las diferencias siguientes: a) el proveedor del servicio educativo no puede entregar el servicio si el estudiante no prueba que está preparado para asimilarlo (evaluaciones), b) el contrato educando-educador establece obligaciones de ambas partes. El profesor proveerá materiales, metodologías, impartirá conocimientos, proveerá ejercicios, dará asesoría y otros, pero el estudiante tiene la obligación de participar activamente en el proceso, asistiendo a clase, estudiando su material, haciendo ejercicios, etc., c) el educando debe probar que conoce sus materias si quiere obtener una certificación que lo acredite como conocedor, y d) el educador tiene una responsabilidad con la sociedad de entregar un educando apto para desenvolverse y contribuir a la generación de conocimiento en la sociedad.

### Referencias

- Amírez, R. y Nazar, G. (2019). Factores motivacionales de diseño del trabajo y su relación con desempeño laboral. *Revista Psicología: Organizações E Trabalho*, 19(4), 791–799. <https://doi.org/10.17652/rpot/2019.4.17517>
- Argote, D. L. (2018). *Liderazgo de los directivos y su influencia con el desempeño docente en las instituciones educativas públicas del nivel de educación secundaria de la provincia de Ilo, Moquegua 2016*. [Tesis, Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa]. Recuperado de <http://repositorio.unsa.edu.pe/handle/UNSA/5875>
- Atencio, S. R. (2019). *El liderazgo y el clima institucional en la institución educativa del colegio nacional industrial N° 31 “Nuestra Señora del Carmen” San Juan Pampa – Pasco -2016*. [Tesis de maestro, Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión]. Recuperado de [http://repositorio.undac.edu.pe/bitstream/undac/1935/1/T026\\_09300786\\_M.pdf](http://repositorio.undac.edu.pe/bitstream/undac/1935/1/T026_09300786_M.pdf)
- Barrientos, P. (2014). La educación de los educadores en el desempeño docente, 4(6), 53–57.
- Castro, J. I. (2017). *Relación entre liderazgo y clima institucional en docentes del Instituto Superior Pedagógico Público “Cachicadán” Santiago de Chuco – La Libertad*. [Tesis



de maestría, Universidad Nacional “Pedro Ruiz Gallo”]. Recuperado de [http://repositorio.unprg.edu.pe/bitstream/handle/UNPRG/8826/Calderon\\_Carlos\\_Francisco\\_Artemio.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.unprg.edu.pe/bitstream/handle/UNPRG/8826/Calderon_Carlos_Francisco_Artemio.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Corrales, R. (2018). *Propuesta de un programa de liderazgo directivo para optimizar el clima institucional en la institución educativa de primaria menores N° 11534 “José Campos Peralta” de Batangrande del distrito de Pítipo, provincia de Ferreñafe- 2016*. [Tesis de maestría, Universidad Nacional “Pedro Ruiz Gallo” de Lambayeque]. Recuperado de <http://repositorio.unprg.edu.pe/bitstream/handle/UNPRG/6890/BC-3547-CORRALES-LEONARDO.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Galindo, D. M. (2017). *Liderazgo directivo y desempeño docente en las IEI N° 090 y 091 del distrito de Jesús María – UGEL 03 , 2017*. [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Recuperado de <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/14180>

González, J., y Subaldo, L. (2015). Opiniones sobre el desempeño docente y sus repercusiones en la satisfacción profesional y personal de los profesores. *Educación, XXIV(47)*, 90–114. Recuperado de <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/educacion/article/view/14247/14865>

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. (2014). *Metodología de la Investigación* (Sexta edic). México, D.F: McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V.

Imbernón, F. (2019). La formación del profesorado de educación secundaria: la eterna pesadilla. *Revista de Currículum Y Formación de Profesorado*, 23(3), 150–163. <https://doi.org/10.30827/profesorado.v23i3.9302>

López, R. (2019). La innovación docente en la formación del profesorado. principios y directrices de futuro. *Crónica Revista Científico Profesional de La Pedagogía Y Psicopedagogía*, (4), 83–94.

Macahuachi, P. B. y Gonzales, K. D. (2017). *Liderazgo directivo y desempeño docente en la institución educativa inicial Nuestra Señora de La Esperanza del distrito de Tambopata Puerto Maldonado- 2016*. Universidad Católica Los Ángeles Chimbote, Facultad de

Educación y Humanidades, Escuela Profesional de Educación. Madre de Dios, Perú.

Maiztegui, C., Villardón, L., Navarro, M. Á. y Santibáñez, R. (2019). Hacia un enfoque de justicia social: la percepción del profesorado sobre la educación intercultural en contextos de escasa presencia de alumnado extranjero. *Educación*, 55(1), 119–140. <https://doi.org/https://doi.org/10.5565/rev/educar.980>

Martín, A. y García, I. (2018). Profesionalización del docente en la actualidad: contribuciones al desarrollo profesional. *Profesorado Revista de Currículum Y Formación Del Profesorado*, 22(1–17). Recuperado de <http://revistaseug.ugr.es/index.php/profesorado/article/view/9916/8039>

Maya, E., Aldana, J. J. y Isea, J. (2019). Liderazgo directivo y educación de calidad. *Revista Interdisciplinaria de Humanidades, Educación, Ciencia Y Tecnología*, V(9), 114–129. Recuperado de <https://cienciamatriarevista.org.ve/index.php/cm/article/view/102/84>

Mego, L. M. y Ramírez, E. J. (2018). *Liderazgo pedagógico del director y desempeño docente del nivel secundario en la institución educativa “Andrés Avelino Cáceres” distrito de baños de Cajamarca*. [Tesis de maestría, Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo]. Recuperado de <http://repositorio.upagu.edu.pe/handle/UPAGU/759>

Ministerio de Educación. (2013). Marco de Buen Desempeño Docente. Un buen maestro cambia tu vida, 132.

Quezada, S. (2018). *El liderazgo estratégico del director y el éxito institucional del programa de tecnología educativa de la Universidad Nacional de Trujillo-2016*. [Tesis doctoral, Universidad Privada Antenor Orrego]. Recuperado de [http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/3784/1/RE\\_DOCT\\_EDU\\_SONIA.QUEZADA\\_LIDERAZGO.ESTRATEGICO\\_DATOS.PDF](http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/3784/1/RE_DOCT_EDU_SONIA.QUEZADA_LIDERAZGO.ESTRATEGICO_DATOS.PDF)

Sánchez, M. S. (2019). *Liderazgo directivo y clima organizacional en una institución educativa pública del Callao*. [Tesis de maestría, Universidad San Ignacio de Loyola]. Recuperado de [http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/8800/3/2019\\_Sanchez-Flores-De-Sanchez.pdf](http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/8800/3/2019_Sanchez-Flores-De-Sanchez.pdf)

Vargas, S. L. y Flores, M. M. (2019). Cultura organizacional y satisfacción laboral como predictores del desempeño laboral en bibliotecarios. *Investigación Bibliotélica*, 33(79), 149–176. Recuperado de <http://www.scielo.org.mx/pdf/ib/v33n79/2448-8321-ib-33-79-149.pdf>