

## LA RELACIÓN ENTRE EL ESTILO DE LIDERAZGO DEL DIRECTOR Y LA SATISFACCIÓN DE LOS ESTUDIANTES: EVIDENCIA DESDE CHILE

LILIANA PEDRAJA-REJAS  
Centro de Estudios CEUTA  
Universidad de Tarapacá  
lpedraja@uta.cl  
Arica-Chile

EMILIO RODRÍGUEZ-PONCE  
Instituto de Alta Investigación  
Universidad de Tarapacá  
erodriguez@uta.cl  
Arica-Chile

CARMEN ARANEDA-GUIRRIMAN  
Centro de Estudios CEUTA  
Universidad de Tarapacá  
caraneda@uta.cl  
Arica-Chile

PATRICIO RODRÍGUEZ-MARDONES  
Centro de Formación Técnica de Tarapacá  
patricio.rodriguezmardones@gmail.com  
Arica-Chile

**RESUMEN:** La presente investigación busca explorar si existe una relación entre el estilo de liderazgo ejercido por directores de colegios y el grado de satisfacción que experimentan los estudiantes. Para el objetivo planteado anteriormente, se desarrolló un estudio teórico y empírico a través de la aplicación de cuestionarios. Los resultados indican que, para el caso de la muestra analizada, el liderazgo transformacional impacta, positivamente, sobre la satisfacción de los estudiantes. Adicionalmente, a diferencia de lo que plantean otros trabajos, el liderazgo transaccional también es un determinante clave para la satisfacción del alumnado. De esta forma, esta investigación exploratoria permite validar las dimensiones de los estilos de liderazgo transforma-

cional y transaccional, contribuyendo con nuevos hallazgos que permiten dar paso a estudios cuantitativos de mayor envergadura.

PALABRAS CLAVE: *Liderazgo, Satisfacción, Colegios, Directores.*

#### THE RELATIONSHIP BETWEEN THE PRINCIPAL'S LEADERSHIP STYLE AND STUDENTS' SATISFACTION: EVIDENCE FROM CHILE

ABSTRACT: This research aims to explore the existence of a relationship between the leadership style of school principals and the degree of satisfaction of their students. A theoretical and empirical study was conducted, through the application of a questionnaire. The findings show that, for the analyzed sample, transformational leadership impacts positively on student satisfaction. Additionally, unlike other studies that have been raised on this topic, transactional leadership is also a key determinant for the satisfaction obtained by students. Therefore, this exploratory research allows validating the dimensions of both leadership styles, transformational and transactional, contributing to new findings that will open up a way for larger quantitative studies.

KEYWORDS: *Leadership, Satisfaction, Schools, Principals.*

### *Introducción*

La formación de capital humano se establece como aspecto central en el contexto de la sociedad del conocimiento, asunto que se ha tornado un deber con las sociedades actuales, además de que trata de un requerimiento estratégico para competir con éxito en el orden económico, político y social imperante. En este sentido, cobra importancia abordar lo que sucede en los establecimientos educacionales, instituciones que son fundamentales dentro del proceso de formación del capital humano; al respecto, particularmente, resulta relevante analizar qué ocurre con los estudiantes que forman parte de ese sistema.

Considerar la satisfacción de los estudiantes en los establecimientos y espacios educativos, trata de un tema de la mayor significación, ya que alumnos más satisfechos no sólo tendrán mejor calidad de vida (Long y Eamoraphant, 2015), sino, también, mejores resultados académicos, además de un mayor aprecio por el estudio y más compromiso con su entorno (Samdal et al., 1999). A pesar de su importancia, las investigaciones referidas a la satisfacción de los estudiantes, en el contexto latinoamericano, se han realizado, fundamentalmente, a nivel universitario (Hernández y Rodríguez, 2014; Negrón y Gallegos, 2012; Pradenas et al, 2012).

Ahora bien, los estudios de liderazgo en el campo de la educación se han focalizado, básicamente, en las aplicaciones y acciones del liderazgo transformacional de la dirección escolar (Fitzgerald, 2015; Leithwood y Sun, 2012; Leithwood y Jantzi, 2005). Sin embargo, la vinculación entre el estilo de liderazgo del director y la satisfacción en los establecimientos educacionales no ha sido una temática que haya tenido abundantes pesquisas en los países latinoamericanos.

Por consiguiente, la pregunta relevante de la presente investigación es la siguiente: ¿El estilo de liderazgo de los directores de los establecimientos educacionales influye o no en el grado de satisfacción que experimentan los estudiantes en dichos espacios educativos?

### *Marco de referencia*

#### SATISFACCIÓN DE LOS ESTUDIANTES

En términos generales, la satisfacción implica una sensación de bienestar al alcanzar un deseo o cubrir una necesidad. Para Armstrong et al. (2014), la satisfacción se puede entender como el nivel de estado de ánimo que experimenta una persona cuando compara el rendimiento de un producto o servicio en relación con sus expectativas previas. Más específicamente, la satisfacción del estudiante consiste en una evaluación subjetiva llevada a cabo por el mismo alumno, en relación con sus experiencias, resultados educacionales y la calidad de vida estudiantil en el marco del espacio educativo (Storbacka et al., 1994).

En este sentido, Long y Eamoraphant (2015) realizaron una investigación en la que participaron 125 alumnos, hallaron que la satisfacción en la escuela tiene una correlación significativa por la participación de los padres, las relaciones interpersonales con otros estudiantes y las relaciones con los profesores. De igual manera, Sun (2015) trabajó con una muestra de 1.652 alumnos, de 13 escuelas secundarias de Hong Kong, encontró que existe una relación positiva entre el desarrollo juvenil y la satisfacción de los alumnos en la escuela.

La satisfacción en la escuela es un determinante estructural de la calidad de vida de los estudiantes. Una pesquisa con 30 alumnos comprueba que el 60% de los mismos aluden a la satisfacción en el colegio como un aspecto significativo de su felicidad (Suldo et al., 2014). Previamente, Suldo et al. (2013) al trabajar con una muestra de 55 alumnos de sexto grado, encontraron que la satisfacción de los estudiantes en el colegio no sólo impacta, sino que posibilita la satisfacción vital. Jiang et al. (2013) realizaron una investigación en la que

participaron 547 estudiantes del sur-este de los Estados Unidos, descubrieron que la relación con los profesores, la relación con sus pares y la relación con la familia son las variables fundamentales para explicar la satisfacción en el colegio. Similarmente, Tian et al. (2015), laboraron con una muestra de 324 alumnos, de una escuela primaria; al respecto, descubrieron que las emociones positivas o negativas se correlacionan con la satisfacción en la escuela.

Por lo tanto, el punto a investigarse consiste en demostrar que como los estudiantes pasan la mayor parte de su tiempo en el colegio el espacio educativo se torna esencial para los alumnos, convirtiéndose, así, en un factor determinante para su felicidad y satisfacción vital. De hecho, Samdal et al. (1998) sostienen que la satisfacción de los estudiantes en los colegios se refieren a las respuestas emocionales inmediatas tales como: felicidad, disfrute y bienestar.

#### ESTILOS DE LIDERAZGO

El líder de un grupo u organización es quien logra que otros realicen con él, o por él, lo que desea a favor de dicho grupo u organización. Así, el estilo de liderazgo constituye el patrón de conducta visto por terceros, así como la percepción de sí mismo respecto de su posición y actuación que moviliza a los seguidores a realizar lo que el líder le ha requerido (House et al., 2002).

Existen múltiples formas de tipificar los estilos de liderazgos; sin embargo, la perspectiva dominante distingue entre: Liderazgo transformacional, liderazgo transaccional y *laissez faire* (Bass et al., 2003):

**Liderazgo Transformacional**, estos líderes generan propósitos y objetivos altamente desafiantes para sus seguidores, a quienes empoderan y motivan aumentando su moral. Los líderes transformacionales crean un sistema de valores que fundamenta la importancia de la tarea a desarrollar; proporcionan una perspectiva de equipo o de la organización por sobre las miradas individuales; descubren y alinean el trabajo con las necesidades de orden superior de sus seguidores (Zhu et al., 2012). El liderazgo transformacional exhibe un conjunto de características:

- *Influencia idealizada*. Los líderes transformacionales son carismáticos, admirados, respetados, obtienen la confianza de la gente, quienes procuran imitarles (Mittal y Dhar, 2015).
- *Motivación inspiracional*. Se refiere al hecho de que los líderes transformacionales son capaces de motivar a los miembros de su equipo,

proporcionando significado intrínseco a su trabajo; es decir, al percibirse de la relevancia de su trabajo no sólo para su equipo sino para la sociedad. Así se crea un ambiente de compromiso con la búsqueda de un futuro deseable y construible a partir del esfuerzo mancomunado (Chen et al., 2015).

- *Estimulación intelectual.* Los líderes transformacionales estimulan a sus seguidores a ser creativos e innovadores, cuestionando las formas tradicionales de resolver los problemas, y motivándoles a buscar por sí solos soluciones novedosas y superiores, en un marco de mejora e innovación continua (Yasin et al., 2014).
- *Consideración individual.* Los líderes transformacionales tienen un comportamiento de orientación, estímulo y apoyo a sus seguidores, con quienes actúan como mentor, fortaleciendo las relaciones interpersonales, distribuyendo responsabilidades y colaborando con ellos en su crecimiento personal y profesional (Avolio et al., 1999).

***Liderazgo Transaccional.*** Este líder construye un acuerdo con sus seguidores respecto de las metas y las expectativas de recompensa; por lo cual, su accionar se focaliza en la medición y control de las bases convenidas, ya que si se logran las metas se generan las recompensas contingentes. Los términos del intercambio son más bien de corto plazo y el líder no procura cambios significativos en la cultura organizacional (Antonakis y House, 2014). Las características de este tipo de liderazgo son las siguientes:

- *Recompensa contingente.* Bajo esta modalidad de gestión el líder define qué se debe hacer, cómo se debe hacer y los desempeños necesarios para lograrlo; es decir, el líder aclara las expectativas respecto de los objetivos, metas y resultados deseados, además define y clarifica las recompensas asociadas al trabajo realizado (Epitropaki y Martin, 2005).
- *Gestión por excepción.* En su versión activa, se refiere al proceso mediante el cual los líderes monitorean el progreso de los seguidores, identificando los problemas y adoptando las medidas correctivas pertinentes (Hamstra et al., 2014).

***Liderazgo Laissez Faire.*** Este líder evita las responsabilidades y prefiere no tomar decisiones ni realizar acciones que le hagan responsable de los resultados. Así no sólo elude la responsabilidad, sino que reduce su autoridad

dejando a los seguidores, grados máximos de libertad para actuar y resolver (Skogstad et al., 2014). La principal característica de este estilo de liderazgo es el siguiente:

- *Evita tomar decisiones; realiza acciones*; es decir, en la mayoría de las situaciones estos líderes dejan hacer y dejan pasar ya que no intervienen a nivel de toma de decisión ni en la ejecución o plan a llevar a cabo (Furtner et al., 2013).

Lo cierto es que la evidencia internacional muestra una significativa incidencia de los estilos de liderazgo sobre el desempeño de las organizaciones (Bass y Avolio, 1994) y sobre los equipos de trabajo (Jung, 2001). Ahora bien, en el contexto del presente estudio, el acervo de conocimientos ha sentado las bases respecto a que los líderes y, fundamentalmente, el liderazgo transformacional, puede incidir en los establecimientos educacionales, particularmente en: el clima, la cultura y el desempeño académico (Ten-Bruggencate et al., 2012).

Ciertamente en el ámbito de la educación, los estudios de liderazgo han analizado preferentemente las aplicaciones y acciones del liderazgo transformacional de la dirección escolar. De hecho, Leithwood y Jantzi (2005) revisando 32 investigaciones descubrieron que el liderazgo impacta sobre el nivel de logro de los estudiantes y el grado de compromiso de la escuela en forma directa y en forma mediatizada por la cultura; también se halla un impacto sobre el compromiso de los profesores y la satisfacción en el trabajo.

Por consiguiente, los estilos de liderazgo parecen tener impacto en el campo de la educación. Consistentemente, Fitzgerald (2015) encuentra una alta correlación entre la confianza del profesorado y el estilo de liderazgo transformacional. De igual modo, Selamat et al. (2013) descubren que el liderazgo impacta sobre el nivel del logro de los estudiantes y el grado de compromiso con la escuela.

Como lo indica Yang (2012), el liderazgo transformacional mejora las condiciones psico-sociales de las instituciones de educación al construir y compartir una misión, generando ideas, compartiendo el poder, ganando credibilidad a partir de las propias experiencias exitosas. Más aún, el estilo de liderazgo puede influir incluso en la forma de enseñanza (Grissom y Loeb, 2011).

Para Valentine y Prater (2011), el estilo de liderazgo transformacional impacta en el rendimiento estudiantil promoviendo el mejoramiento de la enseñanza y el diseño curricular. Por su parte Ewen et al. (2013) realizaron

una investigación con 408 directores de escuela y revelaron que los estilos de liderazgo transformacional y transaccional mediatizan las relaciones entre las habilidades políticas del líder y su efectividad. Aydin et al. (2013), a través de un meta-análisis, mostraron que el estilo transformacional logra mayor compromiso de los profesores y, lo más importante, satisfacción en el trabajo; sin embargo, al cambiar el estilo en una dirección transaccional, merma el compromiso y baja considerablemente el sentimiento de satisfacción.

Aunque en estas investigaciones no existe una alusión directa a la satisfacción de los estudiantes en el espacio educativo, si aportan evidencia en torno a que el estilo de liderazgo impacta en los establecimientos educacionales tanto a nivel del logro de los estudiantes, como en los procesos educativos, diseño curriculares, confianza del profesorado e incluso promueve mejoras en la enseñanza. Esta evidencia apoya la tesis de que el liderazgo debería incidir en la satisfacción de los estudiantes.

## *Metodología*

### PARTICIPANTES Y PROCEDIMIENTO DE RECOLECCIÓN

Un total de 82 personas participaron en el estudio, conformado por 44 damas y 38 varones. Todos los participantes cumplieron con los siguientes criterios: (1) Nacionalidad chilena; (2) Estudiantes de tercer o cuarto medio; (3) Alumnos de un programa preuniversitario; (4) Disponibilidad para participar voluntariamente del estudio.

El procedimiento de recolección fue un cuestionario diseñado, específicamente, para esta investigación. Inicialmente, se aplicó el cuestionario a una muestra de 92 alumnos y se recibieron 88 cuestionarios, pero algunos estaban incompletos o resultaron mal elaborados. Así, finalmente, se pudo disponer de un total de 82 cuestionarios debidamente respondidos, correspondientes a un 89,1% de los cuestionarios administrados.

### DIMENSIONES, VARIABLES Y MEDIDAS

Para cada una de las dimensiones del liderazgo se emplearon un conjunto de ítems adaptados de trabajos previamente validados (por ejemplo, Pedraja-Rejas et al., 2009; Pedraja Rejas et al., 2008; Pedraja-Rejas y Rodríguez-Ponce, 2008). Por su parte, para el estudio de la satisfacción de los estudiantes, se adaptó el trabajo de Samdal et al. (1999). Adicionalmente, se empleó una escala

tipo Likert de 1 (mínimo acuerdo) hasta 7 (máximo acuerdo). La fiabilidad de las variables (Alpha de Cronbach) se expone en la Tabla I.

**Tabla I. Fiabilidad de las Dimensiones**

Dimensiones	Ítems	Índice de fiabilidad
<b>Liderazgo transformacional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El director de mi colegio o liceo es carismático, respetado y admirado.</li> <li>• Profesores y alumnos confiamos en el director del colegio o liceo.</li> <li>• Profesores y alumnos tratamos de imitar la conducta de nuestro director del colegio o liceo.</li> <li>• Profesores y alumnos nos sentimos motivados por el director del colegio o liceo.</li> <li>• El director del colegio o liceo nos ha explicado cuál es la misión del colegio y qué buscamos a futuro como unidad educativa.</li> <li>• Conozco mi rol en el colegio y sé cuál es su importancia.</li> <li>• El director del colegio o liceo nos ha enseñado que nuestra labor como estudiantes es valiosa.</li> <li>• En el colegio construimos un futuro mejor para todos.</li> <li>• En el colegio trabajamos mancomunadamente por cosas que son importantes.</li> <li>• El director del colegio o liceo nos estimula a ser innovadores.</li> <li>• El director del colegio o liceo nos estimula a ver más allá de lo tradicional.</li> <li>• El director del colegio o liceo nos motiva a mejorar, permanentemente, como estudiantes.</li> <li>• Podemos contar con el director del colegio o liceo,</li> <li>• El director del colegio o liceo nos apoya como estudiantes y como personas.</li> <li>• El director del colegio o liceo nos considera y nos respeta como estudiantes y como personas.</li> </ul>	0,95
<b>Liderazgo transaccional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El director del colegio o liceo ha definido, claramente, los roles de profesores, técnicos, administrativos y alumnos en el establecimiento educacional.</li> <li>• Los profesores, técnicos, administrativos y alumnos saben claramente las recompensas si se logran las metas previstas.</li> <li>• Todos sabemos lo que se espera de cada uno en sus respectivos roles y los beneficios esperados.</li> <li>• El director se preocupa de controlar, permanentemente, los avances logrados.</li> </ul>	0,91



	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El director adopta, rápidamente, medidas cuando hay alguna desviación de las metas propuestas.</li> </ul>	
Satisfacción de los estudiantes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disfruto mi colegio o liceo.</li> <li>• Me encanta estudiar en mi colegio o liceo</li> <li>• Me alegra estar en el colegio o liceo.</li> <li>• Me siento feliz en el colegio o liceo.</li> </ul>	0,80

## ANÁLISIS DE DATOS

Los datos recogidos mediante el cuestionario fueron ingresados en la base de datos SPSS 21.0 para la realización del análisis estadístico. Desde esta base de datos se obtuvieron y analizaron las medias y las desviaciones estándar de cada dimensión junto a las correlaciones de Pearson y, finalmente, se analiza un modelo de regresión múltiple considerando la satisfacción en el colegio como variable dependiente y el liderazgo transformacional y el liderazgo transaccional como las variables independientes.

### *Resultados de la investigación*

En este estudio se utilizan un conjunto de estadísticos descriptivos, los cuales pueden observarse en la Tabla II.

Tabla II. Estadísticos Descriptivos

	N	Rango	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típica
Liderazgo transformacional	82	5,50	1,00	6,50	3,9843	1,19681
Liderazgo transaccional	82	4,80	1,60	6,40	4,3659	1,29073
Satisfacción	82	5,00	1,25	6,25	4,1494	1,04517

Nótese que empleando la escala de Likert de 1 a 7, en el caso del Liderazgo Transformacional, la percepción de los entrevistados sitúa la media en 3,9843 y con una desviación estándar de 1,196. Asimismo, el Liderazgo Transaccional logra un promedio de 4,3659 y una desviación estándar de 1,290. Del mismo modo, la Satisfacción de los Estudiantes alcanza un promedio de 4,1494 con una desviación estándar de 1,045. Lo anterior muestra que el nivel de satisfacción promedio de los estudiantes es sólo regular, muy distante del ideal, pero también significativamente diferente de un valor alto (superior a 5,000) o muy alto (superior a 6,000). Situación que también se repite para el caso del Liderazgo Transformacional y para el Liderazgo Transaccional.

En consecuencia, los promedios de cada una de las variables: Satisfacción de los Estudiantes; Liderazgo Transformacional y Liderazgo Transaccional exhiben una diferencia significativa del valor ideal (7.00) y se sitúan en lo que, cualitativamente, se puede calificar como un nivel regular (entre 3,9843 y 4,3659).

Por lo mismo, vale la pena explorar de qué manera se pueden relacionar estas variables entre sí. Esto es, resulta interesante analizar en qué medida el grado de satisfacción de los estudiantes se ve influido, entre otras variables, por los estilos de liderazgo transformacional y transaccional. Para este efecto, se aplica la siguiente ecuación de regresión:

$$\text{Satisfacción de los Estudiantes} = \beta_0 + \beta_1 \text{Liderazgo transformacional} + \beta_2 \text{Liderazgo transaccional} + \varepsilon_i$$

En donde:

Satisfacción de

los Estudiantes = Variable dependiente que puede tomar diferentes valores en escala desde 1 a 7.

Liderazgo

Transformacional = Variable independiente que puede tomar diferentes valores en escala desde 1 a 7.

Liderazgo

Transaccional = Variable independiente que puede tomar diferentes valores en escala desde 1 a 7.

$\beta_0$  = Representa las variables omitidas por el modelo.

$\beta_1$  = Factor de ponderación de la variable Liderazgo Transformacional.

$\beta_2$  = Factor de ponderación de la variable Liderazgo Transaccional.

$\varepsilon_i$  = Término de error.

Ahora bien, el modelo de regresión múltiple aplicado arrojó un conjunto de resultados, los cuales pueden apreciarse en las Tablas III y IV.

**Tabla III. Resumen del Modelo**

Modelo	R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> corregida	Error típ. de la estimación	Estadísticos de cambio				
					Cambio en R <sup>2</sup>	Cambio en F	gl1	gl2	Sig. Cam- bio en F
1	,799 <sup>a</sup>	,638	,629	,65239	,638	69,626	2	79	,000

a. Variables predictoras: (Constante), Liderazgo transaccional, Liderazgo transformacional

**Tabla IV. Análisis de Varianza ANOVA<sup>a</sup>**

Modelo	Suma de cuadrados	Gl	Media cuadrática	F	Sig.
Regresión	59,267	2	29,634	69,626	,000 <sup>b</sup>
1 Residual	33,624	79	,426		
Total	92,891	81			

a. Variable dependiente: Satisfacción

b. Variables predictoras: (Constante), Liderazgo transaccional, Liderazgo transformacional

Por lo tanto, en la muestra analizada, los estilos de liderazgo transformacional y transaccional explican el 62,9% de la varianza de la satisfacción de los estudiantes. Ciertamente, esta proporción es estadísticamente significativa como lo demuestra el Test F = 69,626 ( $p < 0,01$ ) que se indica en la tabla IV. Esto significa, que si el liderazgo transformacional y el liderazgo transaccional se incrementan en su valoración, lo mismo ocurrirá con la satisfacción de los estudiantes. Más aún, el efecto conjunto de estos dos estilos de liderazgo, explican el 62,9% de las variaciones que se pueden producir en la satisfacción de los estudiantes.

En este contexto, se realiza un análisis de la pertinencia estadística de cada una de las variables explicativas. Así, la Tabla V muestra los resultados obtenidos.

**Tabla V. Coeficientes del Modelo de Regresión Múltiple Aplicado**

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados		Sig.
	B	Error típ.	Beta	t	
(Constante)	,104	,394		,264	,792
1 Liderazgo transformacional	,712	,062	,796	11,496	,000
Liderazgo transaccional	,289	,057	,348	5,030	,000

Estos resultados sugieren una relación estadísticamente significativa del liderazgo transformacional (Test  $t= 11,496$ ;  $p < 0,01$ ) y del liderazgo transaccional (Test  $t= 5,030$ ;  $p < 0,01$ ) con el nivel de satisfacción de los estudiantes en sus colegios. Esto expresa que existe una relación directa y positiva entre el Liderazgo Transformacional y la Satisfacción de los Estudiantes, de hecho cada vez que la valoración del Liderazgo Transformacional se incrementa en un punto, la Satisfacción de los Estudiantes aumenta en 0,796 puntos porcentuales. Del mismo modo, existe una relación directa y positiva entre el Liderazgo Transaccional y la Satisfacción de los Estudiantes, de hecho cada vez que la valoración del Liderazgo Transaccional incrementa su valoración en un punto, la Satisfacción de los Estudiantes se aumenta en 0,348 puntos porcentuales.

En consecuencia, los principales hallazgos de este estudio empírico se pueden resumir en:

- El Liderazgo Transformacional impacta de manera positiva sobre la Satisfacción de los Estudiantes, de tal modo que en la muestra analizada un incremento de 1 punto en la valoración del Liderazgo Transformacional, incide en 0,796 puntos porcentuales en la Satisfacción de los Estudiantes.
- El Liderazgo Transaccional impacta de manera positiva sobre la Satisfacción de los Estudiantes, de tal modo que en la muestra analizada un incremento de 1 punto en la valoración del Liderazgo Transaccional, incide en 0,348 puntos porcentuales en la Satisfacción de los Estudiantes.
- El Liderazgo Transformacional junto al Liderazgo Transaccional tienen una alta capacidad explicativa en la muestra analizada, de tal forma que el 62,9% de las variaciones en la Satisfacción de los Estudiantes obedece a estas variables en conjunto.

Por lo tanto, ambos estilos de liderazgo son relevantes y pertinentes para impactar positivamente sobre la Satisfacción de los Estudiantes.

### *Discusión de los resultados e implicaciones*

Los hallazgos de la investigación son múltiples y requieren un grado de discusión adicional. En efecto, un primer descubrimiento es que el grado de

satisfacción de los estudiantes de la muestra promedia 4,1494; es decir, distante del valor ideal (7, 0). Esto implica, que en la muestra analizada los estudiantes tienen solo un nivel medio de satisfacción y no disfrutaban al máximo en el colegio, ni les encanta, ni les alegra, ni se sienten felices al máximo, sino sólo a un nivel regular. Por lo tanto, hay aspectos esenciales que podrían mejorar para que los alumnos tuvieran un mayor nivel de satisfacción.

Segundo, en lo pertinente a la investigación, el liderazgo transformacional es relevante para explicar el grado de satisfacción que los alumnos logran en el colegio. Este es un descubrimiento relevante dado que se logra en un país en el cual la relación no ha sido estudiada previamente, pero sobre todo porque es una evidencia en favor de la teoría de los escalafones superiores (Hambrick y Mason, 1984) y en línea con evidencia en torno a que el estilo de liderazgo impacta en los establecimientos educacionales tanto a nivel del logro de los alumnos, como de los procesos educativos, diseño curriculares, confianza y compromiso del profesorado, e incluso promueve mejoras en la enseñanza.

En tercer lugar, el estilo de liderazgo transaccional influye, positivamente, sobre el grado de satisfacción de los alumnos en el establecimiento educacional. Este es un hallazgo novedoso, ya que en el contexto educacional Aydin et al. (2013), llevaron a cabo un meta-análisis, y demostraron que al cambiar el estilo en una dirección transaccional desaparece el compromiso y la satisfacción.

En definitiva, esta evidencia está en contra de lo planteado por la “ecología de las organizaciones”, puesto que en esta investigación los estilos de liderazgo transformacional y transaccional tienen impacto sobre la satisfacción de los alumnos y dicho impacto es positivo.

Bajo esta perspectiva es posible generar una serie de implicaciones y desafíos para los directores de colegios, los que para incrementar los niveles de satisfacción de los alumnos deberían:

- Lograr el respeto y admiración de sus alumnos.
- Lograr la confianza del profesorado y de los alumnos.
- Ser referente de conducta para profesores y alumnos.
- Lograr motivar a profesores y alumnos.
- Explicar la misión del colegio y la visión de futuro.
- Enseñar a los estudiantes su rol en el colegio y en la sociedad.
- Demostrar a los alumnos el valor de ser estudiantes.
- Sumar a los estudiantes en la construcción de un futuro mejor para el

colegio y para la sociedad.

- Consegui que los alumnos y funcionarios trabajen mancomunadamente por las metas del colegio.
- Estimular la innovación de profesores y alumnos.
- Estimular nuevas visiones más allá de las tradicionales perspectivas.
- Motivar el mejoramiento continuo.
- Probar consideración por los alumnos.
- Apoyar a los alumnos a fin de que mejoren como persona y estudiante.
- Respetar a los alumnos como estudiantes y como personas.
- Definir, claramente, los roles de los profesores, técnicos, administrativos y alumnos en el establecimiento educacional.
- Definir con precisión el sistema de recompensas si se logran las metas previstas.
- Definir lo que se espera de cada miembro del colegio y los beneficios esperados por el cumplimiento de sus roles.
- Controlar, permanentemente, los avances logrados.
- Adoptar, rápidamente, medidas cuando exista alguna desviación en las metas propuestas.

Esta investigación presenta algunas limitaciones respecto del tamaño de la muestra y por la condición de que se trata de una muestra elegida discrecionalmente y que no necesariamente representa a la población de estudio, por lo que los resultados deben tomarse con prudencia y como primeros hallazgos más exploratorios que deben ser verificados en muestras estadísticamente significativas.

El estudio abre la puerta a otras investigaciones que permitan analizar cómo es que los estilos de liderazgo llegan a impactar en la satisfacción de los alumnos. La cuestión es descubrir en el futuro cuáles son los procesos a través de los cuales los estilos de liderazgo hacen que el colegio sea un lugar más satisfactorio para los alumnos.

Con todo, los resultados son originales, relevantes y con ellos se pretende aportar al estado del arte evidencias de una relación escasamente estudiada y en un país de Latinoamérica, en donde los estudios empíricos son esenciales para validar si las teorías construidas en las áreas metropolitanas tienen o no alcance y cabida en esta realidad.

## *Reflexiones finales*

En esta investigación se puede responder a la pregunta propuesta inicialmente, indicando que si hay incidencia en los estilos de liderazgo. Más aún, no sólo el estilo de liderazgo transformacional tiene influencia en la satisfacción de los alumnos, sino que también el estilo de liderazgo transaccional. Esto es, en el ámbito educativo de la muestra analizada, los líderes o directores de colegio, marcan una diferencia que es relevante e influyente en la satisfacción de los alumnos en el establecimiento educacional.

En efecto, existe una relación directa y positiva entre el Estilo de Liderazgo Transformacional y la Satisfacción de los Estudiantes. De hecho en la muestra analizada, un incremento de 1 punto en la valoración del Liderazgo Transformacional incide en 0,796 puntos porcentuales en la Satisfacción de los Estudiantes. Este resultado abre un abanico de posibilidades para los colegios, ya que da una señal en torno a que resulta fundamental que los directores de colegios sean Líderes Transformacionales para mejorar la Satisfacción de los Estudiantes, más aún cuando en la muestra analizada se evidencia que dicho nivel de satisfacción dista significativamente de ser ideal. De modo similar, existe una relación directa y positiva entre el Estilo de Liderazgo Transaccional y la Satisfacción de los Estudiantes. De hecho, en la muestra analizada, un incremento de 1 punto en la valoración del Liderazgo Transaccional incide en 0,348 puntos porcentuales en la Satisfacción de los Estudiantes, lo que supone posibilidades de mejora en los colegios analizados.

Es importante destacar que si bien el sentido de la Dirección de ambos estilos de Liderazgo sobre la Satisfacción de los Estudiantes es positivo, convergen en este punto; existe una diferencia relevante en la magnitud del impacto de cada estilo de liderazgo. Mientras el Estilo Transformacional impacta en 0,796 puntos porcentuales, el Estilo Transaccional sólo lo hace en 0,348 puntos porcentuales; es decir, el primero tiene impacto superior al doble del segundo. Con todo, ambos estilos de liderazgo, en conjunto, explican el 62,9% de la variación en la Satisfacción de los Estudiantes, lo que indica que el estilo de liderazgo no sólo es importante sino que, probablemente, sea una variable esencial, al menos así ocurre con la muestra analizada.

Ciertamente, la ecología de las organizaciones propone que el proceso se realice según la racionalidad de la selección natural, lo que significa que el ambiente es quien determina el éxito o el fracaso; consecuentemente, el

liderazgo es irrelevante para el desarrollo de tales entidades u organizaciones, lo cual no es cierto en la muestra examinada.

Adicionalmente, existen diferentes conductas en los establecimientos educacionales, con una desviación significativa del valor ideal. La satisfacción lograda por los alumnos en la muestra es sólo regular, lejos del nivel óptimo. Sin embargo, el mayor liderazgo conduce a un mayor nivel de satisfacción del alumnado. No todos los directores actúan de acuerdo a lo requerido para aumentar la satisfacción de los estudiantes; por consiguiente, existen notables posibilidades de mejora en los casos analizados.

Finalmente, en esta investigación se avanza con evidencia concreta a favor de la teoría de los escalafones superiores y con alcances normativos a considerar por quienes tienen el rol de directores para mejorar su desempeño y aportar a favor de una mayor satisfacción de los alumnos, de su calidad de vida y de la posibilidad de preservar en ellos la motivación de seguir estudios superiores.

### *Agradecimientos*

Este artículo cuenta con el patrocinio de la Comisión Nacional de Investigación Científica y Tecnológica de Chile, CONICYT, a través del proyecto FONDECYT 1140027.

### *Referencias*

- ANTONAKIS, J., & HOUSE, R. J. (2014). Instrumental leadership: Measurement and extension of transformational–transactional leadership theory. *The Leadership Quarterly*, 25(4), 746-771.
- ARMSTRONG, G., ADAM, S., DENIZE, S., & KOTLER, P. (2014). *Principles of marketing*. Pearson Australia.
- AVOLIO, B. J., BASS, B. M., & JUNG, D. I. (1999). Re examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership. *Journal of occupational and organizational psychology*, 72(4), 441-462.
- 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.
- BASS, B. M., & AVOLIO, B. J. (1994). Transformational leadership and organizational culture. *The International Journal of Public Administration*, 17(3-4), 541-554.
- BASS, B. M., AVOLIO, B. J., JUNG, D. I., & BERSON, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of applied psychology*, 88(2), 207.



- 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).
- EPITROPAKI, O., & MARTIN, R. (2005). From ideal to real: a longitudinal study of the role of implicit leadership theories on leader-member exchanges and employee outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 90(4), 659.
- EWEN, C., WIHLER, A., BLICKLE, G., OERDER, K., ELLEN, B. P., DOUGLAS, C., & FER-RIS, 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.
- FITZGERALD, T. T. (2015). *A Study Exploring Transformational Leadership and its Impact on Teacher Efficacy, Teacher Trust, and Change Readiness* (Doctoral dissertation, Concordia University Chicago).
- FURTNER, M. R., BALDEGGER, U., & RAUTHMANN, J. F. (2013). Leading yourself and leading others: Linking self-leadership to transformational, transactional, and laissez-faire leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22(4), 436-449.
- 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.
- 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.
- HAMSTRA, M. R., VAN YPEREN, N. W., WISSE, B., & SASSENBERG, K. (2014). Transformational and transactional leadership and followers' achievement goals. *Journal of Business and Psychology*, 29(3), 413-425.
- HANNAN, M. T., & FREEMAN, J. (1977). The population ecology of organizations. *American journal of sociology*, 82(5), 929-964.
- HERNÁNDEZ, M., & RODRÍGUEZ, J. (2014). Importancia y satisfacción de la tutoría en los estudiantes de la Universidad de Morelos. *Memorias*, 9(1): 65-76.
- HOUSE, R., JAVIDAN, M., HANGES, P., & DORFMAN, P. (2002). Understanding cultures and implicit leadership theories across the globe: an introduction to project GLOBE. *Journal of world business*, 37(1), 3-10.
- JIANG, X., HUEBNER, E. S., & SIDDALL, J. (2013). A short-term longitudinal study of differential sources of school-related social support and adolescents' school satisfaction. *Social indicators research*, 114(3), 1073-1086.
- JUNG, D. I. (2001). Transformational and transactional leadership and their effects on creativity in groups. *Creativity Research Journal*, 13(2), 185-195.
- LEITHWOOD, K., & JANTZI, D. (2005). A review of transformational school leadership research 1996–2005. *Leadership and policy in schools*, 4(3), 177-199.
- LEITHWOOD, K., & SUN, J. (2012). The nature and effects of Transformational school leadership a meta-analytic review of unpublished research. *Educational Admi-*

- nistration Quarterly*, 48(3), 387-423.
- LONG, L., & EAMORAPHAN, S. (2015). A study of the relationship between school climate and students' school life satisfaction in Wu Han China-Britain International School. *Scholar*, 7(1): 23-32.
- MITTAL, S., & DHAR, R. L. (2015). Transformational leadership and employee creativity: mediating role of creative self-efficacy and moderating role of knowledge sharing. *Management Decision*, 53(5).
- NEGRÓN, S, & GALLEGOS, R. (2012). *Grado de satisfacción de los estudiantes universitarios de ingeniería en relación a su educación en la ciudad de Puerto Montt*. Tesis de Ingeniería Comercial. Universidad Austral de Chile.
- PEDRAJA-REJAS, L., & RODRÍGUEZ-PONCE, E. (2008). Estudio comparativo de la influencia del estilo de liderazgo y la congruencia de valores en la eficacia de empresas privadas e instituciones públicas. *Interciencia*, 33(1), 8-13.
- 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.
- PEDRAJA-REJAS, L., RODRÍGUEZ-PONCE, E., & RODRÍGUEZ-PONCE, J. (2008). Importancia de los estilos de liderazgo sobre la eficacia: un estudio comparativo entre grandes y pequeñas y medianas empresas privadas. *Revista de Ciencias Sociales*, 14(1), 20-29.
- PRADENAS, F; CASANOVA, P; AGUAYO, E; & VARAS, M. (2012). Medición del grado de satisfacción de los estudiantes de pregrado Udec. En *Décimo Congreso Latinoamericano de Sociedades de Estadística*. Universidad Nacional de Córdoba.
- SAMDAL, O., NUTBEAM, D., WOLD, B., & KANNAS, L. (1998). Achieving health and educational goals through schools –a study of the importance of the school climate and the students' satisfaction with school. *Health education research*, 13(3), 383-397.
- SAMDAL, O., WOLD, B., & BRONIS, M. (1999). Relationship between students' perceptions of school environment, their satisfaction with school and perceived academic achievement: An international study. *School Effectiveness and School Improvement*, 10(3), 296-320.
- SELAMAT, N., NORDIN, N., & ADNAN, A. A. (2013). Rekindle Teacher's Organizational Commitment: The Effect of Transformational Leadership Behavior. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 90, 566-574.
- SKOGSTAD, A., HETLAND, J., GLASØ, L., & EINARSEN, S. (2014). Is avoidant leadership a root cause of subordinate stress? Longitudinal relationships between laissez-faire leadership and role ambiguity. *Work & Stress*, 28(4), 323-341.
- STORBACKA, K., STRANDVIK, T., & GRÖNROOS, C. (1994). **Managing customer relationships for profit**. *Int. journal of service industry management*, 5(5), 21-38.

- SULDO, S. M., FRANK, M. J., CHAPPEL, A. M., ALBERS, M. M., & BATEMAN, L. P. (2014). American high school students' perceptions of determinants of life satisfaction. *Social Indicators Research*, 118(2), 485-514.
- SULDO, S. M., THALJI-RAITANO, A., HASEMEYER, M., GELLEY, C. D., & HOY, B. (2013). Understanding Middle School Students Life Satisfaction: Does School Climate Matter?. *Applied research in quality of life*, 8(2), 169-182.
- SUN, R. C. Student Misbehavior in Hong Kong: The Predictive Role of Positive Youth Development and School Satisfaction. *Applied Research in Quality of Life*, 1-17.
- 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.
- TIAN, L., CHU, S., & HUEBNER, E. S. (2015). The Chain of Relationships Among Gratitude, Prosocial Behavior and Elementary School Students' School Satisfaction: The Role of School Affect. *Child Indicators Research*, 1-18.
- VALENTINE, J. W., & PRATER, M. (2011). Instructional, transformational, and managerial leadership and student achievement: High school principals make a difference. *NASSP Bulletin*.
- 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.
- YASIN, G., NAWAB, S., BHATTI, K. K., & NAZIR, T. (2014). Relationship of intellectual stimulation, innovations and SMEs performance: Transformational leadership a source of competitive advantage in SMEs. *Middle-East Journal of Scientific Research*, 19(1), 74-81.
- ZHU, W., SOSIK, J. J., RIGGIO, R. E., & YANG, B. (2012). Relationships between transformational and active transactional leadership and followers' organizational identification: The role of psychological empowerment. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 13(3), 186-212.

