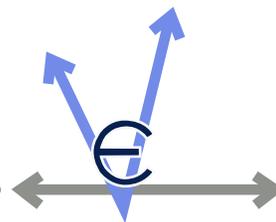


# VECTORES.educativos

## Revista de Ciencias de la Educación

www.vectoreseducativos.uanl.mx



---

Vol. 4 Núm. 1, enero-julio 2024 ISSN: En trámite

DOI:10.56375/ve4.1-34

Fecha de recepción: 14 de noviembre de 2023

Fecha de aceptación: 21 de noviembre de 2023

Fecha de publicación: 31 de enero de 2024

---

Cómo citar este artículo

Villarreal C. M. y Quiroz R.,S. (2024).Estudio de los estilos de liderazgo en directores de educación básica.

*VECTORES.educativos*, 4 (1), 16-30. DOI:10.56375/ve4.1-34

# Estudio de los estilos de liderazgo en directores de educación básica.

## Study of leadership styles in basic education principals.

Melissa Ivette Villarreal Camacho  
<https://orcid.org/0009-0000-3886-1605>  
Secretaría de Educación Pública

Samanta Quiroz Rivera  
<https://orcid.org/0000-0002-1332-8000>  
Universidad Autónoma de Coahuila

### Resumen

El liderazgo es un asunto prioritario de la política educativa a nivel mundial, por su relación con el proceso de enseñanza-aprendizaje. Específicamente, el liderazgo desempeñado por la persona que ejerce un cargo directivo, es considerado el segundo factor clave, después del desempeño docente, que influye sobre los resultados académicos. Ahora bien, la investigación ha determinado que no todos los liderazgos comparten la misma visión, y atendiendo el tipo de liderazgo puede tener influencia en los resultados de las instituciones educativas. La presente investigación estudia el modelo transformacional, congruente con el estilo de liderazgo potenciador o empowering leadership. Mediante el seguimiento de una metodología cuantitativa, se presentan los resultados de una encuesta a 50 directivos de educación primaria del norte de México con el fin de identificar el estilo de liderazgo predominante en su práctica profesional. Se buscó analizar los estilos de liderazgo y su relación con las variables género, edad y años de servicio. Los resultados indicaron que los directivos tienen una mayor tendencia hacia un liderazgo potenciador. Además, se encontraron diferencias estadísticamente significativas entre el estilo de liderazgo y el género, más no en la edad ni en la antigüedad en el cargo.

**Palabras clave:** *Liderazgo, Características directivas, Educación Básica, Docente de escuela primaria, Administración de la educación, Gestión escolar*

### Abstract

Leadership is a priority issue in educational policy worldwide, due to its relationship with the teaching-learning process. Specifically, principal's leadership is considered the second key factor, after teaching performance that influences academic results. However, research has determined that not all leaderships share the same vision and depending on the type of leadership can have an impact on the results of educational institutions. The present work addressed a documentary review of the transformational model, congruent with the empowering leadership style. Using a quantitative methodology, the results of a survey of 50 elementary school principals in northern Mexico are presented to identify the predominant leadership style in their professional practice. We analyzed leadership styles and their relationship with the variables gender, age, and years of service. The results indicated that principals have a greater tendency towards empowering leadership. In addition, statistically significant differ

**Keywords:** *Leadership, Managerial characteristics, Basic Education, Primary school teacher, Educational administration, School managementences were found between leadership style and gender, but not in age or length of service.*



## Introducción

En México, la educación básica es el periodo escolar que abarca desde el nivel inicial, preescolar, primaria y secundaria. Tiene la característica de obligatoriedad y está dirigida a alumnos de entre los tres a los 16 años de edad (Ley General de Educación, 2019). Fue en 2022, cuando inició la actual reforma educativa, que, al estar fundamentada en el humanismo, privilegia el reconocimiento de la persona como el eje central del proceso de enseñanza-aprendizaje (Secretaría de Educación Pública, 2019).

Cimentar el proceso educativo bajo esta perspectiva, requiere la integración de maestros, directivos, supervisores y asesores técnico pedagógicos, ya que es mediante el diálogo, la participación, el trabajo colaborativo y la retroalimentación, como es posible generar una visión y unas metas compartidas (Secretaría de Educación Pública, 2019). Ahora bien, el trabajo colaborativo de los actores antes mencionados, estará determinado por la puesta en marcha, de parte del director de la institución, de una gestión escolar participativa y democrática (Rosales, Montes y Figueroa, 2020; Secretaría de Educación Pública, 2022).

Son numerosas las investigaciones que actualmente buscan la comprensión de las funciones y las buenas prácticas del directivo (López, Slater y García, 2006; Rodríguez, Acosta y Torres, 2019; Rosales Montes y Figueroa, 2020; Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura, 2014; Zorrilla y Pérez, 2006).

La literatura ha mostrado que el tipo de liderazgo escolar tiene una repercusión en las acciones llevadas a cabo en el plantel educativo. Además de esto, se ha evidenciado cómo el tipo de liderazgo puede actuar como catalizador en el aprendizaje de los alumnos y en su participación con docentes (Leithwood, Day, Sammons, Harris y Hopkins, 2006; Leithwood, Harris y Hopkins, 2008).

Por lo anterior, esta investigación tiene como objetivo comprender el tipo de liderazgo presente en la práctica profesional de un grupo de directores de primaria. Además, y con base en los resultados de la pregunta anterior, determinar si existen diferencias significativas en el tipo de liderazgo de los directivos respecto a las variables género, edad y años de servicio.

## Características de los directores de educación primaria en México

Las personas con un puesto directivo en un centro educativo fungen como los responsables del funcionamiento y dirección de las acciones llevadas a cabo en la institución. Además, son los encargados de dirigir los procesos de planeación, programación, coordinación, ejecución y evaluación, indispensables para el funcionamiento de las escuelas de conformidad con el marco jurídico y administrativo aplicable (Ley General de Educación, 2019; Ley General del Sistema para la Carrera de las Maestras y los Maestros, 2019; Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura, 2014).

Algunas tareas específicas que dictamina la Secretaría de Educación Pública (SEP) (2022) para el personal directivo son: conducir a la comunidad educativa hacia la mejora constante, brindar confia-



nza, tener habilidad de escucha, comprensión y motivación para todos los actores educativos. De acuerdo la SEP (2022), son cuatro dominios que deben caracterizar la práctica de un directivo: el primero es el apego a los principios filosóficos, éticos y legales de la educación mexicana, el segundo, la construcción de una cultura escolar basada en la inclusión, equidad y excelencia educativa, el tercero tiene que ver con la organización, funcionamiento y mejora de la escuela, y por último, el cuarto dominio enfatiza en la vinculación de la escuela con las familias y la comunidad.

Los estudios sobre las características demográficas de los directores en América Latina y el Caribe, establecen que las mujeres cuentan con menores oportunidades de acceso a cargos directivos y de gestión. Además, las personas que asumen la función directiva superan, en promedio por seis años, a quienes ocupan el cargo de docente. Por último, se identifican pocos años de servicio en promedio, debido al ingreso a edad más avanzada (Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura, 2022).

### **El liderazgo educativo**

El liderazgo se define como el arte de gestionar, tomar decisiones, inspirar e influir positivamente de manera que los seguidores luchan de buena gana por concretar la visión, misión, objetivos y metas compartidos (Haslam, Reicher y Platow, 2011; Madrigal, 2009; Pozner, 2000; Sugerman, Scullard y Wilhelm, 2012).

Para su estudio, se pueden adoptar diferentes perspectivas, entre ellas el análisis de los rasgos de los directivos, el análisis de su comportamiento, el análisis de la forma en que se adapta a los seguidores o situaciones, y el análisis integral, que toma en cuenta componentes de las tres anteriores (Sánchez, 2017; Secretaría de Educación Pública, 2022).

De acuerdo con Dorta y Cantero (2018), existen dos principales tendencias de categorización del liderazgo: directiva y potenciadora. Desde el estilo de liderazgo directivo quien dirige asume una posición superior. Sus principales funciones son el estructurar el trabajo de los subordinados, proporcionar instrucciones y expectativas claras; orientar las tareas y los roles, monitorear, retroalimentar el desempeño, y tomar las decisiones (Dorta y Cantero, 2018; Lorinkova, Pearsall y Sims, 2012).

Este tipo de liderazgo, ha sido blanco de críticas, debatiendo sobre las características que debe tener un buen líder. A partir de 1978, la academia inicia la concepción de un líder como aquel que apoya a elevar la moral y la motivación de sus seguidores (Bass, 1990; Gil, Alcover, Rico y Sánchez, 2011). Particularmente las instituciones educativas, inician en los años ochenta, el análisis de nuevos estilos de liderazgo, con características transformacionales y auténticas (Gil, Alcover, Rico y Sánchez, 2011).

El liderazgo potenciador tiene congruencia con los principios del liderazgo transformacional. En este estilo de liderazgo, el líder confiere autocontrol, autogestión de los recursos, distribución y ejercicio del poder a los empleados (Martínez, 2012). De acuerdo con el modelo de Arnold, Arad, Rhoades y Drasgow (2000) dimensiona cinco aspectos: liderar a través del ejemplo, compartir la toma de decisiones, propiciar el coaching, informar, e interactuar con el grupo.

Por otra parte, el liderazgo potenciador propicia autonomía y responsabilidad a los subordinados; los empodera y motivar. Liderar se refleja en conductas como: fomentar la expresión e intercambio de opiniones o ideas, compartir el poder de manera que las decisiones se toman de manera colaborativa (Dorta y Cantero, 2018; Lorinkova, Pearsall y Sims, 2013).

De acuerdo con la SEP (2022), el líder transformacional es una persona ética, humana, servicial y sensible que fija altas expectativas, plantea retos para el crecimiento personal y colectivo, motiva a dar más de lo esperado y confía en sus seguidores, lo que contribuye en mayor grado de compromiso, esfuerzos adicionales, mayor productividad y trascendencia del propio interés (Burns y Bass, como se citó en Leithwood y Riehl, 2009; Gil, Alcover, Rico y Sánchez, 2011; Sánchez, 2017).

Son cuatro los componentes del liderazgo transformacional. El primero de ellos es el carisma, es decir, el líder es un ejemplo a seguir, por lo que sus seguidores lo admiran, respetan y le brindan confianza. El segundo componente es la motivación inspiradora, puesto que el líder inspira, motiva, persuade y reta a los seguidores a alcanzar la visión y las metas compartidas. En tercer lugar está la estimulación intelectual, ya que el líder potencia las habilidades de los liderados apoyándose en ideas creativas, imaginativas e innovadoras que puedan surgir, prescindiendo de la crítica. Por último, el cuarto componente es el enfoque individual, ya que el líder actúa como mentor de cada uno de los seguidores; se ajusta y se preocupa por sus necesidades y diferencias individuales y les brinda acompañamiento personalizado, para potenciar su crecimiento (Bass, 1990; Gil, Alcover, Rico y Sánchez, 2011; Haslam, Reicher y Platow, 2011; Lussier y Achua, 2011; Meza y Flores, 2014; Pozner, 2000).

Quedan implícitos también, otros aspectos clave como el establecimiento de una visión y metas compartidas, la consideración de la filosofía o cultura organizacional, la distribución del liderazgo, la delegación de tareas, el empoderamiento empowerment, y la implicancia de la comunidad (Leithwood, Harris y Hopkins, 2019; Siliceo, Casares y González, 1999).

El estudio de Lorinkova, Pearsall y Sims (2013) indica que existen efectos diferenciales entre los estilos de liderazgo directivo y potenciador, con respecto al trabajo en equipo y al rendimiento. Si bien, inicialmente se encontró que los equipos de trabajo con líderes de tendencia directiva demostraron mejor nivel de desempeño que los potenciadores, a largo plazo estos últimos obtuvieron niveles más altos de aprendizaje y coordinación de equipo.

Para determinar el tipo de liderazgo de los directivos, Dorta y Cantero (2018) proponen un instrumento de 10 ítems, que permite demostrar el estilo de liderazgo predominante: directivo y potenciador (Ver tabla 1). Este cuestionario guarda relación con el instrumento propuesto por Smith y Bell (1997) y que se elige para su uso en la presente investigación.

Tabla 1.

*Congruencia de contenido*

| Cuestionario de Dorta y Cantero (2018)   | Cuestionario de Smith y Bell (1997).<br>Ítems |
|--|---|
| ¿Qué tipo de líder eres? Ahora piensa en cuando has estado a cargo de un equipo, ¿estás cómodo con las siguientes situaciones? |   |
| 1. Hacerse cargo del equipo.   | 1   |
| 2. Alentar a los miembros del equipo a establecer sus propias metas de desempeño.  | 13  |
| 3. Criticar el comportamiento de los miembros del equipo.  | 17  |
| 4. Sugerir a los miembros del equipo expresar ideas y sugerencias.   | 11  |
| 5. Dar órdenes y mandatos al resto de los miembros del equipo.   | 2   |
| 6. Escuchar y considerar ideas y sugerencias, incluso cuando no estoy de acuerdo con ellas.                                    | 11  |
| 7. Asignar los roles a los otros miembros del equipo.  | 5   |
| 8. Alentar a los miembros del equipo a trabajar juntos.  | 10  |
| 9. Establecer metas de desempeño para los miembros del equipo.   | 13  |
| 10. Estimular a los miembros del equipo para que resuelvan el problema por iniciativa propia.                                  | 9   |

Fuente: Elaboración propia basada en Dorta y Cantero (2018) y Smith y Bell (1997).

**Procedimientos metodológicos**

La presente investigación es de naturaleza positivista, y utiliza métodos cuantitativos para dar respuesta al problema planteado. De acuerdo con Valenzuela y Flores (2012), la meta de este tipo de métodos, es explicar y probar de manera objetiva la relación entre variables apoyándose en la estadística.

La población del estudio fueron docentes de educación primaria, que estén desempeñándose actualmente como directivos. Específicamente se seleccionó a 50 directores y directoras de escuelas primarias públicas al norte de México. El tipo de muestreo utilizado fue aleatorio, donde se eligió al azar a los participantes. Las tablas 2 y 3 muestran las características de la muestra seleccionada.

Tabla 2.

*Perfiles de los participantes, edades*

|           | Género |    |
|-----------|--------|----|
|           | %      | N  |
| Masculino | 60%    | 30 |
| Femenino  | 40%    | 20 |

Tabla 3.

*Perfiles de los participantes 2*

|            | Edades |    | Años de servicio |     |
|------------|--------|----|------------------|-----|
|            | %      | N  | %                | N   |
| 31-40 años | 43%    | 23 | 1-10 años        | 54% |
| 41-50 años | 22%    | 11 | 11-20 años       | 24% |
| 51-60 años | 32%    | 16 | 21-31 años       | 18% |
|            |        |    |                  | 9   |

Fuente: Elaboración propia.

Fuente: Elaboración propia.

Para la recolección de datos, se utilizó el cuestionario desarrollado por Smith y Bell (1997), mismo que se adaptó a formato de formulario, a fin de que fuera autoadministrado (Toro y Parra, 2010). Los reactivos del cuestionario fueron las siguientes:

Tabla 4.

*Cuestionario de liderazgo: potenciador o directivo*

| Para todos los ítems, se daban dos respuestas hacia la misma pregunta: Es más importante para los líderes fuertes de las organizaciones:                                    |   |                |
|---|---|----------------|
| Respuestas posibles   | Tipo de liderazgo asociado a la respuesta | Número de ítem |
| a) Darle a los trabajadores responsabilidad y autoridad.<br>b) Supervisar cuidadosamente el trabajo de los demás.   | Liderazgo potenciador                     | 101            |
| a) Enseñar y aprender.<br>b) Manejar y dirigir.   | Liderazgo directivo                       |                |
| a) Tomar por sí mismo las decisiones más importantes.<br>b) Involucrar a los miembros del grupo en las decisiones importantes.  | Liderazgo directivo                       | 103            |
| a) Prestar atención a los sentimientos de los trabajadores.<br>b) Enfocarse principalmente en el desempeño de los trabajadores.   | Liderazgo potenciador                     |                |
| a) Mostrar con el ejemplo lo que significan el trabajo duro y las largas horas.<br>b) Delegar las tareas eficientemente.  | Liderazgo directivo                       | 105            |
| a) Alentar a los trabajadores habilidosos a determinar las mejores prácticas para las tareas encomendadas.<br>b) Dar instrucciones específicas de cómo realizar las tareas. | Liderazgo potenciador                     |                |
| a) Demostrar experiencia en asuntos técnicos.<br>b) Elogiar y recompensar las demostraciones de experiencia de los trabajadores.  | Liderazgo directivo                       | 107            |
| a) Proporcionar el tiempo necesario para las decisiones por consenso del grupo.<br>b) Tomar las decisiones ejecutivas con prontitud.  | Liderazgo potenciador                     |                |
| a) Resolver los conflictos entre trabajadores interviniendo personalmente.<br>b) Alentar a los trabajadores a resolver sus propios conflictos.                              | Liderazgo directivo                       | 109            |
| a) Mantener informados a los trabajadores.<br>b) Mantener a los trabajadores motivados.   | Liderazgo potenciador                     |                |
| a) Escuchar la opinión de los trabajadores.<br>b) Compartir las experiencias con los trabajadores.  | Liderazgo potenciador                     | 111            |
| a) Ejercer un control absoluto.<br>b) Manejar una empresa conocida como un gran lugar para trabajar en ella.  | Liderazgo directivo                       |                |
| a) Aceptar estándares de trabajo desarrollados por los propios trabajadores.<br>b) Establecer estándares elevados para el desempeño de los trabajadores.                    | Liderazgo potenciador                     | 113            |
|   | Liderazgo directivo                       |                |

|  |                       |     |
|--|-----------------------|-----|
| a) Recompensar el esfuerzo y el desempeño.   | Liderazgo directivo   |     |
| b) Recompensar los conocimientos y la habilidad.   | Liderazgo potenciador | I14 |
| a) Contratar personal basándose en sus logros pasados.   | Liderazgo directivo   | I15 |
| b) Contratar de acuerdo a la promesa futura.   | Liderazgo potenciador |     |
| a) Desarrollar los enunciados de misión y visión con los miembros del grupo.                       | Liderazgo potenciador |     |
| b) Desarrollar los enunciados de misión y visión solo o con un grupo pequeño del comité ejecutivo. | Liderazgo directivo   | I16 |
| a) Llamar la atención hacia los errores de los trabajadores.                                       | Liderazgo directivo   | I17 |
| b) Asignar el control de calidad a los propios trabajadores.                                       | Liderazgo potenciador |     |
| a) Acumular poder.   | Liderazgo directivo   | I18 |
| b) Distribuir el poder.  | Liderazgo potenciador |     |
| a) Anticipar los cambios.  | Liderazgo potenciador | I19 |
| b) Controlar las operaciones.  | Liderazgo directivo   |     |
| a) Proteger los intereses de los trabajadores.   | Liderazgo directivo   | I20 |
| b) Desarrollar las habilidades de los trabajadores.  | Liderazgo potenciador |     |

Fuente: Adaptación del cuestionario de Smith y Bell (1997)

Los veinte ítems fueron compartidos a través de un vínculo en línea, donde los directivos y directivas tuvieron acceso y pudieron dar sus respuestas mediante el uso de una computadora o por medio de sus dispositivos móviles. La recolección de datos se realizó en aproximadamente dos semanas. Se presentan, en la sección siguiente, los resultados obtenidos.

### **Análisis y discusión de los resultados**

Para el análisis de resultados, se realizaron dos etapas. La primera pretendió analizar los resultados de las respuestas de los directivos encuestados, y el tipo de liderazgo que predominaba en cada uno de ellos. En un segundo momento, se decidió hacer un análisis estadístico comparativo donde se encontrarán posibles relaciones entre el tipo de liderazgo reflejado en el instrumento, y las características del directivo relacionadas con: género, edad, y años de servicio. Se presentan a continuación los resultados obtenidos.

#### **Resultados Etapa 1**

El instrumento fue aplicado a un conjunto de 50 directivos de educación primaria, con diferentes perfiles. Los resultados muestran que el 94% de los directivos, obtuvieron un mayor número de respuestas orientadas hacia el liderazgo potenciador. La Tabla 5 muestra el número de respuestas asociadas al liderazgo potenciador de los directivos.

Tabla 5

*Respuestas del cuestionario asociadas al Liderazgo Potenciador*

| Número de respuestas asociadas al Liderazgo Potenciador (N) | Número de directivos (N) |
|---|--------------------------|
| 9   | 1                        |
| 10  | 2                        |
| 12  | 7                        |
| 13  | 12                       |
| 14  | 9                        |
| 15  | 7                        |
| 16  | 7                        |
| 17  | 1                        |
| 18  | 2                        |
| 19  | 2                        |

Fuente: Elaboración propia.

Es posible analizar que, solo un directivo tuvo menos de 10 respuestas asociadas al liderazgo potenciador. Dos directivos tuvieron exactamente igual número de respuestas asociadas a ambos tipos de liderazgo. Por último, 47 directivos tuvieron mayor número de respuestas asociadas al liderazgo potenciador.

Los ítems del cuestionario con más respuestas ligadas al liderazgo potenciador fueron el 3, 12 y 18. Por medio del reactivo 3, se buscó conocer la forma en que los directores realizan la toma de decisiones. El 98% de los directivos eligieron la opción: Involucrar a los miembros del grupo en las decisiones importantes. Esta respuesta está asociada a un tipo de liderazgo potenciador.

En el ítem 12, se buscaba determinar cómo era el manejo del centro educativo, por parte de los directivos. Un 96% mencionaron que ellos manejaban su institución como un gran lugar para trabajar en ella, lo cual está asociado con un liderazgo potenciador. Por último, en el reactivo 18, se preguntó cómo es el manejo del poder. En esta ocasión, el 96% de los directivos mencionaron que ellos prefieren distribuir el poder sobre la acumulación del mismo. Esto, de nuevo, está asociado con un liderazgo potenciador.

Por otro lado, los ítems 14, 9 y 1, tuvieron más respuestas ligadas al liderazgo directivo. El ítem 14, estaba relacionado con los comportamientos que ellos, como directivos, recompensan en los profesores de su institución. El 84% de los directivos eligieron la opción de recompensar el esfuerzo y el desempeño, propios de un liderazgo directivo. En el ítem 9, el 62% de los directivos concordaron que ellos prefieren resolver los conflictos entre trabajadores interviniendo personalmente, opinión ligada a un tipo de liderazgo directivo. Por último, el ítem 1 cuestionaba la forma en que supervisan el trabajo de los demás. El 60% de los directivos estuvieron de acuerdo en que ellos supervisan de forma cuidadosa el trabajo de los demás. Esta opinión está relacionada con el liderazgo directivo.

### Resultados Etapa 2

En esta segunda etapa, se pretendió conocer si existieron diferencias significativas entre los resultados del cuestionario y tres rasgos específicos de los entrevistados: género, edad y años de servicio. Debido a que el 94% de los directivos muestran tener un liderazgo potenciador, se decidió integrar los resultados de los directivos en dos grupos: Alto nivel de liderazgo potenciador, y Bajo nivel de liderazgo potenciador.

Tabla 6

*Grupos realizados a través de las respuestas del cuestionario*

| Grupos                              | (N) Número de directivos |
|-------------------------------------|--------------------------|
| Alto nivel de liderazgo potenciador | 21                       |
| Bajo nivel de liderazgo potenciador | 26                       |

Fuente: Elaboración propia

En un segundo momento, se efectuó la prueba de normalidad de datos Shapiro-Wilk, ya que de acuerdo con Canavos (1988), esta prueba se realiza con un conjunto entre 20 y 50 datos. La prueba está basada en una gráfica de probabilidad en la que se considera la regresión de las observaciones sobre los valores esperados de la distribución hipotetizada (Pedrosa, Juarros, Robels, Basteiro y García, 2015). Los resultados se muestran en la Tabla 7.

Tabla 7.

*Resultados prueba de normalidad*

| Tipos de liderazgo                  | Categorías    | SW    | p      |
|-------------------------------------|---------------|-------|--------|
| Alto nivel de liderazgo potenciador | Hombres       | 0.391 | <0.010 |
|                                     | Mujeres       | 0.280 | <0.010 |
| Bajo nivel de liderazgo potenciador | Hombres       | 0.390 | <0.010 |
|                                     | Mujeres       | 0.250 | <0.010 |
| Alto nivel de liderazgo potenciador | 31-40 años    | 0.275 | <0.010 |
|                                     | 41-50 años    | 0.255 | <0.010 |
|                                     | 51-60 años    | 0.276 | <0.010 |
| Bajo nivel de liderazgo potenciador | 31-40 años    | 0.271 | <0.010 |
|                                     | 41-50 años    | 0.175 | <0.010 |
|                                     | 51-60 años    | 0.375 | <0.010 |
| Alto nivel de liderazgo potenciador | 1-10 años     | 0.317 | <0.010 |
|                                     | 11-20 años    | 0.315 | <0.010 |
|                                     | 21-30 años    | 0.240 | <0.010 |
|                                     | 31 años o más | 0.147 | <0.010 |
| Bajo nivel de liderazgo potenciador | 1-10 años     | 0.288 | <0.010 |
|                                     | 11-20 años    | 0.301 | <0.010 |
|                                     | 21-30 años    | 0.117 | <0.010 |
|                                     | 31 años o más | 0.217 | <0.010 |

Fuente: Elaboración propia

Bajo el criterio de la prueba Shapiro-Wilk, los conjuntos de datos correspondientes tanto a las variables género, edad, así como años de servicio, presentaron valores p menores a 0.010. Esto indica que las poblaciones no son normales, o no tienen homocedasticidad. Por ello, se decidió elegir pruebas de hipótesis no paramétricas, específicamente la prueba Chi cuadrada. Esta prueba compara frecuencias observadas y esperadas de una serie de categorías tabuladas previamente mediante el cálculo del estadístico chi-cuadrado (Canavos, 1988). Las hipótesis son las siguientes:

*Las poblaciones son idénticas*

*Las poblaciones no son idénticas*



A continuación, en la Tabla 8 se presentan los resultados de las pruebas Chi cuadrado en cada una de las categorías.

Tabla 8.

*Resultados de la prueba Chi cuadrada*

| Categorías relacionadas                 | Chi-cuadrada | P      |
|---|--------------|--------|
| Nivel de liderazgo potenciador y género | 15.639       | 0.0001 |
| Nivel de liderazgo y edad               | 1.871        | 0.392  |
| Nivel de liderazgo y años de servicio   | 2.414        | 0.491  |

Fuente: Elaboración propia

Los resultados indican que, la comparación entre el Nivel de liderazgo potenciador y el género presentó diferencias significativas. Por otro lado, tanto la edad de los directivos como los años de servicio, no presentaron diferencias significativas respecto al nivel de liderazgo potenciador. Se presenta, a continuación, una discusión de los resultados obtenidos para cada una de las pruebas realizadas:

**a) Nivel de liderazgo potenciador y género**

Se encontraron diferencias significativas entre el grado de liderazgo potenciador entre los directivos por género, manifestando los hombres mayor tendencia potenciadora que las mujeres, a excepción de dos directores masculinos (4%), que demostraron ambos tipos de liderazgo. Esto se contrapone al estudio de Meza y Flores (2014), en el que se encontró mayor liderazgo transformacional en mujeres que en hombres, y de igual forma al de Castro, Flores, Cornejo y Castro (2019), en el que se encontraron diferencias significativas entre las competencias de liderazgo y el género, a favor de las mujeres.

Con relación a dicho resultado, Díez, Valle, Terrón y Centeno (2003), afirman que el liderazgo femenino tiende a ser naturalmente más potenciador, abierto, democrático, dialógico, consensuado, y centrado en las personas. Sin embargo, la masculinización del cargo directivo, las lleva a asumir modelos más duros que los de los mismos hombres, para demostrar competitividad y éxito en la función.

**b) Nivel de liderazgo potenciador y edad /años de servicio**

Por otra parte, no hubo diferencia significativa entre el grado de liderazgo potenciador entre los directivos, ni por su edad, ni por sus años de servicio. Esto coincide con el estudio de Meza y Flores (2014), el cual revela que las variables personales: edad, nivel de estudios, experiencia y antigüedad en la función, no influyen en el estilo de liderazgo que ejercen los profesores. Asimismo, la investigación realizada por Castro, Flores, Cornejo y Castro (2019), indica que los años de experiencia en la función directiva no inciden de manera significativa en las competencias de liderazgo desarrolladas por los directores y las directoras.

## Conclusiones

En términos generales, los hallazgos de esta investigación indican que el estilo de liderazgo predominante en un grupo de directores de primaria del norte de México, es potenciador, lo que significa que fundamentan su práctica profesional a partir de acciones congruentes con los rasgos del liderazgo transformacional. Este tipo de liderazgo es congruente con el perfil directivo vigente en México (Secretaría de Educación Pública, 2022), que incluye características como: la toma de decisiones consensuadas, el apego a una cultura escolar compartida, la distribución del poder, el establecimiento de una visión y misión compartidas y el empoderamiento de los liderados (Dorta y Cantero, 2018; Lorinkova, Pearsall y Sims, 2013; Martínez, 2012).

Un mínimo porcentaje de estos profesionales de la educación (2%) demuestran liderazgo directivo, en situaciones concretas, como: supervisar cuidadosamente a los trabajadores, en lugar de delegarles responsabilidades y autoridad. Otras características asociadas a este liderazgo son: intervenir personalmente en la resolución de conflictos, en vez de otorgar autonomía; contratar al personal tomando en cuenta sus logros pasados, y no de acuerdo al compromiso futuro; y enfocarse en el esfuerzo y el desempeño, más que en los sentimientos de los liderados. Con respecto a este último aspecto, si bien, el liderazgo directivo favorece los niveles de desempeño del empleado, el potenciador es más efectivo para mejorar los aprendizajes y el trabajo en equipo (Lorinkova, Pearsall y Sims, 2013).

Siguiendo la sugerencia de López, Slater y García (2006) y Rodríguez, Acosta y Torres (2019), la presente investigación se perfila como una contribución al estado del arte, por ser un estudio cuantitativo, enfocado en identificar el estilo de liderazgo predominante en la práctica profesional de los directivos de educación básica de la región norte de México, y su correlación con el perfil deseable (Secretaría de Educación Pública, 2022). La literatura nacional y latinoamericana (Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación, 2018; Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura, 2022) se centra especialmente en la exposición de datos demográficos presentes en la función directiva.

Por ser un estudio a nivel micro, una de las limitaciones de esta investigación es la generalización de los resultados a una muestra más amplia. Con relación a ello, debido a que no existe anterior evidencia de la implementación del instrumento desarrollado por Smith y Bell (1997) en investigaciones locales y nacionales, se recomienda replicarlo en otros contextos.

## REFERENCIAS

- Arnold, J. A., Arad, S., Rhoades, J. A., & Drasgow, F. (2000). The empowering leadership questionnaire: The construction and validation of a new scale for measuring leader behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 249-269.

- Bass, B. & Stogdill, R.M. (1990). Handbook of leadership (Trad. G. Rivera Gurrola). (3rd ed). New York: The Free Press.
- Canavos, G. (1988). Probabilidad y estadística: aplicaciones y métodos. México: McGraw-Hill.
- Castro, S. A., Flores, F., Cornejo, C. A. y Castro, M. A. (2019). Competencias de liderazgo que movilizan docentes en puestos directivos escolares de establecimientos educativos particulares subvencionados de la V Región de Chile. *Revista Educación*, 43 (2), 141-158. <https://doi.org/10.15517/revedu.v43i2.31834>
- Díez, E.J., Valle, R.E., Terrón, E. y Centeno, B. (2003). El liderazgo femenino y su ejercicio en las organizaciones educativas. *Revista Iberoamericana de Educación*, 33 (3), 1-19.
- Dorta, D. & Cantero, M. (2018). Empowering and directive leadership styles. *Journal of business cases and applications*, 22, 1-6.
- Gil, F., Alcover, C., Rico, R. y Sánchez, M. (2011). Nuevas formas de liderazgo en equipos de trabajo. *Papeles del psicólogo*, 32 (1), 38-47.
- Haslam, S.A., Reicher, S. & Platow, M.J. (2011). *The New Psychology of Leadership: Identity, Influence and Power*.
- Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación. (2018). AR01.2c – Perfil de los directores de educación primaria. <https://www.inee.edu.mx/evaluaciones/panorama-educativo-de-mexico-isen/ar01-2c-directores-primaria/>
- Leithwood, K. y Riehl, C. (2009). ¿Qué sabemos sobre liderazgo educativo? en K. Leithwood (coord.), *¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la investigación*. Santiago de Chile.
- Leithwood, K., Day, C., Sammons, P., Harris, A. & Hopkins, D. (2006). Seven strong claims about successful school leadership. National College for School Leadership
- Leithwood, K., Harris, A. & Hopkins, D. (2008). Seven strong claims about successful school leadership. *School Leadership and Management*, 28 (1), 27-42.
- Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2019). Seven strong claims about successful school leadership revisited. *School Leadership & Management*, 1-18.

Ley General de Educación, [L.G.E], Nueva Ley, Diario Oficial de la Federación [DOF], 30 de septiembre de 2019, (México).

Ley General del Sistema para la Carrera de las Maestras y los Maestros, [L.G.S.C.M.M], Nueva Ley, Diario Oficial de la Federación [DOF], 30 de septiembre de 2019, (México).

López, G., Slater, C. y García, J.M. (2010). Prácticas de dirección y liderazgo en las escuelas primarias públicas de México. Los primeros años en el puesto. REICE: Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, 8 (4), 32-49.

López, G., Slater, C., y García, J.M. (2006). Las prácticas de dirección y liderazgo en las escuelas primarias públicas. El caso de Rebeca. X Congreso Nacional de Investigación Educativa [en línea]. [https://comie.org.mx/congreso/memoriaelectronica/v10/pdf/area\\_tematica\\_14/ponencias/1383-F.pdf](https://comie.org.mx/congreso/memoriaelectronica/v10/pdf/area_tematica_14/ponencias/1383-F.pdf)

Lorinkova, N. M., Pearsall, M. J., & Sims, H. P. (2013). Examining the differential longitudinal performance of directive versus empowering leadership in teams. *Academy of Management Journal*, 56, 573-596.

Lussier, R.N. y Achua, C.F. (2011). Liderazgo: Teoría, aplicación, y desarrollo de habilidades. México, D.F: CENGAGE Learning.

Madrigal, B.E. (2009). Liderazgo en B.E. Madrigal (coord.), Habilidades directivas. México, D.F: McGraw-Hill.

Martínez, M. (2012). Liderazgo potenciador y desempeño de seguridad percibido en la industria nuclear. Factores psicosociales intervinientes. [Tesis de doctorado, Universidad de Valencia]. <https://roderic.uv.es/handle/10550/25815>

Meza, M.C., y Flores, I. M. (2014). El liderazgo transformacional en el trabajo docente: Colegio Mier y Pesado, un estudio de caso. *Revista Educación*, 38 (1), 101-115. <https://doi.org/10.15517/revedu.v38i1.14380>

Meza, M.C., y Flores, I. M. (2014). El liderazgo transformacional en el trabajo docente: Colegio Mier y Pesado, un estudio de caso. *Revista Educación*, 38 (1), 101-115.  
<https://doi.org/10.15517/revedu.v38i1.14380>

Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. (2014). El liderazgo escolar en América Latina y el Caribe. Un estado del arte en base a ocho sistemas escolares de la región. Chile: Imbunche Ediciones Ltda.  
<https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000232799>

Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura, Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia y Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2022). La encrucijada de la educación en América Latina y el Caribe: Informe regional de monitoreo ODS4-Educación 2030.  
<https://www.cepal.org/es/publicaciones/48153-la-encrucijada-la-educacion-america-latina-caribe-informe-regional-monitoreo>

Pedrosa, I., Basterretxea, J.J., Robles, A., Basteiro, J. y García, E. (2015). Pruebas de bondad de ajuste en distribuciones simétricas, ¿qué estadístico utilizar? *Universitas psychologica*, 14 (1), 15-24.

Pozner, P. (2000). Liderazgo. Diez módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa. IPE-UNESCO Sede Regional Buenos Aires-Argentina.

Rodríguez, C., Acosta, A. y Torres, C. (2019). Liderazgo directivo para la justicia social en contextos vulnerables: estudio de caso de directores escolares mexicanos. *Perspectiva Educacional. Formación de Profesores*, 59 (2), 4-26. DOI: 10.4151/07189729-Vol.59-Iss.2-Art.1025

Romo, F. (2015). Perfil del líder. México: Trillas.

Rosales, A., Montes, A. y Figueroa, V. (2020). El liderazgo escolar en las políticas educativas latinoamericanas. *Revista Espacios*, 41 (33), 105-118.

Sánchez, I. D. (2017). Estilos de dirección y liderazgo en las organizaciones. Propuesta de un modelo para su caracterización y análisis. Colombia: Editorial Universidad del Valle.

- Secretaría de Educación Pública. (2019). La Nueva Escuela Mexicana: principios y orientaciones pedagógicas. <https://dfa.edomex.gob.mx/sites/dfa.edomex.gob.mx/files/files/NEM%20principios%20y%20orientacio%C3%ADn%20pedago%C3%ADgica.pdf>
- Secretaría de Educación Pública. (2022). Marco para la excelencia en la enseñanza y la gestión escolar en la Educación Básica. Perfiles profesionales, criterios e indicadores para el personal docente, técnico docente, de asesoría técnica pedagógica, directivo y de supervisión escolar. [http://public-file-system.usicamm.gob.mx/2023-2024/compilacion/EB/Marco\\_EB.pdf](http://public-file-system.usicamm.gob.mx/2023-2024/compilacion/EB/Marco_EB.pdf)
- Siliceo, A., Casares, D. y González, J. L. (1999). Liderazgo, valores y cultura organizacional. Hacia una organización competitiva. México: McGraw-Hill.
- Smith, D. M. y Bell, A. H. (1997). Las once claves del liderazgo. México, D.F: Panorama Editorial.
- Sugerman, J., Scullard, M. y Wilhelm. E. (2012). Las 8 dimensiones del liderazgo. Modelo DiSC. México: Grupo Editorial Patria.
- Toro, I. D. y Parra, R.D. (2010). Fundamentos epistemológicos de la investigación y la metodología de la investigación. Cualitativa/cuantitativa. Medellín, Colombia: Fondo Editorial Universidad EAFIT.
- Valenzuela, J., y Flores, M. (2012). Paradigmas de investigación. En J. Valenzuela, & M. Flores, Fundamentos de investigación educativa (Vol. 1, págs. 31- 49).
- Zorrilla, M. y Pérez, G. (2006). Los Directores Escolares frente al Dilema de las Reformas Educativas en el Caso de México. REICE: Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, 4 (4), 113-127.