

ESTILOS DE LIDERAZGO Y AUTOPERCEPCIONES DE DESEMPEÑO DOCENTE EN INSTITUCIONES ADVENTISTAS DE SANTANDER, COLOMBIA

LEADERSHIP STYLES AND TEACHERS' JOB PERFORMANCE SELF-PERCEPTIONS IN ADVENTIST INSTITUTIONS OF SANTANDER, COLOMBIA

Manuel Luna Atuesta 

Corporación Universitaria Adventista de Colombia, Colombia
manuellunaatu@gmail.com

Yirly Xiomara Hernández Arias 

Corporación Universitaria Adventista de Colombia, Colombia
yxhernandeza@unac.edu.co

Manuel Muñoz Palomeque 

Universidad de Morelos, México
palomeque63@yahoo.com.mx *

*email para correspondencia

RESUMEN

El presente estudio tuvo como objetivo conocer si los niveles de liderazgo transformacional, transaccional y *laissez-faire* son predictores significativos del nivel de desempeño laboral percibido por los docentes que laboran en instituciones educativas adventistas del departamento de Santander, Colombia, en el año 2025. La muestra estuvo constituida por 96 docentes, con un muestreo no probabilístico por conveniencia. Al llevar a cabo el análisis, se encontró que solo el liderazgo transformacional resultó un predictor significativo, explicando el 32.4 % de la varianza del desempeño laboral en los docentes ($R = .575$, $R^2 = .331$, R^2 corregida = $.324$, $\beta = .575$). El liderazgo transaccional y el liderazgo *laissez-faire* no fueron predictores significativos. Se concluye que, en la medida en que los rectores de las instituciones participantes en el estudio fortalezcan y ejerzan un liderazgo transformacional, se favorecerá una mejora en el desempeño de los docentes en su cargo.

Palabras clave: estilos de liderazgo, liderazgo transformacional, liderazgo transaccional, liderazgo *laissez-faire*, desempeño laboral

ABSTRACT

The objective of this study was to determine whether levels of transformational, transactional, and *laissez-faire* leadership are significant predictors of teachers' job performance perceptions in Adventist educational institutions in the department of Santander, Colombia, in 2025. The sample—non-probabilistic, for convenience—consisted of 96 teachers. The analysis found that only transformational leadership was a significant predictor, explaining 32.4% of the variance in teacher

job performance ($R = .575$, $R^2 = .331$, corrected $R^2 = .324$, $\beta = .575$). *Transactional leadership and laissez-faire leadership were not significant predictors. It is concluded that, to the extent that the principals of the institutions participating in the study strengthen and exercise transformational leadership, this will improve teachers' performance in their positions.*

Keywords: leadership styles, transformational leadership, transactional leadership, laissez-faire leadership, job performance

Introducción

El liderazgo es un elemento fundamental en las instituciones educativas, ya que conecta al director con los profesores y otros integrantes de la comunidad escolar para alcanzar aprendizaje efectivo y éxito académico (Evans, 2019). De acuerdo con Pedraja-Rejas et al. (2016), un liderazgo eficaz está vinculado a un mejor rendimiento de los estudiantes, así como a la promoción de un ambiente laboral positivo.

De manera similar, Maya et al. (2019) dicen que el líder en el ámbito educativo debe inspirar, guiar y actuar como intermediario entre los distintos participantes de la institución. Por otro lado, Jacobsen y Andersen (2015) muestran que el liderazgo aumenta tanto el buen trabajo personal como el del grupo. También, Blagoev y Yordanova (2015) explican el liderazgo como la capacidad de cambiar ideas en hechos reales. En tanto, Judeh (2012) dice que un buen jefe crea reglas claras, apoya metas y ayuda a sus seguidores para lograrlas.

Sobre el desempeño docente, Martínez Ruiz y Lavín García (2017) señalan que está relacionado con el profesionalismo, los métodos de enseñanza, su papel en la sociedad, los conocimientos teóricos, las habilidades prácticas y los recursos cognitivos. Por su parte, Zaldívar Acosta y Quintal Escobedo (2021) consideran el desempeño docente como la acción, la función, la capacidad, la práctica, el rol y el desarrollo profesional. Todos estos aspectos son inherentes a la profesión docente. En este mismo senti-

do, Franklin Fincowsky y Krieger (2011) sostienen que evaluar el desempeño docente ayuda a ver si los empleados hacen sus tareas y alcanzan las metas. Asimismo, Iturralde-Torres (2011) menciona que este paso provee al director de información para observar cómo están trabajando los empleados.

González-Lazalde et al. (2020) destacan que la implementación de evaluaciones docentes produce ventajas tales como un aumento en la motivación, una comunicación más efectiva, una mayor claridad en las funciones y una mejora en el rendimiento. Por su parte, Urdeneta Quintero y Urdeneta Quintero (2013) señalan que esta actividad debe ser fundamental en las instituciones, puesto que mejora las capacidades del docente y ayuda a crear ventajas competitivas. Debido a que en la población estudiada no se han realizado investigaciones previas que analicen conjuntamente las variables consideradas, el presente estudio tuvo como propósito determinar si los niveles de liderazgo transformacional, transaccional y laissez-faire son predictores significativos del nivel de desempeño laboral percibido por los docentes que laboran en instituciones educativas adventistas del departamento de Santander, Colombia, en el año 2025.

Antecedentes teóricos

Desempeño laboral

El desempeño laboral es un factor fundamental en el ámbito institucional, dados los cambios constantes que está experimentando actualmente. En esta línea,

Goerlich Peset (2021) señala que el desempeño laboral cobra una importancia particular ante las nuevas realidades del entorno laboral contemporáneo. Asimismo, Baque Villanueva et al. (2022) mencionan que el desempeño laboral evalúa la capacidad individual y fomenta el desarrollo profesional.

De igual manera, González García y Vilchez Pirela (2021) afirman que el desempeño laboral se relaciona directamente con la manera en que los empleados desempeñan las funciones y responsabilidades que les han sido asignadas, cumpliendo con las expectativas de la organización. Por otro lado, Ali y Ghani (2022) lo describen como la habilidad de generar trabajo de manera eficiente, enfatizando el aspecto de productividad relacionado con el concepto. Además, el desempeño laboral tiene un impacto directo en la consecución de objetivos, en los niveles de productividad y en la calidad de los resultados que logran las organizaciones (Bautista Cuello et al., 2020; Vidal Rischmoller, 2022). De hecho, Yang et al. (2021) lo ven como un elemento estratégico clave en la gestión de recursos humanos, especialmente en el reto global de atraer, retener y potenciar el talento humano, que es vital para la competitividad en el negocio.

Desde un enfoque más aplicado, Robbins y Coulter (2013) argumentan que el desempeño laboral permite determinar cuán eficazmente una persona, proceso o empresa ha alcanzado sus metas. Luego, Robbins y Jusge (2014) reiteran esta noción al describirlo como una fuerza significativa dentro del capital humano que promueve el rendimiento de la organización. Por su parte, Chiavenato (2010) considera que el desempeño laboral se relaciona con el esfuerzo individual orientado a lograr los objetivos establecidos, el cual depende de las habilidades, capacidades y de cómo el

empleado percibe su papel dentro de la organización.

Estilos de liderazgo

Los líderes de las instituciones manifiestan diferentes estilos de liderazgo. Algunos motivan e inspiran a sus empleados a que trabajen bien, otros dan recompensas para mantenerlos contentos y algunos delegan funciones. Desde esa perspectiva, en este estudio, se analizan los estilos de liderazgo transformacional, transaccional y *laissez-faire*.

Liderazgo transformacional

El liderazgo transformacional ha sido analizado con regularidad por su importante efecto sobre diversas variables organizacionales que afectan la consecución de resultados favorables en las instituciones (Thuy y Anh, 2024). En este escenario, la falta de un liderazgo efectivo puede provocar un ambiente organizacional desfavorable, lo que subraya la necesidad de que los directivos adopten estrategias apropiadas para fortalecer su liderazgo y, de este modo, mejorar el entorno laboral (Chiquillo Rodelo et al., 2023). Desde este punto de vista, Canal Carrillo et al. (2023) indican que el liderazgo transformacional se caracteriza por su habilidad para inspirar, motivar y fomentar el cambio dentro de las organizaciones, actuando como un recurso esencial para guiar a los equipos hacia la mejora constante. De hecho, se ha demostrado que este estilo de liderazgo ayuda a los líderes a dirigir a sus equipos hacia el logro de los objetivos organizacionales, incluso en entornos de gran complejidad, ya que fomenta el crecimiento de las competencias de los miembros del equipo (Alcívar Soria, 2021).

En este sentido, Rojas León et al. (2021) señalan que una de las características fundamentales del liderazgo transformacional es la capacidad del líder para

comunicar una visión futura que sea inspiradora para su equipo. En apoyo a esta perspectiva, Castro-Martínez y Díaz-Morilla (2021) subrayan que este tipo de liderazgo se enfoca en el crecimiento y desarrollo individual de los seguidores, al mismo tiempo que promueve un entorno fundamentado en la confianza y el respaldo recíproco.

Asimismo, estudios más recientes sostienen que el liderazgo transformacional ejerce un efecto positivo y considerable sobre la confianza de los trabajadores, lo cual, a su vez, afecta la creación de comportamientos que se ajustan a los valores de la organización (Almaqableha y Omarb, 2024; Fahy et al., 2024). Por su parte, Coronado Espinoza et al. (2023) señalan que el liderazgo transformacional se caracteriza por cuatro componentes principales: una visión común, la inspiración motivacional, la atención personalizada y el estímulo intelectual. Todos estos aspectos son cruciales para alcanzar un liderazgo eficaz y que tenga un impacto duradero en las organizaciones.

Liderazgo transaccional

El enfoque de liderazgo transaccional supone una conexión entre los empleados y sus líderes. En esta situación, los líderes establecen altos niveles de moral y motivación para que se dirijan hacia un objetivo compartido (Ibrahim et al., 2013). Khan et al. (2011) afirman que el liderazgo transaccional retrata a los líderes como autoritarios, dominantes y centrados en la acción, usualmente preocupados por sus propios intereses. Los mismos autores indican que el liderazgo transaccional examina la manera en que los seguidores se relacionan con sus líderes y cumplen con sus expectativas para obtener recompensas, recibir reconocimientos o evitar sanciones.

De manera similar, Mirsultan y Marimuthu (2021) señalan que los líderes

transaccionales emplean incentivos para sostener la motivación de quienes les siguen. En este enfoque, las recompensas y los castigos son métodos habituales para fomentar el rendimiento. En este sentido, Almirón Arévalo et al. (2015) destacan que el liderazgo transaccional se fundamenta en una relación de intercambio entre el líder y el subordinado donde el ejercicio del poder facilita la dirección del equipo a través de recompensas, ya sean materiales o simbólicas, que influyen favorablemente en la autoestima del seguidor.

Liderazgo laissez-faire

En el tipo de liderazgo laissez-faire, se nota la falta de liderazgo. Rivera et al. (2018) indican que el líder se abstiene de intervenir. Utiliza su poder de manera limitada y, cuando lo hace, proporciona autonomía e independencia a quienes lo siguen. Esto permite a los subordinados establecer sus propias metas y decidir la manera de lograrlas. De manera similar, García-Solarte (2015) sostiene que la función del líder se restringe a facilitar actividades, ofrecer información y servir como conexión con el entorno externo. De igual manera, Badford y Lippitt (2005) caracterizan a estos líderes como aquellos que muestran escaso compromiso hacia el grupo o la tarea, se abstienen de participar activamente y evitan asumir la responsabilidad por los resultados obtenidos.

Por otra parte, Pacsi-Choque et al. (2015) argumentan que este enfoque es el menos eficaz, aunque podría ser efectivo con un personal muy capacitado. De manera análoga, Moreno Casado et al. (2021) comentan que el líder se distancia, permitiendo que el equipo opere de manera autónoma, siempre que no cause inconvenientes.

Relación entre variables

Estilos de liderazgo y desempeño laboral

El liderazgo dentro de las instituciones

educativas es un factor determinante para alcanzar un adecuado desempeño laboral docente. De acuerdo con Palacios-Serna et al. (2024), un liderazgo efectivo fortalece la pertenencia y el compromiso de los docentes, elementos esenciales para lograr la eficacia institucional. En esta misma línea, Romero (2021) enfatiza que la función del director es crucial para implementar prácticas docentes eficaces, mientras que Reyes Morán (2019) señala que el liderazgo ejercido por los directores influye directamente en el desempeño de los docentes, estableciendo una relación recíproca entre ambas variables.

En algunos estudios empíricos no todas las relaciones son fuertes entre el liderazgo directivo y el desempeño laboral. Por ejemplo, en una investigación sobre liderazgo directivo, Ramos Cuba (2015) identificó correlaciones bajas entre el liderazgo y la planificación pedagógica ($r = .249$) y el clima en el aula ($r = .223$). En cuanto al desempeño docente, la relación fue aun menor ($r = .193$), lo que sugiere que otros factores podrían intervenir en el desempeño docente. De forma similar, en su estudio con 376 empleados, Karacsony (2021) concluyó que los estilos de liderazgo explican el 29.8 % de la variabilidad en el desempeño laboral. En el mismo estudio, se encontró una relación baja entre el desempeño laboral y el liderazgo laissez-faire ($r = .110$).

Por otra parte, otros estudios muestran efectos moderados significativos, como el de Chirinos Mora y Contreras Carazas (2021), quienes encontraron que el liderazgo transformacional presentó la correlación más alta con el desempeño laboral ($r = .374$), seguido de los estilos transaccional y laissez-faire (ambos $r = .296$). De igual forma, Rodríguez Ponce et al. (2017) analizaron los efectos de los estilos de liderazgo sobre el desempeño laboral. Sus hallazgos revelaron que el liderazgo

transformacional fue predictor significativo del desempeño laboral explicando un 58.2 % de la varianza ($R^2 = .582$).

Algunos estudios muestran relaciones altas entre los estilos de liderazgo y desempeño laboral. En un estudio con 376 sujetos, Cao y Le (2022) observaron un impacto positivo entre el liderazgo transformacional y el desempeño docente ($r = .712$), destacando el papel decisivo de este estilo en el desempeño de los sujetos. En la misma línea, en su investigación con docentes, Huillca Condori (2015) identificó una fuerte relación entre el liderazgo transformacional y el desempeño docente ($r = .842$), lo que refuerza la importancia de adoptar estilos de liderazgo que inspiren, motiven y potencien las capacidades de los docentes.

Método

El presente estudio adoptó un enfoque cuantitativo, transversal, descriptivo y predictivo. Buscó conocer si los niveles de liderazgo transformacional, transaccional y laissez-faire son predictores significativos del nivel de desempeño laboral percibido por los docentes que laboran en instituciones educativas cristianas adventistas del departamento de Santander, Colombia, en el año 2025.

La población estuvo conformada por 132 docentes que laboran en ocho instituciones educativas adventistas del departamento de Santander, Colombia. De ellos, 104 respondieron el instrumento; sin embargo, tras la identificación y eliminación de ocho casos atípicos, la muestra final quedó constituida por 96 docentes.

Participantes

La población estuvo conformada por 132 docentes que laboran en instituciones educativas adventistas del departamento de Santander, Colombia. Se utilizó un muestreo no probabilístico por conveniencia, por la facilidad de acceso en la

aplicación de los instrumentos, en docentes que laboran en instituciones educativas adventistas del departamento de Santander. De ellos, 104 contestaron el instrumento; sin embargo, tras la identificación y eliminación de ocho datos atípicos (distancia de Mahalanobis), la muestra final quedó constituida por 96 docentes. Respecto de los datos demográficos, el 64.6 % son mujeres. En cuanto a la edad, el grupo más frecuente se ubicó entre los 31 y 40 años (35.4 %). El 29.2 % de los profesores que participaron pertenece a la institución de Coal Sur. Respecto de la responsabilidad del docente se observó que el 34.4 % se desempeña como profesores de básica secundaria. En cuanto al nivel de estudios, la mayoría cuenta con pregrado (75 %) y la mayoría de los participantes tiene una antigüedad laboral de entre 1 y 10 años de servicio (72.9 %).

Instrumentos

Estilos de liderazgo

Para medir la variable estilos de liderazgo, se utilizó la Escala de Estilos de Liderazgo del Director (ELD), una adaptación del MLQ (Form 5X-Short) creado por Bass y Avolio (2000), con un formato adaptado para el docente, compuesto por 45 ítems (Rojas Jara, 2012), 36 de los cuales se utilizaron en el presente estudio, excluyendo nueve criterios correspondientes a la dimensión satisfacción, la cual no fue considerada en este estudio. El instrumento utiliza una escala tipo Likert de cinco puntos: *nunca* (1), *casi nunca* (2), *a veces* (3), *casi siempre* (4) y *siempre* (5). El instrumento contiene tres dimensiones. La dimensión liderazgo transformacional (20 ítems) abarca cinco subescalas (influencia idealizada, ítems 10, 18, 21 y 25; comportamiento idealizado, ítems 6, 14, 23 y 34; motivación por inspiración, ítems 9, 13, 26 y 36; estimulación intelectual, ítems 2, 8, 30 y 32; y consideración individual, ítems 15, 19, 29 y 31). La dimensión lide-

razgo transaccional (ocho ítems) contiene dos subescalas (recompensa contingente, ítems 1, 11, 16, 35 y dirección por excepción, ítems 4, 22, 24, 27). Igualmente, la dimensión liderazgo laissez-faire (ocho ítems) contiene dos subescalas (gestión por excepción pasiva, ítems 3, 12, 17 y 20, y laissez-faire, ítems 5, 7, 28 y 33).

Para evaluar la confiabilidad de la escala de los estilos de liderazgo, se utilizó el coeficiente omega de McDonald, ya que es un método más robusto para medir la confiabilidad. Los coeficientes obtenidos indicaron niveles satisfactorios de confiabilidad en todas las dimensiones, con valores superiores a .700. En detalle, los coeficientes omegas fueron los siguientes: (a) influencia idealizada ($\omega = .841$), (b) comportamiento idealizado ($\omega = .823$), (c) motivación por inspiración ($\omega = .871$), (d) estimulación intelectual ($\omega = .801$) y (e) consideración individual ($\omega = .728$). Estos niveles evidencian una adecuada consistencia interna de las dimensiones que conforman el instrumento de los estilos de liderazgo. La confiabilidad general fue de .975.

Desempeño laboral

Para medir la variable desempeño laboral, se utilizó la Escala de Desempeño Laboral (EDL), diseñada por Quispe Malaver (2020). El instrumento, de 25 ítems, utiliza una escala tipo Likert de cinco puntos: *nunca* (1), *casi nunca* (2), *a veces* (3), *casi siempre* (4) y *siempre* (5). El proceso de validación de constructo del instrumento, realizado por su autor, permitió identificar tres dimensiones: (a) capacidades pedagógicas (seis ítems), (b) emocionalidad (nueve ítems) y (c) responsabilidad laboral (10 ítems). Todas las declaraciones son positivas. Para evaluar la confiabilidad del desempeño laboral, se utilizó el coeficiente omega de McDonald. Los resultados obtenidos indicaron niveles aceptables de confiabilidad en todas las dimensiones, con valores superiores a

.700. Los coeficientes omegas fueron los siguientes: (a) capacidades pedagógicas ($\omega = .741$), (b) emocionalidad ($\omega = .777$) y (c) responsabilidad laboral ($\omega = .718$). La confiabilidad general fue de .803.

Análisis de los datos

Para esta investigación, se eligió el software estadístico SPSS, versión 29.0 para Windows, que facilitó un análisis confiable de los datos recopilados. Se llevaron a cabo análisis descriptivos para las variables demográficas y se utilizó una regresión lineal múltiple para probar la hipótesis nula. El tamaño del efecto (f^2 de Cohen) se calculó utilizando el software libre G*Power, tomando en cuenta un coeficiente de determinación (R^2) y la muestra de participantes. Con estos datos se determinó un tamaño del efecto según los criterios establecidos (bajo: $f^2 = 0.02$; medio: $f^2 = 0.15$; alto: $f^2 = 0.35$).

Recolección de los datos

Para recoger los datos, se pidió permi-

so a las autoridades de las instituciones involucradas. Luego se aplicó un cuestionario a los docentes mediante una encuesta estructurada en Google Forms, que se envió por WhatsApp. La participación fue completamente anónima y no se recopiló información sensible; los datos obtenidos se usaron únicamente con fines académicos. Además, el estudio no presentó riesgos para la salud física ni mental de los participantes, asegurando la privacidad y confidencialidad de la información.

Resultados

En la Tabla 1, se muestran los descriptivos de los constructos del estudio y sus dimensiones. Se observa que el constructo con la media más alta evaluada por los docentes fue el desempeño laboral ($M = 4.65$) y la media más baja fue la del liderazgo transaccional ($M = 4.03$). En cuanto al liderazgo transformacional, la subescala comportamiento idealizado mostró la mayor fortaleza ($M = 4.57$), mientras que la subescala consideración por inspiración

Tabla 1
Descriptivos de los constructos del estudio

Constructo/subescala	<i>M</i>	<i>DE</i>
Liderazgo transformacional	4.27	.629
Influencia idealizada	4.31	0.80
Comportamiento idealizado	4.57	0.62
Motivación por inspiración	4.43	0.70
Estimulación intelectual	4.10	0.78
Consideración individual	4.01	0.68
Liderazgo transaccional	4.03	.329
Recompensa contingente	4.17	0.83
Dirección por excepción	3.78	0.68
Laissez-faire	1.79	.759
Gestión por excepción pasiva	1.78	0.80
Laissez-faire	1.81	0.83
Desempeño laboral	4.65	.224
Capacidades pedagógicas	4.51	0.35
Emocionalidad	4.60	0.30
Responsabilidad laboral	4.78	0.22

fue la más baja ($M = 4.01$). En el liderazgo transaccional, la subescala mejor evaluada fue la recompensa contingente ($M = 4.17$), y la dirección por excepción, la más baja. Con respecto al liderazgo laissez-faire se obtuvo una media aritmética de 1.79 mostrando puntuación baja. Esto sugiere que este estilo no es el más común en las instituciones analizadas, que los directivos tienden a evitar enfoques pasivos o de no intervención, optando en cambio por un liderazgo más participativo.

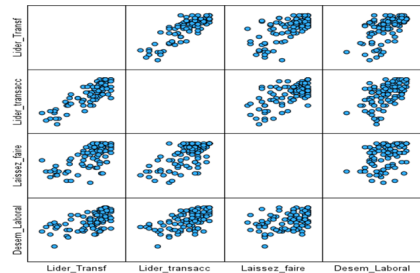
Según Hair et al. (1999), para aplicar la regresión lineal de manera adecuada, es fundamental cumplir con ciertos supuestos estadísticos. En el caso de la regresión lineal múltiple, hay cinco supuestos clave que deben tenerse en cuenta: (a) la linealidad del fenómeno, (b) la normalidad de residuos estandarizados, (c) la independencia de los términos de error, (d) la varianza constante del término de error (homocedasticidad) y (e) la inexistencia de multicolinealidad.

1. Linealidad del fenómeno. Se examinó la linealidad entre cada una de las tres variables independientes y la variable dependiente. Según lo que se observa en la Figura 1, los diagramas de dispersión muestran una relación lineal positiva. Los puntos de datos se distribuyen a lo largo de una tendencia ascendente bastante recta. Esto significa que cualquier cambio en las variables independientes resulta en cambios proporcionales en la variable dependiente.

2. Normalidad de residuos estandarizados. Se evaluó la normalidad de los errores, la cual se verificó mediante la prueba de Kolmogorov-Smirnov ($p > .05$). Tras la eliminación de ocho datos atípicos, se observa que la distribución de los residuos muestra una distribución normal ($p = .072$), lo que confirma el cumplimiento de este supuesto. La Figura 2 es una representación gráfica de la normalidad de los residuos.

Figura 1

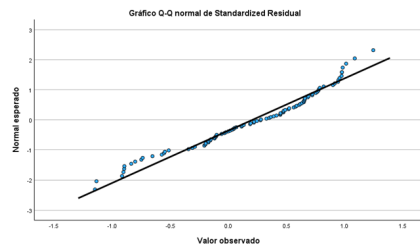
Representación gráfica de la linealidad de las variables independientes con la variable dependiente



3. Independencia de los términos de error. Para evaluar si los errores son independientes, se utilizó la prueba de Durbin-Watson (DW), que ayuda a identificar la autocorrelación en los residuos de un modelo de regresión lineal. En este es-

Figura 2

Representación gráfica de la normalidad de los residuos



tudio se obtuvo un valor de $DW = 1.767$, que se sitúa dentro del rango aceptable de 1.5 a 2.5. Esto sugiere que no hay una autocorrelación significativa entre los residuos. Por lo tanto, se puede concluir que el modelo se ajusta bien al supuesto de independencia de los errores.

4. Varianza constante del término de error (homocedasticidad). Para evaluar si se cumple el supuesto de homocedasticidad, se utilizó un gráfico de dispersión que compara los valores predichos estandarizados

con los residuos estandarizados. Se observa en la Figura 3 que los residuos se distribuyen de manera aleatoria alrededor del eje horizontal, sin mostrar una relación lineal. Esta distribución indica que la varianza de los errores se mantiene constante a lo largo de los valores predichos, lo que permite aceptar el supuesto de homocedasticidad en el modelo de regresión.

5. Multicolinealidad. Para evaluar la posible multicolinealidad, se analizaron los factores de inflación de la varianza (FIV) de las variables independientes. El liderazgo transformacional mostró una FIV igual a 3.99, el liderazgo transaccional una igual a 3.82, y el liderazgo laissez-faire, una igual a 1.98, todas por debajo del umbral crítico de 5. Aunque hay cierta correlación entre las variables independientes, algo común en estudios sociales, esta no es lo suficientemente fuerte como para afectar la estabilidad o la interpretación de los coeficientes del modelo. Por lo tanto, se concluye que no hay problemas de multicolinealidad en el modelo de regresión.

Prueba de hipótesis

La hipótesis propuesta en este estudio es la siguiente: los niveles de liderazgo transformacional, transaccional y laissez-faire son predictores significativos del nivel de desempeño laboral per-

cibido por los docentes que laboran en instituciones educativas adventistas del departamento de Santander, Colombia, en el año 2025.

Para probar la hipótesis, se utilizó la regresión lineal múltiple por pasos sucesivos. Al llevar a cabo el análisis, se encontró que el liderazgo transformacional resultó un predictor significativo que explica el 32.4 % de la varianza del desempeño laboral en los docentes ($R = .575$, $R^2 = .331$, R^2 corregida = $.324$, $\beta = .575$). Con los valores de los coeficientes no estandarizados (Bk), se pudo desarrollar la siguiente ecuación de regresión, utilizando el método de mínimos cuadrados: desempeño laboral = $3.773 + .205$ (liderazgo transformacional). Las variables liderazgo transaccional ($p = .163$) y liderazgo laissez-faire ($p = .701$) fueron retiradas del modelo porque no resultaron predictores significativos.

Para calcular el tamaño del efecto, se utilizó el parámetro α de $.05$, un coeficiente de determinación (R^2) de $.324$ y una muestra de 96 participantes. Al calcular el tamaño del efecto, se encontró un valor de $.479$, considerado como una medida del tamaño del efecto alto ($f^2 > .35$).

Análisis bivariados

En el estudio se encontró que el nivel de liderazgo transaccional y el nivel de liderazgo laissez-faire no resultaron ser predictores significativos ($p > .05$) del nivel de desempeño laboral de los participantes. Una posible explicación es que, como se observa en la Tabla 3, existe una correlación importante entre las variables independientes, lo que podría haber reducido su capacidad explicativa en el modelo predictivo planteado en el estudio.

Al buscar la relación entre la percepción de los estilos de liderazgo de manera general y el desempeño laboral docente, se encontró una correlación positiva

Figura 3

Representación gráfica de la homocedasticidad

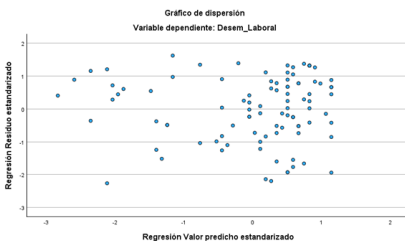


Tabla 3*Matriz de correlaciones bivariadas*

Variable	1	2	3	4
1. Desempeño laboral	—			
2. Liderazgo transformacional	.575*	—		
3. Liderazgo transaccional	.557*	.852*	—	
4. Liderazgo laissez-faire	-.438*	-.686*	-.669*	—

* $p < .001$

moderada y estadísticamente significativa ($r = .598, p = .001$), lo que indica que, a mayor percepción favorable de los estilos de liderazgo, mejor es el desempeño laboral de los docentes participantes en la investigación.

Relación entre dimensiones de las variables

Liderazgo transformacional y desempeño laboral

Al buscar la relación entre las dimensiones del liderazgo transformacional y las dimensiones del desempeño laboral, se encontró que la influencia idealizada se relaciona de manera positiva con la capacidad pedagógica ($r = .363, p = .001$) y con la emocionalidad ($r = .562, p = .001$). La consideración individual se correlacionó con la capacidad pedagógica ($r = .399, p = .001$) y la emocionalidad ($r = .514, p = .001$).

La subescala motivación por inspiración se relacionó con las tres dimensiones del desempeño laboral: capacidad pedagógica ($r = .549, p = .001$), emocionalidad ($r = .576, p = .001$) y responsabilidad laboral ($r = .222, p = .001$), aunque esta última relación no mostró un tamaño relevante.

La subescala estimulación intelectual se relacionó con las tres dimensiones del desempeño laboral: capacidad pedagógica ($r = .521, p = .001$), emocionalidad ($r = .574, p = .001$) y responsabilidad laboral ($r = .326, p = .001$). La motivación por inspiración se relacionó con la capacidad pedagógica ($r = .442, p = .001$) y con emocionalidad ($r = .469, p = .001$). Se ob-

serva que el liderazgo transformacional presenta relaciones fuertes con capacidad pedagógica y emocionalidad y débil con responsabilidad laboral.

Liderazgo transaccional y desempeño laboral

La subescala recompensa contingente se relacionó de manera positiva con las tres dimensiones del desempeño laboral: capacidad pedagógica ($r = .479, p = .001$), emocionalidad ($r = .556, p = .001$) y responsabilidad laboral ($r = .255, p = .012$). Por su parte, la dirección por excepción se relacionó con las tres dimensiones del desempeño laboral: capacidad pedagógica ($r = .331, p = .001$), emocionalidad ($r = .351, p = .001$) y responsabilidad laboral ($r = .273, p = .001$).

Liderazgo laissez-faire y desempeño laboral

La subescala gestión por excepción pasiva se relacionó negativamente con la capacidad pedagógica ($r = -.390, p = .001$) y con la emocionalidad ($r = -.481, p = .001$). No se relacionó con responsabilidad laboral ($r = -.053, p = .611$) y el liderazgo laissez-faire se correlacionó en forma negativa con la capacidad pedagógica ($r = -.342, p = .001$) y con la emocionalidad ($r = -.434, p = .001$), con la responsabilidad laboral no se relacionó ($r = -.180, p = .080$).

Discusión

Los resultados de este estudio muestran que el nivel de liderazgo transformacional percibido es un predictor significativo del nivel de desempeño de los docentes, mientras que los estilos transaccional y laissez-faire no mostraron un impacto relevante. Este hallazgo coincide con la literatura que destaca la importancia de un liderazgo inspirador, motivador y orientado al desarrollo personal y profesional de los colaboradores

para un mejor desempeño en el trabajo. En este sentido, para Palacios-Serna et al. (2024), un liderazgo efectivo contribuye a fortalecer la pertenencia y el compromiso de los docentes, para alcanzar la eficacia de la institución. En esta misma línea, Romero (2021) señala que la función del director de una institución educativa es guiar e implementar prácticas docentes de calidad que ayuden al docente a tener un mejor desempeño en su labor, mientras que Reyes Morán (2019) enfatiza que el liderazgo ejercido por los directores influye directamente en la labor docente, estableciendo una relación estrecha entre ambas variables.

Los hallazgos del presente estudio son consistentes con los de investigaciones previas que confirman que el liderazgo transformacional impulsa de forma significativa el desempeño docente. Por ejemplo, Rodríguez Ponce et al. (2017) encontraron que este estilo de liderazgo favorece el compromiso, la motivación y la eficacia en las tareas, promoviendo un entorno de trabajo colaborativo que potencia las capacidades de los docentes. De forma similar, Chirinos Mora y Contreras Carazas (2021) observaron que los líderes transformacionales generan un mayor impacto en la satisfacción y el desempeño laboral, dado que logran inspirar a los docentes a dar lo mejor de sí mismos.

Otros estudios refuerzan estos resultados al evidenciar que el liderazgo transformacional fomenta un clima institucional positivo, favorece la innovación y estimula la creatividad de los docentes. Investigaciones como las de Cao y Le (2022) y Huillca Condori (2015) muestran que este estilo permite a los líderes educativos convertirse en agentes de cambio, capaces de motivar y guiar a su equipo hacia el logro de metas comunes y hacia un mejor desempeño docente. En contraste, el hecho de que los estilos

transaccional y *laissez-faire* no resultaron predictores significativos en este estudio también encuentra respaldo en la literatura. Por ejemplo, Ramos Cuba (2015) identifica que el liderazgo basado únicamente en recompensas y cumplimiento de normas tiende a tener un efecto limitado sobre la motivación y el desempeño docente, ya que no estimula la autonomía ni el crecimiento personal.

Por su parte, Karacsony (2021) señala que el liderazgo *laissez-faire* se caracteriza por la falta de dirección y acompañamiento, pues no proporciona los lineamientos necesarios para alcanzar objetivos educativos claros. Por lo tanto, se evidencia que los docentes responden mejor a un liderazgo que inspire y motive y no a un liderazgo de no intervención.

Conclusiones

En esta investigación, se encontró que el nivel de liderazgo transformacional resultó predictor significativo del nivel de percepción del desempeño laboral docente, mientras que el nivel de liderazgo transaccional y el nivel de liderazgo *laissez-faire* no mostraron un efecto relevante.

Estos resultados muestran que los docentes participantes en el estudio otorgan un mayor valor a los líderes que inspiran, generan un ambiente de confianza y colaboración, comparten una visión común y promueven el crecimiento profesional y personal. En contraste, los estilos centrados en el reconocimiento por cumplir con la tarea y la aplicación rígida de las reglas y la ausencia de ser un guía resultan menos efectivos para mejorar el desempeño de los docentes.

Por lo tanto, en la medida que los rectores de las instituciones participantes en el estudio fortalezcan y ejerzan un liderazgo transformacional, se favorecerá una mejora en el desempeño de los docentes.

Limitaciones del estudio

Una de las principales limitaciones de este estudio fue el tamaño de la muestra. Según Fowler (2013), en investigaciones que se basan en encuestas, se recomienda contar con un mínimo de entre 100 y 200 participantes para garantizar una potencia estadística adecuada y un nivel aceptable de representatividad. Sin embargo, otros autores indican que, en el caso de análisis multivariados, como la regresión lineal múltiple, se necesitan muestras más grandes. En este contexto, Kline (2015) sugiere que un tamaño de muestra de entre 200 y 400 participantes ayuda a lograr una mayor estabilidad y

precisión en los modelos. Por lo tanto, el tamaño de la muestra utilizada en este estudio podría restringir la capacidad de generalizar los resultados y la solidez de los análisis realizados.

Futuras investigaciones

Se recomienda considerar otras variables organizacionales y psicosociales, como el clima institucional, la satisfacción laboral y el compromiso organizacional. Estas pueden enriquecer el análisis del desempeño laboral de los docentes y ayudar a entender de manera más completa los factores que influyen en el liderazgo dentro de los contextos educativos cristianos.

Referencias

- Alcívar Soria, E. E. (2021). La influencia del liderazgo en el clima organizacional de los docentes universitarios: un estudio exploratorio. *Journal of Economic and Social Science Research*, 1(4), 28-42. <https://doi.org/10.55813/gaea/jessr/v1/n4/40>
- Ali, N. M. y Ghani, E. K. (2022). Examining the relationship between work stressors and auditors' job performance. *International Journal of Management and Sustainability*, 11(3), 131-146. <https://doi.org/10.18488/11.v11i3.3119>
- Almaqableha, A. y Omarb, K. (2024). Nexus of leadership style, organizational climate, motivation and OCB in Jordanian Telecommunications. *Revista de Gestão Social e Ambiental*, 18(5), Artículo e05594. <https://doi.org/10.24857/rgsa.v18n5-071>
- Almirón Arévalo, V., Tikhomirova, A., Trejo Toriz, A. C. y García Jiménez, J. M. (2015). Liderazgo transaccional vs. liderazgo transformacional. *Reidocrea*, 4, 24-27. <https://doi.org/10.30827/Digibug.34629>
- Badford, L. P. y Lippitt, R. (2005). *Building a democratic work group*. Cornell University.
- Bautista Cuello, R., Cienfuegos Fructus, R. y Aguilar Panduro, E. J. D. (2020). El desempeño laboral desde una perspectiva teórica. *Revista de Investigación Valor Agregado*, 7(1), 109-121. <https://doi.org/10.17162/riva.v7i1.1417>
- Baque Villanueva, L. K., Viteri Intriago, D. A. e Izquierdo Morán, A. M. (2022). Las habilidades interpersonales en la eficiencia de las empresas ecuatorianas. Modelo de gestión estratégica organizacional. *Revista Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina*, 10(1), 343-359. <https://revistas.uh.cu/revflasco/article/view/146/123>
- Bass, B. M. y Avolio, B. J. (2000). *MLQ Multifactor Leadership Questionnaire*. Mind Garden. <https://www.mindgarden.com/documents/MLQGermanPsychometric.pdf>
- Blagoev, D. y Yordanova, Z. (2015). Company innovative leadership model. *Economic Alternatives*, 2(4), 5-16. https://www.unwe.bg/uploads/Alternatives/01_Yordanova_Blagoev.pdf
- Canal Carrillo, A. I., Ovalles-Toledo, L. V., Sandoval Barraza, L. A. y Valdez Palazuelos, O. (2023). Liderazgo transformacional y su relación con la felicidad en el trabajo: empresas sinaloenses del sector. *Revista de Ciencias Sociales*, 29(1), 79-94. <https://doi.org/10.31876/rcs.v29i1.39736>
- Cao, T. T. y Le, P. B. (2022). Impacts of transformational leadership on organizational change capability: A two-path mediating role of trust in leadership. *European Journal of Management and Business Economics*, 33(2), 157-173. <https://doi.org/10.1108/EIMBE-06-2021-0180>

- Castro-Martínez, A. y Díaz-Morilla, P. (2021). La comunicación interna como área estratégica para la innovación a través de la gestión del cambio y la felicidad organizacional. *Obra Digital*, 20, 131-148. <https://doi.org/10.25029/od.2021.293.20>
- Chiavenato, I. (2010). *Gestión del talento humano* (3ª ed.). McGraw-Hill. <http://repositorio.uasb.edu.bo/handle/20.500.14624/1143>
- Chiquillo Rodelo, J., Amaya López, N. y Curiel Gómez, R. Y. (2023). Liderazgo y clima laboral en pequeñas y medianas empresas. *Revista Venezolana de Gerencia*, 28(103), 1295-1311. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.103.23>
- Chirinos Mora, M. B. y Contreras Carazas, D. L. (2021). *Relación entre los estilos de liderazgo y desempeño laboral de los servidores públicos del sector defensa en Lima Metropolitana, 2021* [Tesis de licenciatura, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas]. Repositorio Académico UPC. <http://hdl.handle.net/10757/659388>
- Coronado Espinoza, J. J., Baldeos Ardian, L. A., Ramos y Yovera, S. E., Lioo Jordan, F. M. y Neri Ayala, A. C. (2023). Programa de liderazgo transformacional y su impacto en la cultura organizacional: caso Municipalidad Provincial de Huaura (Perú). *Suma de Negocios*, 14(31), 95-101. <https://doi.org/10.14349/sumneg/2023.v14.n31.a1>
- Evans, L. (2019). *Catedráticos de universidad: de líderes académicos a académicos que lideran*. Narcea.
- Fahy, A., McCartney, S., Fu, N. y Roche, J. (2024). Investigating the indirect impact of transformational leadership on performance and work alienation: Evidence from school principals navigating COVID-19. *Leadership & Organization Development Journal*, 45(5), 877-898. <https://doi.org/10.1108/LODJ-04-2022-0199>
- Fowler, F. J. (2013). *Survey research methods* (5ta ed.). SAGE.
- Franklin Fincowsky, E. B. y Krieger, M. J. (2011). *Comportamiento organizacional: enfoque para América Latina*. Pearson. <https://ozkarinconsultor.wordpress.com/wp-content/uploads/2019/02/comportamiento-organizacional.pdf>
- García-Solarte, M. (2015). Formulación de un modelo de liderazgo desde las teorías organizacionales. *Entramado*, 11(1), 60-79. <https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/entramado/article/view/1209>
- Goerlich Peset, J. M. (2021). Redescubriendo el control de convencionalidad: ¿Activismo o autocontención judicial? *LABOS: Revista de Derecho del Trabajo y Protección Social*, 2(1), 4-17. <https://doi.org/10.20318/labos.2021.6044>
- González García, W. J. y Vilchez Pirela, R. (2021). Factores del desempeño laboral del personal administrativo en universidades nacionales experimentales. *Pensamiento y Gestión*, 51, 54-74. <https://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/15976>
- González-Lazalde, I., Martínez-Reyna, J. T. y Galván-Ismael, M. Q. (Coords.). (2020). *Innovación empresarial en capital humano: casos y aplicaciones*. Red Iberoamericana de Academias de Investigación. <https://redibai-myd.org/portal/wp-content/uploads/2021/02/607-8617-77-7.pdf>
- Hair, J. F. Jr., Anderson, R. E., Tatham, R. L. y Black, W. C. (1999). *Análisis multivariante* (5a ed.). Prentice Hall.
- Huillca Condori, B. J. (2015). *Liderazgo transformacional y desempeño docente en la especialidad de ciencias histórico-sociales del Instituto Pedagógico Nacional Monterrico* [Tesis de maestría, Universidad Nacional Mayor de San Marcos]. Repositorio Institucional. <https://hdl.handle.net/20.500.12672/4616>
- Ibrahim, M. S., Ghavifekr, S., Ling, S., Siraj, S. y Azeez, M. I. K. (2013). Can transformational leadership influence teachers' commitment towards organization, teaching profession, and student learning? A quantitative analysis. *Asia Pacific Education Review*, 15, 177-190. <https://doi.org/10.1007/s12564-013-9308-3>
- Iturralde-Torres, J. I. (2011). *La evaluación del desempeño laboral y su incidencia en los resultados del rendimiento de los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Oscus Ltda. de la ciudad de Ambato en el año 2010* [Tesis de licenciatura, Universidad Técnica de Ambato]. Repositorio Institucional. <https://repositorio.uta.edu.ec/handle/123456789/1786>
- Jacobsen, C. B. y Andersen, L. B. (2015). Is leadership in the eye of the beholder? A study of intended and perceived leadership practices and organizational performance. *Public Administration Review*, 75(6), 829-841. <https://doi.org/10.1111/puar.12380>

- Judeh, M. (2012). Assessing the influence of job characteristics and self-efficacy on job performance: A structural equation modelling analysis. *European Journal of Social Sciences*, 28(3), 355-365. https://www.researchgate.net/publication/257466383_Assessing_the_Influence_of_Job_Characteristics_and_Self-Efficacy_on_Job_Performance
- Karacsony, P. (2021). Relationship between the leadership style and organizational performance in Hungary. *Economic Annals-XXI*, 190(5-6), 128-135. <https://doi.org/10.21003/ea.V190-12>
- Khan, M., Ramzan, M., Ahmed, I. y Nawaz, M. (2011). Transactional, transformational and laissez faire styles of teaching faculty as predictors of satisfaction, and extra effort among the students: Evidence from higher education institutions. *Interdisciplinary Journal of Research in Business*, 194, 130-135. <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=3083438>
- Kline, R. B. (2015). *Principles and practice of structural equation modeling* (4a. ed.). Guilford Press.
- Martínez Ruiz, S. I. y Lavín García, J. L. (2017, 20-24 de noviembre). *Aproximación al concepto de desempeño docente, una revisión conceptual sobre su delimitación* [Ponencia]. XIV Congreso Nacional de Investigaciones Educativas – COMIE, San Luis Potosí, México. <http://www.comie.org.mx/congreso/memoriaelectronica/v14/doc/2657.pdf>
- Maya, E., Aldana Zavala, J. J. e Isea Argüelles, J. (2019). Liderazgo directivo y educación de calidad. *Cienciamatría*, 5(9), 114-129. <https://doi.org/10.35381/cm.v5i9.102>
- Mirsultan, N. y Marimuthu, T. (2021). The relationship of transformational and transactional principal leadership on teacher job satisfaction and secondary student performance in Subang Jaya, Malaysia. *Open Journal of Leadership*, 10(3), 311-330. <https://doi.org/10.4236/ojl.2021.103016>
- Moreno-Casado, H., Leo, F. M., López-Gajardo, M. A., García-Calvo, T., Cuevas, R. y Sánchez-Oliva, D. (2021). Adaptación y validación de la escala de liderazgo MLQ-5X al contexto educativo español. *Anales de Psicología*, 37(2), 311-322. <https://doi.org/10.6018/analesps.425351>
- Pacsi Choque, A. Y., Estrada Mejía, W., Pérez Vásquez, A. y Cruz Machaca, P. (2015). Liderazgo laissez-faire. *Valor Agregado*, 1(1), 67-72. <https://doi.org/10.17162/riva.v1i1.849>
- Palacios-Serna, L. I., Cortez-Chavez, C. V., Cueva-Urra, M. A. y Ramírez-Ramírez, W. (2024). Reconocimiento del desempeño laboral como principio gerencial en el liderazgo organizacional. *Revista de Ciencias Sociales*, 30(1), 470-484. <https://doi.org/10.31876/rcs.v30i1.41668>
- Pedraja-Rejas, L., Rodríguez-Ponce, E. y Rodríguez-Mardones, P. (2016). Estilos de liderazgo de dirección escolar y el logro académico de los estudiantes: un estudio exploratorio. *Interciencia*, 41(11), 748-756. <https://www.interciencia.net/wp-content/uploads/2017/10/748-PEDRAJA-41-11.pdf>
- Quispe Malaver, G. E. (2020). *Inteligencia emocional y el desempeño docente en las clases virtuales de los profesores de la Red 22, Los Olivos, 2020* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio Digital Institucional. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/53090>
- Ramos Cuba, J. J. (2015). *Liderazgo del director y el desempeño docente en las I.E. de primaria de la red n° 03 de la Ugel n° 02 del Rimac, Lima, año 2012* [Tesis de maestría, Universidad Peruana Unión]. Repositorio Institucional. <https://hdl.handle.net/20.500.12840/357>
- Reyes Morán, S. L. (2019). *Liderazgo directivo y desempeño docente en una institución educativa de Ica* [Tesis doctoral, Universidad César Vallejo]. Repositorio Institucional. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/38348>
- Rivera, R. G., Santos, D., Martín-Fernández, M., Requero, B. y Cancela, A. (2018). Predicción de las actitudes y las intenciones conductuales hacia el emprendimiento social: el papel del liderazgo de servicio en los jóvenes. *Revista de Psicología Social*, 33(3), 664-681. <https://doi.org/10.1080/02134748.2018.1482057>
- Robbins, S. P. y Coulter, M. (2013). *Administración* (11a. ed.). Pearson Educación. <https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24802w/Administracion-Robbins.pdf>
- Robbins, S. P. y Judge, T. A. (2014). *Comportamiento organizacional* (16a. ed.). Pearson Education.

- Rodríguez Ponce, E., Pedraja Rejas, L. y Ganga Contreras, F. (2017). La relación entre los estilos de liderazgo y el desempeño de los equipos de dirección intermedia: un estudio exploratorio desde Chile. *Contabilidad y Negocios*, 12(23), 129-144. <https://doi.org/10.18800/contabilidad.201701.009>
- Rojas Jara, A. (2012). *El liderazgo transformacional en directores de tres liceos bicentenario y tres liceos regulares de la región metropolitana* [Tesis de maestría, Universidad de Chile]. Repositorio Académico de la Universidad de Chile. <https://repositorio.uchile.cl/handle/2250/113354>
- Rojas León, C. R., Calderón Fernández, P. C., Moscoso Paucarchuco, K. M. y Nieves Villegas, M. A. (2021). El liderazgo transformacional y la gestión financiera en una municipalidad provincial. *Revista Publicando*, 8(31), 96-106. <https://doi.org/10.51528/rp.vol8.id2237>
- Romero, C. (2021). Liderazgo directivo en escuelas que superan las barreras del contexto. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 19(1), 73-90. <https://doi.org/10.15366/reice2021.19.1.005>
- Thuy, D. T. T. y Anh, T. T. (2024). Linking transformational leadership and project success: Role of work engagement and project complexity. *Journal of Eastern European and Central Asian Research*, 11(2), 320-331. <https://doi.org/10.15549/jeecar.v11i2.1619>
- Urdaneta Quintero, O. R. y Urdaneta Quintero, M. V. (2013). Evaluación del desempeño y motivación del personal en los institutos de investigaciones de salud. *Revista de Ciencias Sociales*, 19(4), 672-682. <https://produccioncientificaluz.org/index.php/rcs/article/view/25655/26274>
- Vidal Rischmoller, J. C. (2022). Compromiso organizacional de grupos etarios y su influencia en el desempeño laboral. *Ciencia Latina: Revista Multidisciplinar*, 6(3), 3600-3631. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i3.2487
- Yang, S. Y., Chen, S. C., Lee, L. y Liu, Y. S. (2021). Employee stress, job satisfaction, and job performance: A comparison between high-technology and traditional industry in Taiwan. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(3), 605-618. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no3.0605>
- Zaldívar Acosta, M. y Quintal Escobedo, S. A. (2021). Factores que influyen en el desempeño docente del nivel básico. Un estudio en la zona rural de Yucatán, México. *Plumilla Educativa*, 29(1), 15-27. <https://doi.org/10.30554/pe.1.4465.2022>

