

Asociación del liderazgo transformacional y el desempeño laboral de los docentes de la Escuela de Logística del Ejército Nacional de Colombia

2

DOI: <https://doi.org/10.21830/9786289620382.02>

Leonel Gilberto Barragán Quiñónez

Escuela Militar de Cadetes "General José María Córdova"

Resumen. Existen múltiples factores que determinan el desempeño laboral de los docentes, quienes tienen un papel fundamental en los procesos de formación, especialmente en una institución como el Ejército Nacional de Colombia. El objetivo de esta investigación fue identificar las características del liderazgo transformacional en los líderes académicos y su relación con el desempeño de los docentes de la Escuela de Logística del Ejército Nacional. Se aplicó un diseño metodológico cuantitativo para analizar las características de los estilos de liderazgo transaccional y transformacional en la población estudiada. Los resultados evidencian que los docentes de la institución tienen un nivel de satisfacción laboral del 80% y que hay una asociación estadísticamente representativa entre el liderazgo transformacional y su desempeño laboral.

Palabras clave: desempeño; docente, liderazgo; liderazgo transaccional; satisfacción laboral.

Leonel Gilberto Barragán Quiñónez

Magíster en Liderazgo Estratégico y Gestión del Talento Humano de la Escuela Militar de Cadetes “General José María Córdova” (ESMIC). Especialista en Ciencias Militares para el Planeamiento de la Escuela de Armas Combinadas del Ejército (ESACE). Especialista en Gerencia Logística de la Universidad Sergio Arboleda. Tecnólogo en Gestión del Talento Humano por Competencias – Metodología del Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA). Profesional en Ciencias Militares y en Administración Logística de la ESMIC.

Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-7946-6502> - Contacto: leonel.barragan@esmic.edu.co

Citación APA: Barragán Quiñónez, L. G. (2024). Asociación del liderazgo transformacional y el desempeño laboral de los docentes de la Escuela de Logística del Ejército Nacional de Colombia. En M. Sosa Espinosa, & A. Yate Arévalo (Eds.), *Liderazgo transformacional en las Fuerzas Militares* (pp. 35-52). Sello Editorial ESMIC.
<https://doi.org/10.21830/9786289620382.02>

Liderazgo transformacional en las Fuerzas Militares

ISBN impreso: 978-628-96203-7-5

ISBN digital: 978-628-96203-8-2

DOI: <https://doi.org/10.21830/9786289620382>

Colección Ciencias Militares

Serie Respice Militia (Investigación formativa)

Sello Editorial Escuela Militar de Cadetes “General José María Córdova”

Bogotá, D.C., Colombia

2024



Introducción

El concepto de liderazgo transformacional se introdujo a principios de la década de 1980 y desde entonces ha sido una alternativa interesante a los paradigmas tradicionales de liderazgo: el liderazgo autoritario, el democrático, el *laissez-faire*, entre otros, los cuales no solo caracterizan al líder de una manera conductual, sino que además impactan de manera positiva o negativa, dependiendo de las circunstancias, la percepción de los seguidores y, por consiguiente, tienen un efecto en su desempeño en la compañía (Zuzama, 2014). En contraste, el liderazgo transformacional se caracteriza por fomentar la proactividad de los empleados:

Obteniendo como resultado transformación en la conducta y percepción de la vida laboral, de los individuos, que se reflejan en resultado y objetivos logrados en las organizaciones, de esta manera logrando por convicción y no obligación que los empleados (seguidores) vayan más allá de sus propios intereses y trabajen en función de la empresa. (Poveda, 2019, p. 4)

El Ejército Nacional de Colombia cuenta con la institución de educación superior Escuela Militar de Cadetes “General José María Córdova” (ESMIC), que ha formado parte importante de la historia del país desde su fundación y que ha necesitado cambiar para ajustarse a las demandas del entorno. En un primer momento, los procesos educativos que realizaba el Ejército Nacional de Colombia se enfocaban estrictamente en el ámbito militar y en la preparación de los futuros soldados, suboficiales y oficiales de la institución. Sin embargo, entendiendo el proceso de globalización y profesionalización del Ejército Nacional, así como en el marco de su transformación, abrió nuevos programas académicos de pregrado y posgrado, los cuales oferta a personal militar y civil, como es el caso de la Maestría en Liderazgo Estratégico y Gestión del Talento Humano, adscrita a la Facultad de Posgrados, con Resolución de aprobación de registro calificado N° 13545 del 15 agosto de 2018). En estos procesos formativos los docentes y sus cualidades profesionales tienen un papel fundamental, no solo en un sentido técnico, sino también para el desarrollo interpersonal y de habilidades personales de los estudiantes.

En el marco del liderazgo transformacional, para el Ejército Nacional es importante que su personal se pueda adaptar y desempeñar de la mejor manera posible para afrontar los constantes cambios del contexto y las evoluciones en sus condiciones laborales. Por lo tanto, la calidad de la formación y, en esa medida, de los profesores de la institución son factores fundamentales para el Ejército Nacional, de allí que identificar el liderazgo transformacional en su desempeño es una tarea valiosa que permite ratificar aspectos claves de la labor docente.

Teniendo en cuenta lo anterior, también es importante diagnosticar los aspectos claves del liderazgo transformacional en los líderes académicos (personal directivo), teniendo en cuenta las diversas dimensiones que impactan a los docentes que tienen a cargo y que simultáneamente inciden en la calidad de la educación de los alumnos. A partir de estas consideraciones, el objetivo de este estudio fue identificar el liderazgo transformacional en los líderes académicos y su relación con el desempeño de los docentes de la Escuela Logística del Ejército Nacional de Colombia.

Teniendo en cuenta los objetivos de esta investigación, este estudio se cataloga como cuantitativo de corte transversal. Y la población objeto de estudio son los líderes académicos y docentes del pregrado de Administración Logística, de la especialización en administración hospitalaria y la especialización en administración logística de la Escuela de Logística del Ejército Nacional.

Liderazgo

El liderazgo se define como un proceso de influencia social mediante el cual un individuo orienta y guía a un grupo para lograr metas. El liderazgo implica no solo hacer que otros individuos hagan algo, sino también (que no es el caso de las relaciones de autoridad) la capacidad de cambiar la actitud de los miembros del grupo, movilizarlos y lograr su adhesión a metas comunes. En ese sentido, el liderazgo no proviene de un orden jerárquico ni de un poder entregado por las estructuras organizacionales, sino que, por el contrario, es una habilidad que puede ser cultivada o impulsada en procesos formativos que impulsen ciertas características para obtener la admiración de los demás.

La revisión de la literatura permitió encontrar valiosos estudios relacionados con el objeto de estudio de esta investigación. Paz (2018) analizó la asociación entre el estilo de liderazgo y la motivación de los empleados: su principal hallazgo fue que hay correlación positiva entre las tres funciones de supervisión y, sobre todo, con la función de capacitación. Por su parte, Contreras y Jiménez (2016) encontraron que el estilo de liderazgo puede influir en la percepción que tienen los empleados del clima organizacional. En su investigación, los autores abordaron dos perspectivas, la personalista y la situacional, las cuales vincularon con el liderazgo transformacional y el liderazgo situacional, a partir de lo cual propusieron una perspectiva emergente: el liderazgo experiencial. Además, hallaron que la estructura organizacional tiene influencia en la percepción de los empleados con respecto a la organización.

Ahora bien, sobre el liderazgo transformacional, González (2007) estudió su relación con factores como el carisma, la participación y la motivación intelectual, a partir de lo cual encontró que el estilo de liderazgo transformacional es hegemónico en los docentes. Asimismo, Alicia (2011) encontró que la confianza en el supervisor, que tiene el rol de líder, se enmarca en la relación del liderazgo transformacional y la satisfacción laboral. En ese mismo sentido, Horn y Javiera (2010) identificaron en catorce estudios realizados en Chile que la aplicación del liderazgo educativo contribuye en el cumplimiento de objetivos, lo cual se traduce en buenos resultados escolares.

Por su parte, Aguilera Vásquez (2011) estableció las relaciones entre el clima de trabajo percibido en una institución educativa y algunas prácticas de trabajo, a partir de lo cual encontró que existe una relación entre la influencia que ejercen los directivos y la transformación de las prácticas de sus colaboradores: a pesar de que cada colaborador maneja su trabajo, los directores influyen en este, lo cual incide también en factores relacionados con la disminución del fracaso escolar. Así mismo, el estudio, realizado en la Fundación Creando Futuro, identificó que el liderazgo transformacional contribuye en el desempeño y la evaluación del personal.

Enfoques de liderazgo

Con base en los estudios descritos, se puede colegir que existen diferentes tipologías de liderazgo con características comunes, las cuales se pueden agrupar de la siguiente manera:

- *Enfoque personalista.* Se basa en la idea de que el liderazgo tiene su origen en la personalidad o los comportamientos del líder, quien tiene cualidades apreciadas por los demás. La orientación a la tarea y a las relaciones son dimensiones relevantes en el comportamiento del líder para cumplir los objetivos (Stogdill, 1948). Es importante señalar que en la historia de la humanidad se han destacado grandes líderes que han transformado su época a partir de sus rasgos de personalidad, entre los cuales se destacan Siddhārtha Gautama (Buda), Napoleón Bonaparte, Mao Zedong, Winston Churchill, Franklin D. Roosevelt y John Fitzgerald Kennedy. En esta teoría se entiende que un conjunto de rasgos personales característico, los cuales son útiles si se considera el elevado número de rasgos que permiten describir la personalidad de un individuo.
- *Enfoque interaccionista.* Promueve la idea de que el liderazgo es efectivo siempre que las relaciones entre los miembros del grupo coincidan con el estilo del líder.

Método

Teniendo en cuenta los objetivos de esta investigación, este estudio se cataloga como cuantitativo de corte transversal. La población son los líderes académicos y docentes del pregrado de Administración Logística, Especialización en Administración Hospitalaria y Especialización en Administración Logística de la Escuela de Logística del Ejército Nacional. La muestra para este estudio estuvo conformada por 3 líderes académicos (decano, asesor académico y asesor de calidad) y 52 docentes (27 de pregrado y 22 de posgrado).

Los instrumentos utilizados para identificar los estilos de liderazgo y el desempeño laboral fueron los siguientes: Cuestionario Multifactorial de

Liderazgo, versión corta MLQ-5X (por las siglas en inglés de Multifactorial Leadership Questionnaire [MLQ]) y la Escala Multidimensional de Satisfacción Laboral Docente (EMSLD), respectivamente. Para reconocer la relación entre el liderazgo transformacional y el desempeño profesoral se calcularon medidas de asociación (Chi-cuadrado).

Específicamente, el Cuestionario Multifactorial de Liderazgo fue diseñado por Bass y Avolio (1994; 2000; 2006) para medir una variedad de tipos de liderazgo: líderes pasivos, líderes que brindan recompensas y líderes que pretenden la transformación de sus seguidores a líderes, así como para identificar las características de un líder transformacional (Mindgarden, 2021). La versión corta de este cuestionario (MLQ-5X) fue adaptada por Vega y Zabala (2004) y consta de nueve dimensiones (variables del MLQ-5X) jerarquizadas medibles a través de las percepciones de comportamientos y actitudes evidenciadas en el líder y sus efectos en los seguidores (Vega & Zabala, 2004). En la siguiente tabla se identifican las dimensiones y su organización.

Tabla 1. Organización de las variables del MLQ-5X.

Tipo de liderazgo	Dimensión (variables del MLQ-5X)
Liderazgo transformacional	Influencia idealizada Conductual
	Influencia idealizada Atribuida
	Motivación Inspiracional
	Estimulación Intelectual
Desarrollo/Transaccional	Consideración Individualizada
	Recompensa Contingente
Liderazgo Correctivo/Evitador	Dir. Por Excepción Activa
	Dir. Por Excepción Pasiva
	Laisser Faire

Fuente: Vega y Zavala (2004, p. 165).

Es importante mencionar que el MLQ-5X comprende 82 ítems distribuidos en las nueve dimensiones mencionadas, que a su vez están jerarquizadas como directas y de primer o segundo orden. Cabe resaltar que para

este estudio se aplicaron dos versiones (una para los líderes académicos y otra para los docentes) que contienen los mismos ítems, pero con la única diferencia de que varió la formulación de la pregunta.

La medición se realizó aplicando una escala tipo Likert: Nunca (0), Rara Vez (1), A veces (2), A menudo (3), Frecuentemente y Siempre (4). Esta herramienta, una de las más utilizadas en las ciencias sociales, se basa en la indicación del acuerdo o desacuerdo acerca de determinada afirmación, cuantificado mediante una escala unidimensional y ordenada (Matas, 2018).

Escala Multidimensional de Satisfacción Laboral Docente (EMSLD)

Este instrumento consta de 34 ítems agrupados en ocho dimensiones: 1) desempeño profesional, 2) factores organizacionales, 3) condiciones laborales, 4) participación, 5) valoración del trabajo desarrollado, 6) relaciones interpersonales, 7) ambiente físico y 8) equipo directivo. Para valorar estas variables se tienen cuatro niveles: Totalmente insatisfecho, Algo insatisfecho, Algo satisfecho y Totalmente satisfecho. Para la cuantificación se utilizó una escala tipo Likert con valores de 0 a 3.

Cuestionario Multifactorial de Liderazgo Versión Corta (MLQ-5X)

Para validar este instrumento, los autores valoraron tres aspectos: confiabilidad por consistencia, validez de contenido y validez de constructo. Asimismo, utilizaron el coeficiente alfa de Cronbach ($\alpha = 0,97$, instrumento homogéneo), la valoración por jueces y una matriz de interrelaciones por variables, respectivamente (Vega & Zavala, 2004). Teniendo en cuenta lo anterior, en este estudio no se hizo ningún tipo de ejercicio de validación porque no se aplicó ninguna modificación.

Resultados

A continuación, se presentan los resultados estadísticos obtenidos, por medio de la aplicación del MLQ-5X, sobre la autopercepción del estilo de liderazgo

en los líderes académicos, el estilo de liderazgo en los líderes académicos y la satisfacción laboral de los docentes. Además, haciendo uso del cálculo de Chi cuadrado se muestran los datos de la relación entre los tipos de liderazgo y la satisfacción laboral.

Autopercepción del estilo de liderazgo en los líderes académicos

Al aplicar la versión de este cuestionario a los tres líderes que participaron en el estudio, se identificó que el mayor promedio lo obtuvieron los ítems relacionados con el liderazgo transaccional, con una mínima diferencia con respecto al liderazgo transformacional (3,41 y 3,40, respectivamente). Al identificar el estilo de liderazgo de cada uno se encontró que el 66,6% (2) de los docentes se clasificaron como líderes transaccionales (tabla 2).

Tabla 2. Autopercepción de estilos de liderazgo en los líderes académicos

Líder académico	Promedio liderazgo correctivo/evitador	Promedio liderazgo transformacional	Promedio liderazgo transaccional
Decano	0,69	1,23	1,33
Asesor académico	0,66	1,11	1,01
Asesor de calidad	0,61	1,06	1,07
Total	1,96	3,4	3,41

Fuente: Elaboración propia.

Asimismo, al identificar las variables de primer orden para cada uno de los estilos, se halló que en el liderazgo correctivo/evitador la característica con mayor promedio fue la dirección por excepción total (3,54), para el liderazgo transformacional fue la satisfacción (2,58); mientras que para el transformacional fue la recompensa contingente (3,52) (tabla 3).

Tabla 3. Autopercepción de estilos de liderazgo en los líderes académicos

Tipo de liderazgo	Variable directa	Promedio autoevaluación
Liderazgo correctivo/ evitador (L C/E)	DPE-A	2,58
	DPE-P	2,00
	LF	1,46
Promedio L C/E		1,96
Liderazgo transformacional (LTF)	E	3,35
	EE	3,38
	EI	3,49
	IIA	3,37
	IIC	3,36
	MI	3,36
	S	3,54
Promedio LTF		3,40
Liderazgo transaccional (LTR)	CI	3,33
	RC	3,52
Promedio LTR		3,41

Nota: IIA: Influencia Idealizada Atribuida; IIC: Influencia Idealizada Conductual; MI= Motivación Inspiracional; EI: Estimulación Intelectual; CI: Consideración Individualizada; RC: Recompensa Contingente; DPE-A: Dirección por Excepción Activa; DPE-P: Dirección por Excepción Pasiva; LF: Laissez-Faire; S: Satisfacción; E: Efectividad; EE: Esfuerzo Extra.

Fuente: Elaboración propia.

Estilo de liderazgo en los líderes académicos

En relación con la opinión de los 52 docentes de la Escuela de Logística acerca de los tres líderes académicos, se determinó que el liderazgo predominante es el transformacional (3,42), seguido del transaccional (2,98) y el correctivo/evitador (1,90). Asimismo, en dos de los líderes (66,6 %) se identificó el liderazgo transformacional como rasgo dominante (tabla 4).

Tabla 4. Percepción de los docentes sobre los estilos de liderazgo de los líderes académicos

Líder académico	Promedio liderazgo correctivo/evitador	Promedio liderazgo transformacional	Promedio liderazgo transaccional
Decano	0,62	1,2	1,05
Asesor académico	0,69	1,2	0,95
Asesor de calidad	0,59	1,02	1,03
Total	1,9	3,42	3,03

Fuente: Elaboración propia.

De igual manera, en cada uno de los liderazgos la variable directa con mejores promedios fue la dirección por excepción total (2,48) para el liderazgo correctivo/evitador, la satisfacción (3,64) para el liderazgo transformacional y la recompensa contingente (3,37) para el transaccional (tabla 5).

Tabla 5. Estilos de liderazgo en los líderes académicos de la Escuela de Logística

Tipo de liderazgo	Variable directa	Promedio evaluación
Liderazgo correctivo/evitador (L C/E)	DPE-A	2,48
	DPE-P	1,75
	LF	1,58
Promedio L C/E		1,90
Liderazgo transformacional (LTF)	E	3,30
	EE	3,43
	EI	3,34
	IIA	3,46
	IIC	3,44
	MI	3,40
	S	3,64
Promedio LTF		3,42
Liderazgo transaccional (LTR)	CI	2,78
	RC	3,37
Promedio LTR		2,98

Nota: IIA: Influencia Idealizada Atribuida; IIC: Influencia Idealizada Conductual; MI= Motivación Inspiracional; EI: Estimulación Intelectual; CI: Consideración Individualizada; RC: Recompensa Contingente; DPE-A: Dirección por Excepción Activa; DPE-P: Dirección por Excepción Pasiva; LF: Laissez-Faire; S: Satisfacción; E: Efectividad; EE: Esfuerzo Extra.

Fuente: Elaboración propia.

Satisfacción laboral de los docentes

Los resultados se analizaron con la información de la Escala Multidimensional de Satisfacción Laboral Docente (EMSLD) aplicada a los 52 docentes de la Escuela de Logística. Se identificó que los docentes tienen un promedio de satisfacción de 2,40, ubicado entre las categorías algo satisfecho y totalmente satisfecho. Asimismo, se observó que la dimensión con mayor satisfacción fue la de factores organizacionales (2,62), seguido del desempeño profesional (2,58) y de las relaciones interpersonales (2,57). Se destaca que la única dimensión con un promedio menor a 3 (escala entre algo insatisfecho y algo satisfecho) fue la de las condiciones laborales (tabla 6).

Tabla 6. Resultados de las dimensiones de la EMSLD

Dimensión	Promedio evaluación
Ambiente físico	2,50
Condiciones laborales	1,82
Equipo promotor	2,40
Factores organizacionales	2,62
Participación	2,45
Relaciones interpersonales	2,57
Valoración del trabajo desarrollado	2,52
Desempeño profesional	2,58
Total general	2,40

Fuente: Elaboración propia.

De igual manera, se analizaron 416 respuestas y se halló que el 91,35 % de las calificaciones de los 52 docentes se ubicaron en algo satisfecho y totalmente satisfecho. También, se puede destacar que la única dimensión en donde se encontró opiniones de estar totalmente insatisfechos fue respecto a las condiciones laborales (tabla 7).

Tabla 7. Niveles de satisfacción de la EMSLD

Dimensiones	Nivel de Satisfacción				Total
	Totalmente insatisfecho	Algo insatisfecho	Algo satisfecho	Totalmente satisfecho	
	(0)	(1)	(2)	(3)	
Ambiente físico		4	25	23	
Condiciones laborales	5	26	21		
Equipo promotor			32	20	
Factores organizacionales			24	28	
Participación		1	25	26	52
Relaciones interpersonales			23	29	
Valoración del trabajo desarrollado			25	27	
Desempeño profesional			24	28	
TOTAL	5	31	199	181	416

Fuente: Elaboración propia.

Relación entre los tipos de liderazgo y la satisfacción laboral

De acuerdo con el cálculo de Chi-cuadrado realizado en el software SPSS® versión 22.0, existe una asociación entre el liderazgo transaccional, el transformacional y el nivel de satisfacción laboral ($p < 0,05$). Sin embargo, el liderazgo transaccional obtuvo una cifra bastante cercana al valor de p , lo cual sugiere una asociación menos fuerte en relación con el resultado del liderazgo transformacional (tabla 8).

Tabla 8. Resultados de la prueba Chi-cuadrado

Liderazgo	Elemento	Satisfacción laboral
Liderazgo correctivo/evitador	Chi-cuadrado	10.477
	Gl.	12
	Sig.	.754
Liderazgo transaccional	Chi-cuadrado	25.678
	Gl.	4
	Sig.	.043
Liderazgo transformacional	Chi-cuadrado	24.520
	Gl.	4
	Sig.	.000

Fuente: Elaboración propia.

Teniendo en cuenta estos resultados, se puede rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna: “Existe una asociación entre el liderazgo transformacional y la satisfacción laboral de los docentes de la Escuela Logística del Ejército Nacional”.

Discusión

El liderazgo identificado, como proceso, constituye un elemento básico para la dirección de los esfuerzos y de la motivación del personal hacia el alcance de los fines para los cuales fueron contratados. Teniendo en cuenta lo anterior y sabiendo que las instituciones educativas funcionan y se forman como cualquier organización o empresa, el análisis de los estilos de liderazgo es fundamental para identificar las fortalezas y debilidades de las instituciones, así como para poder plantear estrategias que permitan reforzar el talento humano y mejorar los procesos organizacionales. En la actualidad, las investigaciones que relacionan las características del liderazgo transformacional con el contexto educativo han encontrado que deben existir procesos motivacionales y comunicativos bidireccionales entre los directivos y el personal docente para lograr la integración activa de todos los elementos del proceso educativo.

En relación a los resultados de este estudio, se identificaron los tipos de liderazgo en el personal de la Escuela de Logística del Ejército Nacional de Colombia. En un primer momento se identificó la percepción propia de los líderes académicos y se valoró la percepción que tenían los docentes que se encuentran bajo la supervisión de dichos líderes. Puntualmente, se encontró que el 66,6% de los directivos se catalogan a sí mismos como líderes transaccionales, es decir, como individuos que saben reconocer las necesidades de los seguidores, lo cual les permite dilucidar la satisfacción de estas personas a través de un desempeño satisfactorio y recompensado. A pesar de lo anterior, el liderazgo transaccional no es suficiente para las transformaciones que requiere la educación contemporánea (Carrera, 2002).

En contraste con lo anterior, al cuestionar a los docentes de la Escuela de Logística acerca de su percepción de los directivos se encontró que predomina el liderazgo transformacional. Con esto se evidencian dos esce-

narios: en primer lugar, surge la inquietud con respecto a la diferencia entre la autopercepción de los líderes académicos y la imagen que tienen de ellos los docentes. Aunque, en este estudio no es posible analizar esta situación, se podría inferir que los líderes académicos de la Escuela de Logística conjugan los dos tipos de liderazgo, circunstancia que es totalmente factible y deseable porque, a pesar de sus diferencias, no son excluyentes, sino que también pueden complementarse. En este sentido, es recomendable que un líder tenga la capacidad de enlazarlos.

En segundo lugar, haber identificado el liderazgo transformacional en los líderes académicos de la Escuela de Logística es un aspecto de gran relevancia, pues este se alinea con las características más representativas de la institución, como son los objetivos, la cultura, los programas, las políticas, los recursos y las organización. Además, este tipo de liderazgo rescata aspectos de los profesores, como sus objetivos personales, creencias y expectativas profesionales. En este contexto, para la Escuela de Logística del Ejército Nacional es de gran valor contar con personal que tenga características de liderazgo transformacional, ya que esto favorece el crecimiento personal y profesional de los seguidores, al tiempo que facilita la clarificación de la visión institucional y, por lo tanto, favorece el compromiso con ella, mejora el clima de trabajo y las relaciones interpersonales, entre otros aspectos.

Con respecto a la satisfacción laboral de los docentes, en este estudio se encontró que los profesores de la Escuela de Logística tienen una satisfacción laboral promedio de 2,4 (en una escala donde el valor máximo es 3), lo cual se podría equiparar a una cifra de satisfacción del 80%. Por un lado, se halló que la dimensión con mayor nivel de satisfacción fue la que contiene los factores organizacionales; en otras palabras, hay una relación directamente proporcional entre estos factores y la satisfacción laboral. Es importante asociar esta relación con la cultura organizacional del Ejército Nacional de Colombia, la cual se centra en la interiorización de la misión institucional, la adaptabilidad al cambio, el reconocimiento de los objetivos estratégicos y el continuo monitoreo de los mecanismos de control para garantizar la calidad de los procesos. Por otro lado, la dimensión con menor nivel de satisfacción fue la que se refiere a las condiciones laborales (1,8).

Aunque debido a la metodología del estudio no fue posible identificar exactamente por qué se presentó este resultado, de acuerdo con los ítems de esta dimensión se podría inferir que tuvieron que ver las situaciones alrededor del nivel laboral, la cantidad de trabajo, la remuneración y las posibilidades de aumento salarial. En este sentido, el estudio evidencia que los años de experiencia y las expectativas laborales individuales son importantes para la satisfacción laboral.

Finalmente, en este trabajo se encontró una asociación entre el liderazgo transformacional y el desempeño laboral de los docentes de la Escuela de Logística. Esto reafirma los resultados de la investigación realizada por Sardon (2017), quien encontró una correlación positiva y directamente proporcional entre el liderazgo transformacional del director y la gestión escolar (04 instituciones educativas primarias de la zona urbana de la ciudad de Ilave: IEP N° 70315, N° 70316, N° 70614 y N° 71007). Asimismo, en su estudio identificó que el 48% de los docentes percibieron un buen nivel de liderazgo transformacional en el personal directivo, lo cual se asemeja a este estudio teniendo en cuenta que los docentes de la Escuela de Logística percibieron ese tipo de liderazgo en el personal directivo.

Conclusiones

En los docentes de la Escuela de Logística se identifican dos tipos de liderazgo: el transaccional y el transformacional. El primero destacó en la autopercepción de los líderes académicos, mientras que el segundo fue predominante en la evaluación de los docentes hacia los directivos, con lo cual se puede inferir que el personal de esta institución educativa fomenta el crecimiento personal y profesional del seguidor –enmarcado en una adecuada estructura organizacional y clima laboral–, que son precisamente parte de las características más relevantes del liderazgo transformacional.

En general, los docentes de la Escuela de Logística del Ejército Nacional de Colombia tienen un nivel de satisfacción del 80%, relacionado sobre todo con la dimensión de los factores organizacionales. Si bien esto evidencia que la organización institucional tiene un papel fundamental en la satisfacción profesoral, también se encontró que esta situación fue contraria en el

aspecto de las condiciones laborales, donde factores como la remuneración y la carga laboral podrían estar relacionados.

Además, la prueba de Chi-cuadrado evidenció una relación directamente proporcional entre el liderazgo transformacional y la satisfacción laboral de los docentes. Esto permite inferir que las actitudes del líder académico para con los docentes de la institución promueven un desarrollo multi-dimensional y motivacional, lo cual favorece no solo al profesor, sino que también fortalece a la institución porque hay mayor apropiación de sus objetivos y fines.

Finalmente, se recomienda realizar un estudio de tipo cualitativo que permita identificar en profundidad las percepciones y actitudes que caracterizan a cada tipo de liderazgo. Asimismo, mediante la implementación de una metodología acorde con este diseño de investigación, se podría indagar acerca de las condiciones laborales por las cuales los profesores no tienen un nivel adecuado de satisfacción laboral. Identificar las fortalezas y debilidades organizacionales y de personal constituye un aporte a la Escuela de Logística del Ejército Nacional de Colombia porque estos factores influyen directamente en la satisfacción laboral y por ende en el desempeño laboral de los docentes de esta institución.

Referencias

- Aguilera Vásquez, V. (2011). *Liderazgo y clima de trabajo en las instituciones educativas de la Fundación Creando Futuro* [Tesis de doctorado, Universidad de Alcalá]. <https://ebuah.uah.es/dspace/handle/10017/11181>
- Alicia, O. (2011). *Análisis de las posibles relaciones entre la satisfacción laboral y las percepciones del supervisor como un líder transformador* [Tesis de maestría, Universidad del Rosario]. <https://www.redalyc.org/pdf/686/68622584003.pdf>
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (2000). *Informe técnico del cuestionario de liderazgo multifactorial MLQ*. Sage.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (Eds.). (1994). *Mejorar la efectividad organizacional a través del liderazgo transformacional*. Editorial Salvia.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Liderazgo transformacional*. Lawrence Erlbaum.
- Carrera, B. (2002). Tendencias de liderazgo en el docente venezolano de la I Etapa de Educación Básica: Estudio de Casos. *Investigación y Postgrado*, 17(2),

- 197-2. <https://repository.urosario.edu.co/items/d055fce3-161c-47b3-acb0-85eb47b8a589>
- Contreras Ríos, D., & Jiménez Ayala, L. F. (2016). *Liderazgo y clima organizacional en un colegio de Cundinamarca: Lineamientos básicos para su intervención* [Tesis de doctorado, Universidad del Rosario]. <https://repository.urosario.edu.co/handle/10336/11983>
- González G., O. (2007). *Influencia del liderazgo en los docentes de la facultad de arquitectura y diseño en la Universidad de Zulia* [Tesis de maestría, Universidad de Zulia]. <https://www.redalyc.org/pdf/904/90480105.pdf>
- Horn, A., & Javiera, M. (2010). *Relación entre liderazgo educativo y el desempeño escolar: Revisión de la investigación en Chile* [Tesis de maestría, Universidad de Valparaíso]. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=171015625005>
- Matas, A. (2018). Diseño del formato de escalas tipo Likert: Un estado de la cuestión. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 20(1), 38-47. http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1607-40412018000100038
- Mindgarden. (2021). *Multifactor Leadership Questionnaire*. Mindgarden. <https://www.mindgarden.com/16-multifactor-leadership-questionnaire>
- Paz, M. (2018). *Estilo de liderazgo y toma de decisiones de líderes comunitarias interesadas en participar políticamente en Colombia*. Universidad del Rosario.
- Poveda Ortega, S. D. (2019). *Efectos del liderazgo transformacional en el desempeño laboral de los oficiales en el Ejército Nacional de Colombia* [Trabajo de grado, Universidad Militar Nueva Granada]. https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/35814/PovedaOrtegaSergioDaniel2019_Formato.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Sardon, D. (2017). Liderazgo transformacional y la gestión escolar en instituciones educativas primarias. *Revista de Investigaciones Altoandinas*, 19(3), 295-304. http://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=S2313-29572017000300007&script=sci_abstract
- Stogdill, R. (1948). Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *The Journal of Psychology*, (25), 35-71. <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=2233906>
- Vega Villa, C., & Zavala Villalón, G. (2004). *Adaptación del cuestionario multifactorial de liderazgo (MLQ Forma 5X corta) de B. Bass y B. Avolio al contexto organizacional chileno* [Trabajo de grado, Universidad de Chile]. <https://repositorio.uchile.cl/handle/2250/106405>
- Zuzama, J. (2014). *Liderazgo: Estilos de liderazgo según Kurt Lewin y análisis de un caso real*. Universitat de Les Illes Balears. https://dspace.uib.es/xmlui/bitstream/handle/11201/3638/Zuzama_Covas_Juana_Maria.pdf?sequence=