

Estilos de liderazgo en comunidades educativas y su influencia en la gestión de cambio

Leadership styles in educational communities and their influence on change management

García-Ortiz Kleber Juvenal

Universidad Técnica de Manabí. Portoviejo, Ecuador.
Correo: kgarcia3812@utm.edu.ec
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0007-6362-7563>

Macías-Macías José Denys

Universidad Técnica de Manabí. Portoviejo, Ecuador.
Correo: denys.macias@utm.edu.ec
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1670-7898>

RESUMEN

El estudio tiene como objetivo el de Analizar los estilos de liderazgo en el mejoramiento de la gestión de cambio en la comunidad educativa, para lo cual se realiza una profunda fundamentación teórica sobre los estilos de liderazgo y gestión de cambio con base a investigaciones de autores clásicos y actuales, partiendo desde sus definiciones conceptuales y características. En enfoque aplicado fue el cuali-cuantitativo o mixto, con métodos inductivo; siendo el tipo de investigación correlacional, siendo el diseño documental. Las técnicas aplicadas fueron las encuesta y entrevista, siendo los instrumentos una encuesta a los docentes y una entrevista a la autoridad de la institución educativa. La muestra quedó conformada por 11 profesores y 1 autoridad cuyos resultados fueron expuestos en tablas y figuras estadísticas, cuyos resultados tienen que ver con la obtención de un diagnóstico sobre los tipos de liderazgos que aplican los docentes en la comunidad educativa, concluyendo que el director de la institución educativa aún mantiene estilos de liderazgo tradicional o jerarquizado, lo que conlleva que en su accionar no integra a toda la comunidad educativa.

Palabras claves: Liderazgo, Comunidades educativas, Gestión de cambio.

ABSTRACT

This study aims to analyze leadership styles in improving change management within the educational community. To this end, a thorough theoretical foundation is established regarding leadership styles and change management, based on research by classic and contemporary authors, starting from their conceptual definitions and characteristics. The applied approach was mixed-methods (qualitative and quantitative) with inductive methods. The research type was correlational, and the design was documentary. The techniques used were surveys and interviews, with the instruments being a survey of teachers and an interview with the head of the educational institution. The sample consisted of 11 teachers and 1 head of the institution. The results are presented in tables and statistical figures, providing a diagnosis of the leadership styles applied by teachers in the educational community. The study concludes that the head of the educational institution still maintains traditional or hierarchical leadership styles, which means that their actions do not integrate the entire educational community.

Keywords: Leadership, Educational communities, Change management.

Información del manuscrito:

Fecha de recepción: 09 de enero de 2026.

Fecha de aceptación: 20 de marzo de 2026.

Fecha de publicación: 11 de junio de 2026.



1. INTRODUCCIÓN

El proceso enseñanza aprendizaje es un hecho social complejo, porque en el intervienen una serie de factores internos, y externos; es decir, no solo basta la metodología y las técnicas, sino que tiene que ver con factores humanos de quienes enseñan y aprenden a la vez. Uno de ellos es el liderazgo que ejercen los docentes y directivos no solo en los estudiantes sino en la comunidad. Por ello, expresa Córdova Ramírez et al., (2021) durante décadas, el liderazgo en educación ha sido objeto de investigación y ha dado lugar a numerosos enfoques de liderazgo, como el liderazgo instruccional, el liderazgo situacional, el liderazgo transformacional y el liderazgo distribuido, todas ellas tienen validez y aportan a tener un concepto sobre su importancia.

Sobre la base de esta visión, el liderazgo es fundamental para una educación de calidad. La UNESCO (2025) indica que existe una creciente creencia de que el liderazgo educativo es el segundo factor más importante que explica los resultados del aprendizaje. Los líderes en múltiples niveles son importantes, desde los que están dentro de la escuela hasta los que están fuera de ella, como los mandos intermedios, e incluso aquellos que trabajan fuera de los sistemas educativos en el gobierno o en la legislatura y la supervisión.

En Latinoamérica la Universidad Nacional de México UNAN (2024) acogiendo lo expresado por la UNESCO fundamenta que el liderazgo educativo es un proceso de influencia sobre el profesorado y otros actores clave, y no se limita necesariamente a una sola persona. Idealmente, este proceso de influencia genera un clima de aprendizaje eficaz que todos los actores clave (como alumnos, profesorado, padres y madres, comunidad) perciben como un valor añadido y que garantiza el correcto funcionamiento de todos los procesos organizativos del centro (entre otros, la supervisión del proceso educativo, la gestión del personal y la asignación de recursos).

No obstante, de estas elocuentes y acertadas opiniones la realidad es muy distinta, según Palomino Santillana y Rodríguez Alvarado (2021). Los sistemas educativos latinoamericanos no han generado políticas modernas y actuales de liderazgos en los procesos educativos; y eso se lo pudo notar claramente durante

y después de los problemas surgido con la presencia del COVID19 que obligó a aplicar otras formas y canales de educación, puesto que no estuvieron en condiciones de generar alternativas para implementar la educación utilizando la tecnología y otros medios digitales, evidenciando que las instituciones educativas carecieron de verdaderos equipos de dirección y de liderazgo porque no consiguieron articular inmediatamente nuevos procesos de aprendizaje y peor aún líneas metodológicas y educativas para nuevas situaciones en que se prescindieran de la presencialidad de los estudiantes.

Precisamente, García et al., (2024) afirma que los hallazgos de las pruebas de varios países latinoamericanos como Ecuador, Colombia, Chile, Perú y Bolivia de logros de aprendizaje (Simce) del 2024 corroboran las repercusiones del fenómeno en todas sus dimensiones, niveles y categorías de instituciones educativas. En otras palabras, no existen avances significativos en el aprendizaje de materias básicas (lectoescritura y matemáticas), y se observa un incremento en las desigualdades negativas hacia los más desfavorecidos y en las regiones más desfavorecidas de cobertura de calidad. Demostrando que la educación carece de niveles adecuados de calidad.

La situación del Ecuador no es muy distintas, por ejemplo desde la pandemia no se ha podido incorporar a 80.000 estudiantes que desertaron del sistema educativos y las pruebas realizadas por el Ministerio de Educación (2024) han establecido que la mayoría de los estudiantes pierden el año en las asignaturas básicas como Matemáticas, Lengua y Literatura, Estudios Sociales y Ciencias naturales, además que en el desarrollo de las capacidades críticas y reflexivas los estudiantes no alcanzaron a obtener ni el mínimo de 7 en pruebas que califican sobre 10.

Esta situación es analizada por Huaman et al., (2021), autores que señalan que la falta de liderazgo tanto institucional, directivo y local de los docentes es una de las variables que está afectando para solucionar estos graves problemas; puesto que un liderazgo efectivo en las instituciones educativas, tiene que ver con establecer pautas y líneas de acción para dar estabilidad al proceso de enseñanza aprendizaje, incorporar a los padres de familia y comunidad a la

solución de problemas relacionados con la deserción escolar, el bajo rendimiento y la repitencia escolar.

La escuela Miguel Ángel Corral, es una institución educativa que atiende a niños, niñas y adolescentes del sector rural de cantón Pichincha de la provincia de Manabí. Este cantón se caracteriza principalmente por ser agrícola, donde los padres de familia de los alumnos están dedicados a labrar la tierra, la ganadería y el comercio local. Sin lugar a dudas, la institución educativa ha hecho y hace enormes esfuerzos por brindar una educación de calidad y calidez, no obstante, todavía no se ha convertido en la institución que genere liderazgos no solo educativos sino sociales capaces de influir en todo el sector para mejorar las condiciones de vida de sus alumnos y padres de familia.

En este contexto se establece la siguiente formulación del problema:

¿De qué manera los estilos de liderazgo en las comunidades educativas pueden contribuir en la gestión de cambio?

Relacionado con la problemática se plantea el siguiente objetivo del estudio: Analizar los estilos de liderazgo en el mejoramiento de la gestión de cambio en la comunidad educativa.

2. MARCO TEÓRICO

2.1 Definición de estilos de liderazgo

Los líderes suelen exhibir un estilo de liderazgo que motiva e inspira a sus seguidores. Por lo tanto, afirman Norena-Chavez et al. (2021) el estilo de liderazgo se refiere a “la manera en que un líder elige liderar e interactuar con sus seguidores” (p. 23) es decir refleja los comportamientos, actitudes y acciones del líder al influir y dirigir a los demás y tiene una gran influencia en cómo un líder toma decisiones, comunica expectativas, motiva a los seguidores y crea un ambiente de trabajo.

Brítez y Chung (2021) también afirman que “El estilo de liderazgo es una expresión del enfoque de liderazgo del líder. Refleja sus preferencias, valores y creencias sobre cómo liderar e influir eficazmente en los demás” (p. 15). Es decir, en ambos casos, un estilo de liderazgo se refiere a los métodos, características y comportamientos de un líder al dirigir, motivar y gestionar a sus equipos. El estilo de un líder se define por diversos factores, como la personalidad, los valores, las habilidades y la experiencia, y puede tener un impacto significativo en la eficacia de su liderazgo.

Para Brítez y Chung (2021) existen varios estilos de liderazgo y estos pueden afectar la dinámica, la productividad y la cultura dentro de una organización o grupo de diversas maneras:

Estilo de liderazgo transformacional

García-Martínez et al (2022) afirma que el liderazgo transformacional es un estilo de liderazgo en el que el:

Líder inspira y motiva a sus seguidores para lograr un desempeño excepcional mediante la creación de una visión, el establecimiento de altas expectativas y el desafío de superar sus propios intereses en beneficio de la organización o la sociedad en general (p. 23).

Significa que, los líderes transformacionales se centran en transformar a las personas y las organizaciones fomentando la creatividad y promoviendo el crecimiento personal.

García-Martínez et al. (2022) señalaron las siguientes características principales del liderazgo transformacional:

Visionario: Los líderes transformacionales tienen una visión clara de lo que quieren lograr.

Comunicadores eficaces: Los líderes transformacionales son buenos comunicadores que articulan su visión eficazmente a sus seguidores.

Inspiradores y motivadores: Los líderes transformacionales inspiran y motivan a otros al proporcionar una dirección futura convincente. También crean un entorno positivo y motivador.

Promueven el cambio: Los líderes transformacionales son líderes o impulsores del cambio. **Empáticos:** Los líderes transformacionales son empáticos y comprenden las necesidades e inquietudes de sus seguidores.

Estimulación intelectual: Fomentan la creatividad y el pensamiento innovador, desafiando el statu quo y promoviendo nuevas ideas.

Kouzes y Posner (2020) señalan algunas desventajas notables del liderazgo transformacional incluyen:

El liderazgo transformacional depende en gran medida de la influencia del líder, y si este está ausente o no proporciona la orientación adecuada, puede afectar negativamente a los seguidores.

Los seguidores a menudo se vuelven demasiado dependientes de la guía y la toma de decisiones del líder.

Estilo de liderazgo transaccional

El liderazgo transaccional es un enfoque que se centra en la relación de intercambio entre líderes y seguidores. Northouse, (2020) afirma que:

En este estilo de liderazgo, el líder mantiene la estabilidad y alcanza los objetivos mediante un sistema de recompensas y castigos. Por cualquier buen desempeño, el líder ofrece recompensas (como bonificaciones, mejoras salariales, ascensos y reconocimiento), mientras que por un desempeño deficiente recibe castigos (como descensos de categoría, cartas de advertencia, reprimendas, recortes salariales y despidos), (p. 45).

Domínguez-Montes et al (2025) analizaron las características del liderazgo transaccional como:

Expectativas claramente definidas: Los líderes transaccionales establecen expectativas claras y se aseguran de que todos las comprendan.

Recompensas contingentes definidas: De acuerdo con las expectativas, los líderes transaccionales también ofrecen recompensas y castigos bien definidos a sus seguidores en función del cumplimiento de los objetivos de rendimiento establecidos.

Relación de intercambio: Este estilo de liderazgo se basa en una relación de intercambio: una recompensa por el buen desempeño y un castigo por el bajo desempeño. Monitoreo del desempeño: Los líderes transaccionales monitorean de cerca el desempeño de sus equipos e intervienen cuando se producen desviaciones para garantizar el cumplimiento de los estándares establecidos.

Orientado a objetivos: Este tipo de liderazgo se centra en el logro de objetivos.

Las ventajas del estilo de liderazgo transaccional, según Domínguez-Montes et al, (2025) son:

Sin embargo, Riggio (2020) expresa las desventajas del estilo de liderazgo transaccional incluyen:

Creatividad e innovación limitadas: El liderazgo transaccional desalienta la creatividad y la innovación, ya que se centra en el cumplimiento de objetivos y metas predeterminados

Estilo de liderazgo autocrático

El liderazgo autocrático, también conocido como liderazgo autoritario, es un sistema de liderazgo en el que el líder ostenta el poder absoluto y toma decisiones sin la intervención de sus seguidores expresan Palomino Santillana et al., (2021). El líder ejerce control total sobre el proceso de toma de decisiones y, por lo general, espera un estricto cumplimiento de sus subordinados.

Palomino Santillana et al. (2021) describen las principales características de los líderes autocráticos como:

Toma de decisiones centralizada: Los líderes autocráticos toman todas las decisiones de forma independiente, sin la intervención ni retroalimentación de sus seguidores.

Supervisión directa: Estos líderes supervisan y controlan estrechamente el trabajo de sus subordinados, a menudo proporcionando instrucciones detalladas y supervisando de cerca sus tareas.

Autonomía individual limitada: Los líderes autocráticos esperan un estricto cumplimiento de las normas y procedimientos, dejando poco o ningún margen para la iniciativa individual o la toma de decisiones independiente.

Control autoritario: El líder tiene control absoluto sobre el equipo y espera que sus miembros sigan las instrucciones sin cuestionarlas.

Quispe-Llactahuaman (2023) indica que las desventajas del liderazgo autocrático son:

Falta de creatividad e innovación: El liderazgo autocrático inhibe la creatividad y la innovación, ya que se centra en seguir instrucciones y procedimientos

Reducción de la moral y la motivación de los empleados: La falta de implicación y participación en la toma de decisiones puede provocar una disminución de la moral, insatisfacción laboral y desmotivación

Estilo de liderazgo laissez

El liderazgo laissez-faire, a veces denominado liderazgo delegativo, es un estilo de liderazgo en el que el líder adopta un enfoque de no intervención, una participación mínima y permite a los seguidores tomar decisiones. Irving y Longbotham. (2020). observaron que los líderes laissez-faire proporcionan poca orientación o supervisión a sus seguidores, lo que les otorga una autonomía y libertad significativas para tomar decisiones y realizar tareas.

Según Irving y Longbotham (2020) las principales características del estilo de liderazgo laissez-faire incluyen:

Los errores son normales: Los líderes laissez-faire se sienten cómodos con los errores de los seguidores o miembros del equipo.

El líder sigue siendo responsable: A pesar de que los miembros o seguidores cometan errores y tengan autonomía, la responsabilidad recae en el líder.

Intervención mínima: Los líderes laissez-faire evitan interferir en las operaciones diarias y los procesos de toma de decisiones, lo que permite a sus seguidores trabajar de forma independiente.

Confianza en las capacidades de los seguidores: Estos líderes confían en las habilidades y la experiencia de sus subordinados y creen que son capaces de gestionar sus propias tareas y responsabilidades.

Ausencia de control directo: Los líderes laissez-faire proporcionan los recursos y el apoyo necesarios, pero se abstienen de dar instrucciones explícitas o supervisar de cerca el trabajo de sus seguidores.

Las desventajas, según criterio de Vecchio et al. (2020) del estilo de liderazgo laissez-faire son:

Falta de dirección y claridad: Sin una guía o dirección clara por parte del líder, existe el riesgo de confusión, falta de coordinación y falta de alineación con los objetivos organizacionales

En el peor de los casos, quienes se oponen al enfoque de liderazgo laissez-faire han argumentado que representa pasividad o incluso una evasión total del liderazgo. Sin embargo, algunos han argumentado que algunos líderes se aprovechan de este estilo para evadir la responsabilidad de los fracasos de sus seguidores o miembros del equipo.

Estilo de liderazgo carismático

El liderazgo carismático es un enfoque en el que los líderes inspiran y motivan a sus seguidores mediante su carisma, cualidades, visión y comunicación persuasiva, argumentan Huancaya et al. (2022), Los líderes carismáticos suelen tener una presencia convincente y poseen un carisma excepcional, así como la capacidad de influir, atraer y movilizar a sus seguidores.

Según Huancaya et al. (2022) las principales características de este enfoque de liderazgo incluyen:

Presencia carismática: los líderes carismáticos poseen personalidades magnéticas que atraen y cautivan a sus seguidores, con encanto y confianza en sí mismos.

Liderazgo visionario: los líderes carismáticos son visionarios y tienen un claro sentido de dirección. Comunican esta visión eficazmente a sus seguidores.

Comunicación persuasiva: son comunicadores hábiles que utilizan una retórica poderosa, la narración y el atractivo emocional para influir y movilizar a sus seguidores.

Seguros de sí mismos: los líderes carismáticos a menudo muestran una fuerte confianza en sí mismos y optimismo. Sin embargo, Sánchez-García et al (2024) señalan las desventajas de este enfoque de liderazgo incluyen:

Dependencia excesiva del líder: El liderazgo carismático depende en gran medida de la personalidad y la presencia del líder, lo que puede generar desafíos si este está ausente o no puede mantener su carisma.

Falta de controles y contrapesos: La capacidad persuasiva de los líderes carismáticos puede, en ocasiones, generar una lealtad incondicional de sus seguidores, lo que podría eludir el pensamiento crítico y el escepticismo sano. Esto da lugar a la posible manipulación de los seguidores.

Estilo de liderazgo democrático

El liderazgo democrático, también conocido como liderazgo participativo, es un enfoque de liderazgo en el que el líder involucra a los miembros del equipo en la toma de decisiones, fomentando la comunicación abierta y buscando el consenso sobre asuntos importantes según el argumento de Alarcón-Lizcano et al. (2022). En este enfoque, el líder valora las aportaciones e ideas de los miembros del equipo y de los seguidores, empoderándolos para que participen activamente en la definición de los objetivos, las estrategias y las operaciones de la organización. El liderazgo democrático enfatiza la colaboración y la participación de todos los miembros del equipo.

Alarcón-Lizcano et al. (2022) observaron las siguientes características del liderazgo democrático:

Toma de decisiones inclusiva: Los líderes democráticos creen en el valor de la diversidad de perspectivas y buscan involucrar a los miembros del equipo en la toma de decisiones. Fomentan debates abiertos, escuchan activamente las ideas y consideran múltiples puntos de vista antes de tomar decisiones finales.

Empoderamiento y autonomía: Los miembros del equipo bajo un liderazgo democrático tienen la capacidad de tomar la iniciativa, tomar decisiones y contribuir a la resolución de problemas. Esta autonomía aumenta la motivación y promueve un sentido de responsabilidad por el éxito de la organización.

Confianza y respeto: Los líderes democráticos cultivan un ambiente de confianza y respeto, valorando las contribuciones de cada miembro del equipo.

Esto fomenta una cultura de trabajo positiva y colaborativa, donde los miembros del equipo se sienten valorados y animados a expresar sus ideas.

Pero los autores Brítez y Chung (2021) indican que el sistema de liderazgo democrático presenta las siguientes desventajas:

Toma de decisiones que requiere mucho tiempo: Involucrar a múltiples partes interesadas en el proceso de toma de decisiones puede requerir mucho tiempo, lo que resulta en una toma de decisiones más lenta en comparación con los estilos autocráticos.

Falta de dirección en situaciones de crisis: En situaciones que requieren una acción rápida y decisiva, un enfoque puramente democrático puede generar retrasos o indecisión.

Potencial de conflicto: Con múltiples opiniones, pueden surgir conflictos durante el proceso de toma de decisiones, lo que requiere una sólida capacidad de resolución de conflictos por parte del líder.

Gestión de cambio

Definiciones

Para Pérez, et al. (2021) la gestión del cambio representa: “Un conjunto de principios y prácticas que permiten a los actores clave del cambio adoptar las mentalidades, los comportamientos y las capacidades necesarias para que dicho cambio genere el máximo valor para el negocio. Se centra en las personas” (p. 34).

Es decir, que la gestión del cambio es el proceso estructurado de planificar, ejecutar y reforzar el cambio organizacional, ya sea implementando nuevas tecnologías, evolucionando los flujos de trabajo existentes o reajustando las estructuras de los equipos. Es la forma en que las organizaciones guían a las personas a través del cambio, ayudándolas a adoptar con éxito nuevos sistemas, procesos o comportamientos. Las anteriores definiciones ratifican que las organizaciones deben cambiar para sobrevivir y que la gestión del cambio consiste en modelos y estrategias para ayudar a los empleados a aceptar los nuevos desarrollos organizacionales.

La gestión del cambio en la educación

Según Fierro-Moreno (2021) la gestión del cambio en educación se refiere al “proceso sistemático de preparar una institución educativa para los cambios futuros, desarrollar un plan de implementación y ejecutar el cambio de manera efectiva” (p. 12). Lógicamente que Implica estrategias y enfoques para facilitar transiciones fluidas durante las transformaciones organizacionales dentro de escuelas, universidades u otros entornos educativos.

Es importante comprender el proceso para gestionar eficazmente el cambio en la educación. No se trata de un proceso de un solo paso. A continuación, Fierro-Moreno (2021) presenta las etapas clave que suelen implicar la implementación de un nuevo cambio:

Conciencia: Reconocer la necesidad de cambio, a menudo provocado por una crisis o un evento significativo.

Negación: Resistencia inicial al cambio, caracterizada por una falta de comprensión o aceptación de la necesidad de cambio.

Frustración: Creciente descontento e insatisfacción con la situación actual que conduce a un deseo de cambio.

Depresión: Sentirse abrumado y desesperanzado ante la perspectiva del cambio, a menudo acompañado de una sensación de pérdida.

Exploración: Investigar y evaluar cambios potenciales, buscando información y alternativas.

Aceptación: Aceptar la necesidad de cambio, comprender sus beneficios y comprometerse con el proceso.

Compromiso: Aceptar plenamente el cambio, implementarlo activamente y mantener el impulso.

Beneficios de la gestión del cambio en educación

Una gestión exitosa del cambio en la educación ofrece numerosos beneficios. Ramos et al. (2023) presentan algunos:

Mejores resultados estudiantiles El beneficio principal de una gestión exitosa del cambio en la educación es el impacto positivo que puede tener en los estudiantes. Una educación eficaz es crucial. Aumenta la reputación de una escuela o institución de educación superior y garantiza que los estudiantes estén preparados para el éxito en sus futuros proyectos.

Cultura organizacional mejorada, Álvarez. (2021) sostiene que “Una gestión eficaz del cambio en la educación también puede mejorar la cultura organizacional de una institución” (p. 23). Al fomentar la confianza y la resiliencia en el equipo docente, contribuye a crear un propósito compartido, lógicamente la gestión eficaz del cambio en la educación es posible con una planificación y ejecución diligentes.

Las instituciones educativas suelen ser jerárquicas. Si bien esta estructura tiene sus ventajas, afirma Nájar y Téllez. (2023) pero también presenta desventajas.

Una gestión del cambio eficaz puede ayudar a mitigar estas limitaciones, creando una cultura positiva que promueva la mejora continua y la innovación.

Mayor adaptabilidad. La gestión del cambio ayuda a las instituciones educativas a ser más ágiles y receptivas a las necesidades cambiantes. Según la opinión de Aguerrondo y Chiriboga Montalvo (2023) el sector educativo ha enfrentado cambios sin precedentes en la última década, desde el impacto de la pandemia hasta los cambios en los métodos de enseñanza. Las escuelas y universidades necesitan, ahora más que nunca, la agilidad para adaptarse a los desafíos cambiantes. Al adoptar una cultura de mejora continua, pueden mantenerse a la vanguardia y brindar a los estudiantes las experiencias de aprendizaje más relevantes y efectivas.

3. METODOLOGÍA

Enfoque

El enfoque de la investigación es cuali-cuantitativo o mixto, lo cual queda expresado en la aplicación de encuesta a los docentes y entrevista a la autoridad de la institución educativa, este enfoque permitió tener una idea mucho más precisa y clara sobre la temática investigada.

Método

El método aplicado es el inductivo que es un proceso de razonamiento que parte de los particulares para llegar a generalizaciones, en este caso se partió de las variables específicas para luego de un proceso investigativo llegar a conclusiones.

Tipo de investigación

El tipo de estudio fue correlacional. Lo cual permitió relacionar las variables de liderazgo en comunidades educativas y gestión de cambio. El diseño fue bibliográfico porque mediante esta forma se obtuvo información y conocimiento necesario para desarrollar la argumentación del estudio, revisando fuentes indexadas provenientes de plataformas especializadas.

Técnica

Las técnicas que se aplicaron fueron la encuesta a los docentes y entrevista.

Instrumentos

Siendo los instrumentos el cuestionario de preguntas cerradas para la entrevista y preguntas abiertas para la encuesta.

Población y muestra

La población estuvo compuesta por 11 docentes y 1 autoridad que conforman la escuela Miguel Ángel Corral, cantón Pichincha,

Muestra. Debido a que la población relativamente es pequeña, se tomó muestra a los 11 docentes una 1 autoridad.

Proceso de recopilación de la información.

El proceso de recopilación se realizó tomando a consideración lo siguiente:

Primaria: encuesta y entrevista, dirigidas a docentes y autoridad de la institución educativa ya señalada.

Secundaria: bibliográfica con el uso de textos e internet.

La encuesta se tabuló estadísticamente con ayuda de programas como Word, Excel.

Se elaboraron tablas y figuras estadísticas

Procesamiento de la información

Toda la información que se obtuvo fue a través de los instrumentos que se aplicaron mediante una encuesta a los docentes y entrevista a la autoridad, la misma que fue recogida, tabulada, graficada, analizada e interpretada, de manera que con estos datos se pudo establecer el alcance del objetivo, discusión de resultados y luego las correspondientes conclusiones.

4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1 Encuesta a los docentes

Tabla 1. El director promueve la participación de los docentes y padres de familia

Orden	respuestas	F	%
a	Totalmente en desacuerdo	2	18
b	En desacuerdo	3	27
c	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	37
d	De acuerdo	1	9
e	Totalmente de acuerdo	1	9
	TOTAL	11	100

Tabla 2. Socialización de actividades en la comunidad educativa por parte del director

Orden	respuestas	F	%
a	Totalmente en desacuerdo	3	27
b	En desacuerdo	4	37
c	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	18
d	De acuerdo	1	9
e	Totalmente de acuerdo	1	9
	TOTAL	11	100

Tabla 3. Capacidad de escucha y valoración de las opiniones por los docentes

Orden	respuestas	F	%
a	Totalmente en desacuerdo	1	9
b	En desacuerdo	2	18
c	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	18
d	De acuerdo	4	37
e	Totalmente de acuerdo	2	18
	TOTAL	11	100

Tabla 4. Fomento del liderazgo en los estudiantes

Orden	respuestas	F	%
a	Aplicación de técnicas de aprendizaje grupal	4	37
b	Implementación de actividades de liderazgo	2	18
c	Organización de grupos de estudios para el aprendizaje cooperativo	1	9
d	Incentivar para que los estudiantes elijan temas y proyectos de estudio	2	18
e	De todo un poco	2	18
	TOTAL	11	100

Tabla 5. Tipo de liderazgo que aplican los docentes

Orden	respuestas	F	%
a	Liderazgo Democrático	3	28

b	Liderazgo Transformacional	2	18
c	Liderazgo Autocrático	2	18
d	Liderazgo Coach/Ejemplarizante	2	18
e	Liderazgo Distribuido/Laissez-faire	2	18
	TOTAL	11	100

4.2 Entrevista al director de la institución educativa

1.- ¿Cuál es el sustento educativo y social del liderazgo que usted ejerce en la comunidad educativa?

Considero que el profesor no solo es una líder en los procesos educativos, también es un líder en la comunidad; aquí en los sectores rurales de la provincia de Manabí, el docente debe ser consultor, guía, organizador y lógicamente educador que, juntamente con la comunidad puede provocar cambios positivos en sus habitantes.

2.- Usted como autoridad en la institución educativa y la comunidad: ¿Qué tipo de liderazgo desarrolla?

Bueno, escucho a todo a los docentes, estudiantes, padres de familia y líderes de la comunidad, cuando percibo que las opiniones son negativas, mediante la argumentación trato de que se den cuenta que las versiones son inadecuadas; también, ante problemas que siempre surgen en el proceso educativo, apelo a la sensibilidad y llegar a consensos antes a la imposición. Pero eso si, debo hacer valer la autoridad, en este caso de las disposiciones del Ministerio de Educación y del Distrito educativo al que pertenecemos.

3.- ¿De qué manera usted incorpora a la comunidad educativas a las actividades de la escuela que usted dirige?

Por ley debemos hacerles participen a los padres de familia, líderes comunitario para ello se convoca a reuniones periódicas a los padres e familia, también se ha integrado a los líderes comunitarios en la elaboración del Código de Convivencia y Plan de Riesgos de la institución educativa, donde opinan y expresan sus necesidades de acuerdo a la idiosincrasia. Lógicamente la institución educativa evalúa esas ideas, las dirige y aplica de acuerdo a lo dispuesto por el Ministerio de educación.

4.- ¿Cómo cree usted que su liderazgo ha generado cambios en la comunidad educativa?

Como profesor y autoridad creo que los cambios lo hacen las comunidades y no solo determinadas personas por más inteligentes que sean; todos, es decir docentes y la autoridad estamos comprometidos a brindar una educación de calidad, de aportar con nuestros conocimientos, experiencia y practica para que la necesidad de la comunidad, que son muchas, y que están ligadas principalmente a situaciones socioeconómicas no constituyan obstáculos que impidan el progreso de las personas que viven.

5.- ¿Cuáles serían las expresiones de que su liderazgo ha generado cambios en la comunidad educativa?

Se ha realizado actividades vinculadas a mejorar la relación entre docentes y padres de familia, lo cual es vital para mejorar el proceso educativo de los estudiantes; de esta manera la comunidad está más comprometida con el futuro de sus hijos/as. Se ha organizado a la comunidad para que accedan a ciertos derechos que por ley les corresponde, es decir han tomado conciencia de que son ellos los protagonistas del cambio.

Discusión

En lo que tiene que ver con la promoción por parte del director de la institución educativa, en la tabla 1 el 18% de los docentes señalaron estar totalmente de acuerdo; el 27% dijo en desacuerdo; el 37% señaló ni de acuerdo ni en desacuerdo; el 9% de los maestros dijeron de acuerdo y el 9% contesto totalmente de acuerdo. Se evidenció que la autoridad del establecimiento educativo no promueve una adecuada participación de los docentes y padres de familia, lo que significa que no aplica un liderazgo; situación que contradice lo que señala Norena-Chavez et al (2021) cuando afirma que el liderazgo educativo va más allá de las simples tareas administrativas o la gestión escolar, incluye la capacidad de inspirar, guiar y apoyar a individuos y equipos dentro de una comunidad educativa para alcanzar objetivos compartidos. Un liderazgo educativo eficaz puede adoptar diversas formas, desde directores y administradores escolares que lideran instituciones enteras, hasta docentes que

actúan como líderes en sus aulas. Independientemente del nivel en el que se desarrolle el liderazgo, su influencia puede tener un impacto significativo en los resultados estudiantiles, la moral docente y el éxito general de un sistema educativo.

En lo que respecta a si el directo socializa en la comunidad educativa actividades, acciones, ideas, proyectos antes de ejecutarlos; en la tabla 2 se señala que el 27% de los profesores dijeron estar totalmente en desacuerdo, el 37% indicó en desacuerdo, el 18% manifestó ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 9 de los docentes dijeron de acuerdo y el 9% expresó de acuerdo. De acuerdo a la información obtenida mediante encuesta se resume que el director o líder de la institución de educativa no ha establecido procesos de consulta previa ni de socialización de eventos a ejecutar, realidad que es contradictoria con los argumentos de Brítez y Chung (2021). quienes consideran que, en una era marcada por cambios rápidos e incertidumbre, un liderazgo sólido en educación es más importante que nunca. Los líderes educativos eficaces tienen el poder de transformar los entornos de aprendizaje, inspirar la excelencia y garantizar que todos los estudiantes tengan la oportunidad de alcanzar el éxito. Al promover la innovación, la equidad y el aprendizaje permanente, los líderes educativos pueden contribuir a forjar un futuro más prometedor para los estudiantes y las comunidades de todo el mundo. Ante ello se debe desarrollar la capacidad de escucha, la inclusión de los actores del proceso educativo, es decir hay que democratizar los contestos educativos. Porque como subrayan Brítez y Chung (2021) los liderazgos tradicionales y jerarquizados en la educación actual ya no tiene cabida.

En torno a la capacidad de escucha y valoración de las opiniones de los miembros de la comunidad educativa, la tabla 3 es explícita; el 9% de los profesores señalaron totalmente de acuerdo; el 18% contestó en desacuerdo, el 18% dijo ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 37% de los maestros manifestaron de acuerdo y el 18% expresó totalmente de acuerdo. En correspondencia con los resultados alcanzados alrededor de la mitad de los docentes escuchan y valoran las opiniones y juicios de la comunidad educativa, afirmación que está en correspondencia con lo que expresaron García-Martínez et al (2022) cuando indica que aplicar el arte de escuchar no es solo una estrategia; es una habilidad

transformadora que convierte tus interacciones con estudiantes, padres de familia y colegas en momentos significativos de crecimiento y conexión. Cada conversación es una oportunidad para practicar la escucha efectiva y profundizar la comprensión de quienes se enseña y con quien se trabaja. Por ello Gálvez y Llatas (2022) recalcan que priorizar estas técnicas fortalecerá las herramientas de comunicación, a la vez que fomentará una mayor participación estudiantil, compañerismo y éxito.

En lo referente al fomento de liderazgo de los estudiantes, cuyos resultados se aponen en la tabla 4; el 37% de los maestros dijeron que lo hacen mediante la aplicación de técnicas de aprendizaje grupal, el 18% indicó que implementan de actividades de liderazgo; el 9% de los docentes expresaron organización de grupos de estudio para aprendizaje cooperativo; el 18% señaló incentivar para que los estudiantes elijan temas y proyectos de estudio; finalmente el 8% contestó de todo un poco. Ante las respuestas logradas, se constató que los profesores de la institución educativa fomentan el desarrollo de liderazgo en los estudiantes a través de acciones educativas, destacándose a aplicación de técnicas de aprendizaje grupal, que constituye una de las formas para que los alumnos a actuar en conglomerados sociales; esto concuerda con que señalan Delgado-Bello y Gahona Flores (2022) en el sentido de El aprendizaje en grupo fomenta el liderazgo en los estudiantes a través de proyectos colaborativos, enseñanza entre pares y servicio comunitario. Además, desarrolla habilidades esenciales como la comunicación, la delegación, la toma de decisiones y la autoconciencia, fomentando la confianza y brindando experiencia práctica en la organización y motivación de otros para lograr un impacto real; es decir aspectos esenciales para que en el futuro sean líderes comunitarios.

Finalmente, la tabla 5, indica que tipo que ejercen los docentes, el 28% se identificó con el liderazgo democrático, el 18% con liderazgo transformacional; el 18% con el liderazgo autocrático, el 18% de los profesores señalaron liderazgo ejemplarizado y el 18% con el liderazgo distributivo. Los docentes aplican varios tipos de liderazgo con sus estudiantes, siendo el más significativo el liderazgo democrático que significa que hace participar a los estudiantes, padres de familia y comunidad educativa. Esta aseveración es congruente con lo que expresa Cruz-Urrutia(2022) quien expresan que el liderazgo democrático de los docentes

es crucial, ya que fomenta la participación de los estudiantes, el pensamiento crítico y la propiedad al involucrarlos en la toma de decisiones, lo que genera una mayor motivación, un mejor desempeño académico y el desarrollo de habilidades esenciales para la vida como la colaboración, creando en última instancia un entorno de aprendizaje positivo e inclusivo donde los estudiantes se sienten escuchados y valorados. A estas argumentaciones se suma lo que enfatizan Córdova Ramírez, et al (2021) cuando afirma que, va más allá de la mera instrucción, posicionando al docente como un guía que facilita el aprendizaje compartido y la resolución de problemas, preparando a los estudiantes para ser ciudadanos activos y responsables

5. CONCLUSIONES

El liderazgo en educación es fundamental para el éxito de las escuelas e instituciones. La eficacia del liderazgo educativo puede influir significativamente en el rendimiento estudiantil, la satisfacción del profesorado y la cultura escolar en general. Los diferentes estilos de liderazgo determinan cómo los líderes gestionan sus equipos, interactúan con el alumnado y toman decisiones que impactan a la comunidad educativa en general. Comprender la relación entre los estilos de liderazgo y la eficacia del liderazgo es esencial para los líderes educativos que buscan crear entornos de aprendizaje positivos y promover la mejora continua. Este artículo profundiza en diversos estilos de liderazgo y su impacto en la eficacia del liderazgo en educación.

El director de la institución educativa aún mantiene estilos de liderazgo tradicional o jerarquizado, lo que conlleva que en su accionar no integra a toda la comunidad educativa, lo cual se expresa en la falta de la capacidad de escucha y de socialización previa de ideas, actividades y proyectos, lo cual dificulta los procesos de cambio. Los docentes aplican un liderazgo democrático, lo cual queda evidenciado en que tienen una visión de desarrollar capacidades y habilidades de liderazgo en los estudiantes, para lo cual aplicar entre otros, la aprendiza grupal.

El estilo de liderazgo transformacional que es el más adecuado para proceso de cambio no es aplicado de manera significativa, pese a que el liderazgo transformacional es uno de los estilos de liderazgo más estudiados y aplicados en educación; su importancia radica en que los líderes transformacionales motivan e inspiran a sus equipos creando una visión compartida, fomentando un sentido de propósito y fomentando la innovación.

REFERENCIAS

- Alarcón, L., García, J. & Bolívar, R. (2022). Análisis de los estilos de liderazgo ejercidos en la Universidad de Pamplona, Colombia. *Revista Saber, Ciencia y Libertad*, 17(1), 341 – 363. <https://doi.org/10.18041/2382-3240/saber.2022v17n1.8450>
- Álvarez, P. D. G. (2021). El cambio y su impacto en las organizaciones. *Academo*, 8(2), 213-220. DOI: <https://doi.org/10.30545/academo.2021.jul-dic.10>
- Aguerrondo, I., & Chiriboga Montalvo, C. (2023). La gestión de la reforma global de la educación en Ecuador. *Cuadernos de Investigación Educativa*, 14(SPE). DOI: <https://doi.org/10.18861/cied.2023.14.especial.338>
- Brítez, M. Á. A., & Chung, C. K. K. (2021). Gestión directiva y estilos de liderazgo en educación superior. Una revisión de la literatura. *Revista de Análisis y Difusión de Perspectivas Educativas y Empresariales*, 1(2), 65-73. DOI: <https://doi.org/10.56216/radee022021dic.a06>
- Córdova Ramírez, E., Rojas Idrogo, I., & Marín Ruiz, S. (2021). El liderazgo directivo de las instituciones educativas: una revisión bibliográfica. *Revista Conrado*, 17(80), 231–236. Recuperado a partir de <https://conrado.ucf.edu.cu/index.php/conrado/article/view/1836>
- Cruz-Urrutia, L. L. D. L. (2022). Estilos de Liderazgo y Clima Organizacional en tiempos de emergencia sanitaria. *Horizontes Revista de Investigación en Ciencias de la Educación*, 6(22), 135-146. <https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v6i22.322>
- Delgado-Bello, C. A., & Gahona Flores, O. F. (2022). Impacto del liderazgo transformacional en la satisfacción laboral y la intención de abandono: un estudio desde el contexto educativo. *Información tecnológica*, 33(6), 11-20. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642022000600011>

- Domínguez-Montes, J. A., Almagro, B. J., Rebollo, J. A., & Paramio-Pérez, G. (2025). Estilo de liderazgo transformacional, necesidades psicológicas básicas, motivación autónoma e intención de ser físicamente activo del alumnado de Educación Física. *Retos*, 62, 571-579. <https://doi.org/10.47197/retos.v62.109165>
- Fierro-Moreno, E. (2021). La gestión del cambio, la colaboración virtual y la agilidad estratégica organizacional de empresas mexicanas ante los impactos por el COVID-19. *Nova scientia*, 13(SPE), 0-0. <https://doi.org/10.21640/ns.v13ie.2762>
- Gálvez, M. I. T., & Llatas, F. D. H. (2022). Liderazgo transformacional en la gestión educativa: una revisión literaria. *Conrado*, 18(85), 246-251. <https://conrado.ucf.edu.cu/index.php/conrado/article/view/2283>
- García-Martínez, J. A., Cerdas-Montano, V., & Chaves, E. L. (2022). Clima organizacional y estilos de liderazgo: un estudio correlacional en centros educativos costarricenses. *Revista Ensayos Pedagógicos*, 17(1), 133-153. <https://doi.org/10.15359/rep.17-1.6>
- García, M. F. A., Sánchez, P. A., & de Haro Rodríguez, R. (2024). Análisis del liderazgo ejercido por los equipos directivos para fomentar una comunidad educativa inclusiva. *IJNE: International Journal of New Education*, (13), 5-25. DOI 10.24310/ijne.13.2024.19660
- Huancaya, A. M., Pinto, G. B. P., Vera, R. P. R., & Vera, P. M. R. (2022). Estilos de liderazgo en organizaciones educativas: aproximaciones teóricas. *Revista Venezolana de Gerencia: RVG*, 27(97), 170-182. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.97.12>
- Huaman, J. S., Merma, F. Q., & Vargas, J. H. (2021). Liderazgo pedagógico directivo en la educación básica regular: Revisión sistemática. *TecnoHumanismo*, 1(9), 68-82. <https://doi.org/10.53673/th.v1i9.60>
- Irving, A., y G. J. Longbotham. (2020). Liderazgo de servicio: un vínculo vital para mejorar el desempeño laboral, el compromiso y el éxito organizacional. *Revista de Calidad y Participación*, vol. 30, n.º 4, págs. 27-31. <file:///C:/Users/COMPUCELL/Downloads/Dialnet-LiderazgoDeServicio-9870611.pdf>
- Kouzes, F., y B. Z. Posner (2020). *El desafío del liderazgo* (6.ª ed.). Wiley. <https://doi.org/10.31095/podium.2019.35.8>
- Ministerio de Educación. (2024). *Más de 450.000 niños y adolescentes de Ecuador están fuera del sistema educativo*.

<https://www.primicias.ec/sociedad/ecuador-estudiantes-ninos-escuelas-abandono-ministerio-educacion-93071/>
<https://www.primicias.ec/sociedad/ecuador-estudiantes-ninos-escuelas-abandono-ministerio-educacion-93071/>

- Quispe-Llactahuaman, S. M., Dávila-Asenjo, M., Cubas-Díaz, M., & Tapia-Díaz, A. (2023). Liderazgo transformacional en el clima institucional y el desempeño docente en Perú. *Horizontes Revista de Investigación en Ciencias de la Educación*, 7(27), 359-371.
<https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v7i27.520>
- Nájar, X. L. P., & Téllez, J. G. C. (2023). Innovación y gestión del cambio como dinamizadores del aseguramiento de la calidad en la educación superior. *SIGNOS-Investigación en sistemas de gestión*, 15(2). n, 15(2).
<https://doi.org/10.15332/24631140.8300>
- Norena-Chavez, D., Guevara Moncada, R., & Bustamante Zúñiga, D. R. (2021). Influencia de estilos de liderazgo en comportamiento innovador de alumnos de educación militar superior tecnológica. *Revista Científica General José María Córdova*, 19(36), 889-908. <https://doi.org/10.21830/19006586.817>
- Northouse, P. G. (2020). *Liderazgo: teoría y práctica* (8.^a ed.). SAGE Publications,
<https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=3568102>
- Palomino Santillana, T. S., & Rodríguez Alvarado, S. A. (2021). *Estilos de liderazgo en los docentes de los centros de educación básica alternativa de la provincia de Huancayo-Junín*. <https://hdl.handle.net/20.500.14597/4121>
- Pérez, J. C. S., Chuquimarca, M. F. G., Cusco, E. J. S., & Freire, E. J. S. (2021). La eficiencia de la gestión del cambio en las empresas. *Visionario Digital*, 5(4), 88-108. DOI: 10.33262/visionariodigital.v5i4.1915
- Riggio, B. (2020) "El arte y la ciencia del liderazgo: cómo interactúan"; *Revista de Psicología Consultora: Práctica e Investigación*, vol. 72, n.º 1, págs. 3749, <https://es.scribd.com/document/872392228/CAPITULO-12-EL-ARTE-Y-LA-CIENCIA-DEL-LIDERAZGO>
- Ramos, T. E. G., Brunett, A. L. L., Garzón, M. R. W., & Espinoza, N. V. (2023). Gestión del conocimiento y gestión de cambio: Estudio Bibliométrico. *Innova research journal*, 8(1), 173-197.
<https://doi.org/10.33890/innova.v8.n1.2023.2220>
- Salamanca Garay, I. J., & Badilla Quintana, M. G. (2023). Percepción de la comunidad educativa sobre la estimulación de las habilidades para el siglo

XXI. *Revista electrónica de investigación educativa*, 25. DOI:
10.24320/redie.2023.25.e03.4326

UNESCO. (2025). *La educación transforma vidas*.
<https://www.unesco.org/es/education>

Universidad Nacional de México. UNAM, (2024). Por una educación de calidad
y una sociedad más igualitaria y participativa.
https://www.dgcs.unam.mx/boletin/bdboletin/2024_391.html

Vecchio, T., Justin, I., y Pearce, V., (2020). “La utilidad del liderazgo
transaccional y laissez-faire para predecir el rendimiento y la
satisfacción dentro del marco de la teoría de la sensibilidad al refuerzo”.
Revista de Psicología Ocupacional y Organizacional, vol. 83, n.º 2, págs.
371-394, <https://doi.org/10.17163/ret.n30.2025.07>