

ESTILOS DE LIDERAZGO DE LOS DIRECTIVOS PERCIBIDOS POR LOS DOCENTES EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE ECUADOR

Fecha de Recepción
21/07/24

Fecha de Aceptación
13/08/24



David Alexander Calderón Arregui

Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE
dacalderon07@gmail.com
Ecuador

ORCID ID

Licenciado en Ciencias Militares e Ingeniero Civil por la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE en Ecuador, con destacada trayectoria académica. Estudios de posgrado en España, obteniendo tres másteres en dirección y gestión de instituciones educativas. Doctorando en Educación Superior Universitaria en la Universidad Austral y Abierta Interamericana, su investigación se centra en liderazgo y gestión en el contexto militar. Con amplia experiencia en dirección de instituciones educativas



Santiago Arturo Moscoso Bernal

Universidad Católica de Cuenca
smoscoso@ucacue.edu.ec
Ecuador

ORCID ID

Doctor en Ingeniería Industrial Universidad Nacional de Cuyo. Ingeniero Eléctrico y Especialista en Docencia Universitaria por la Universidad Católica de Cuenca, Magíster en Aprendizaje de la Física por la Universidad Nacional de Chimborazo, Magíster en Gerencia de la Calidad e Innovación por la Universidad Internacional del Ecuador, actualmente es Decano de la Unidad Académica de Ingeniería, Industria y Construcción y Coordinador del Laboratorio de Gestión de la Calidad Educativa de la Universidad Católica de Cuenca. Investigador acreditado por la SENESCYT y posee múltiples artículos científicos en diversas bases de datos



Wilson Minchala Bacuilima

Centro de Investigación, Innovación y Transferencia
Tecnológica

wminchalab@ucacue.edu.ec

Ecuador

ORCID ID

Ingeniero de Sistemas y Magíster en tecnología de la información por la Universidad Católica de Cuenca. Técnico del Laboratorio de Gestión de Calidad Educativa y Analista del Departamento de Tecnología en Sistemas de la Universidad Católica de Cuenca. Autor de varios artículos científicos en el área de gestión, calidad y tecnología educativa

Resumen

En el contexto del sistema educativo ecuatoriano, este estudio se centra en analizar los estilos de liderazgo de los directivos en instituciones educativas y su impacto percibido por los docentes. El objetivo principal fue explorar cómo los docentes perciben los diferentes estilos de liderazgo presentes en sus directivos, evaluando los estilos: transformacional, transaccional y laissez-faire. La metodología utilizada fue un diseño de investigación descriptivo, en el cual participaron 115 docentes de diversas instituciones educativas en Ecuador. Se aplicó el cuestionario de estilos de liderazgo CELIDS propuesto por Castro Solano (2007), que evalúa cinco dimensiones de liderazgo: carisma, estimulación intelectual, inspiración, consideración individualizada y recompensa contingente. Los datos se analizaron mediante análisis factorial exploratorio y estadísticas descriptivas para obtener una comprensión de las percepciones de los docentes. Los hallazgos revelaron que los docentes valoran positivamente los estilos de liderazgo transformacional en sus directivos, destacando especialmente la capacidad de inspiración y la consideración individualizada hacia el personal educativo. Estos aspectos fueron percibidos como motivadores y facilitadores del desarrollo profesional y personal dentro de las instituciones educativas. Por otro lado, se identificó una percepción moderada hacia el liderazgo transaccional, con áreas de mejora en la recompensa contingente y la dirección por excepción. Esto sugiere la necesidad de fortalecer las prácticas de supervisión y la claridad en las expectativas dentro del ámbito educativo. Los resultados orientan hacia la promoción de un liderazgo efectivo que no solo inspire y motive, sino que asegure el cumplimiento de los objetivos educativos y el bienestar escolar

Palabras clave: Liderazgo transformacional, Liderazgo transaccional, instituciones educativas, percepción docente, Ecuador



**LEADERSHIP STYLES OF MANAGERS
PERCEIVED BY TEACHERS IN
EDUCATIONAL INSTITUTIONS IN
ECUADOR**

**STYLES DE LEADERSHIP DES
DIRIGEANTS TELS QUE PERÇUS PAR LES
ENSEIGNANTS DANS LES ÉTABLISSEMENTS
D'ENSEIGNEMENT ÉQUATORIENS**

Abstract

In the context of the Ecuadorian educational system, this study focuses on analyzing the leadership styles of managers in educational institutions and the impact perceived by teachers. The main objective was to explore and understand how teachers perceive the different leadership styles present in their managers, specifically evaluating their styles: transformational, transactional, and laissez-faire. The methodology used was a descriptive research design in which 115 teachers from various educational institutions in Ecuador participated. The “CELID-S Leadership Styles Questionnaire” developed by Castro Solano (2007) was applied, which evaluates five dimensions of leadership: charisma, intellectual stimulation, inspiration, individualized consideration, and contingent reward. The data was analyzed using exploratory factor analyses and

Résumé

Dans le contexte du système éducatif équatorien, cette étude se concentre sur l'analyse des styles de leadership des dirigeants dans les établissements d'enseignement et leur impact tel qu'il est perçu par les enseignants. L'objectif principal était d'explorer la façon dont les enseignants perçoivent les différents styles de leadership présents chez leurs dirigeants, en évaluant les styles suivants : transformationnel, transactionnel et laissez-faire. La méthodologie utilisée a été un design de recherche descriptif, à laquelle ont participé 115 enseignants de différents établissements d'enseignement en Équateur. Le questionnaire CELIDS sur les styles de leadership proposé par Castro Solano (2007) a été appliqué. Il évalue cinq dimensions du leadership : le charisme, la stimulation intellectuelle, l'inspiration, la considération individualisée et la récompense conditionnelle. Les données ont

descriptive statistics to obtain a detailed understanding of teachers' perceptions. The findings revealed that teachers positively value transformational leadership styles in their managers, especially highlighting the capacity for inspiration and individualized consideration toward educational staff. These aspects were perceived as motivators and facilitators of professional and personal development within educational institutions. On the other hand, a moderate perception towards transactional leadership was identified, with areas of improvement in contingent reward and management by exception. This suggests the need to strengthen supervision practices and clarify expectations within the educational setting. The results point towards promoting effective leadership that not only inspires and motivates, but also ensures the fulfillment of educational objectives and student welfare

Keywords: Pedagogy; Artificial intelligence; Teaching of English; Education 4.0; Upper secondary level education

été analysées à l'aide d'une analyse factorielle exploratoire et de statistiques descriptives, afin de mieux comprendre les perceptions des enseignants. Les résultats ont révélé que les enseignants apprécient positivement les styles de leadership transformationnel chez leurs dirigeants, en particulier la capacité à inspirer et la prise en compte individualisée du personnel enseignant. Ces aspects sont perçus comme des facteurs de motivation et de développement professionnel et personnel au sein des établissements d'enseignement. D'autre part, une perception modérée du leadership transactionnel a été identifiée, avec des domaines d'amélioration dans les récompenses conditionnelles et la gestion par exception. Cela suggère la nécessité de renforcer les pratiques de supervision et clarté des attentes dans l'environnement éducatif. Les résultats soulignent la nécessité de promouvoir un leadership efficace qui non seulement inspire et motive, mais garantit également la réalisation des objectifs éducatifs et le bien-être de l'école

Mots-clés: leadership transformationnel, leadership transactionnel, établissements d'enseignement, perception des enseignants, Équateur

Introducción

En el ámbito educativo, el liderazgo de los directivos es crucial para la efectividad institucional. La influencia de los líderes impacta tanto el desempeño organizacional como el bienestar de docentes y estudiantes, afectando directamente la calidad educativa y la satisfacción de la comunidad escolar (Bass, 1985; Avolio y Bass, 1988). El liderazgo transformacional, caracterizado por el carisma, la inspiración, la estimulación intelectual y la consideración individualizada, no solo promueve el cambio, la innovación y el compromiso, sino que también fortalece la cohesión del equipo y facilita la implementación de nuevas estrategias pedagógicas, contribuyendo a mejorar el clima organizacional, lo que a su vez repercute en mejores resultados educativos (Guivin Guadalupe, 2018; Cavagnaro y Carvajal, 2020).

A nivel global, diversos estudios han demostrado que el liderazgo transformacional, caracterizado por atributos como el carisma, la inspiración, la estimulación intelectual y la consideración individualizada, tiene un impacto positivo en el compromiso de los empleados y en los resultados organizacionales. Este estilo de liderazgo motiva a los empleados a alcanzar sus metas, fomenta un entorno de trabajo que valora la creatividad y la innovación. Además, ha demostrado ser efectivo en la adaptación a los cambios, permitiendo a las organizaciones mantenerse competitivas en un entorno globalizado, lo que contribuye al éxito sostenible y al desempeño elevado en todos los niveles. (Molina Garzón, 2020; Rodríguez Morales, 2020)

En Ecuador, el contexto educativo enfrenta desafíos en equidad, calidad y acceso (Moscoso et al., 2022; Moscoso y Calderón, 2023). Estos desafíos resaltan la necesidad de investigar cómo los estilos de liderazgo mejoraran la gestión educativa y promueven el desarrollo integral de las instituciones (Sara, 2019; Belén et al., 2020; Llanos, 2021). Investigaciones recientes respaldan la eficacia del liderazgo transformacional en contextos educativos diversos (Tirado y Heredia, 2022; Calderón y Sánchez, 2023; Mendoza et al., 2023), destacando la importancia de adaptar y profundizar estos estudios en la realidad ecuatoriana para comprender mejor sus implicaciones prácticas.

En este sentido, diversas investigaciones han abordado la validación de instrumentos

de medición que permitan identificar los estilos de liderazgo en las instituciones educativas. Estos instrumentos son fundamentales, pues proporcionan herramientas para que los líderes educativos evalúen y mejoren su estilo de liderazgo (Martínez et al., 2020; Calderón et al., 2023). La validación de estos instrumentos no solo facilita la identificación de los estilos de liderazgo predominantes, sino que también fomenta la adopción de prácticas eficientes, adaptadas a las necesidades del contexto educativo. De esta manera, los líderes pueden fomentar un ambiente de aprendizaje productivo, contribuyendo al desarrollo integral de las instituciones.

El objetivo principal de este estudio es analizar los estilos de liderazgo de los directivos en instituciones educativas de Ecuador, con un enfoque específico en las dimensiones de liderazgo transformacional, transaccional y laissez-faire. Esta investigación pretende identificar patrones comunes en los estilos de liderazgo, así como las fortalezas y áreas de mejora dentro del sistema educativo ecuatoriano. Al evaluar estas dimensiones, se busca proporcionar una comprensión profunda de cómo cada estilo de liderazgo impacta el entorno educativo. La identificación de estos patrones permitirá no solo resaltar prácticas efectivas, sino también ofrecer recomendaciones para optimizar el liderazgo y fomentar un ambiente educativo más eficiente y adaptado a las necesidades de las instituciones.

Materiales y Métodos

El presente estudio adoptó una perspectiva metodológica cuantitativa para investigar los estilos de liderazgo de los directivos en instituciones educativas de Ecuador. Se utilizó un diseño de investigación transversal, el cual permitió recolectar datos de manera simultánea y describir fenómenos en un momento específico (Hernández et al., 2014). Para evaluar los estilos de liderazgo, se empleó el cuestionario CELIDS (Castro et al., 2007) que abarca dimensiones clave como liderazgo transformacional, transaccional y laissez-faire. Este cuestionario se aplicó de manera voluntaria a 115 docentes de diversas instituciones. Los datos se recolectaron de

manera anónima y confidencial, garantizando la honestidad en la percepción de los docentes sobre los estilos de liderazgo de los directivos.

Los datos recolectados fueron procesados mediante técnicas estadísticas descriptivas, que incluyeron el cálculo de medias, medianas, modas, desviaciones estándar, varianzas, rangos y percentiles. Estas técnicas proporcionaron una visión general de las características centrales y la dispersión de los datos. Adicionalmente, se realizó un análisis factorial exploratorio utilizando el método de componentes principales y una rotación Varimax con normalización Kaiser. Este análisis permitió identificar la estructura subyacente del cuestionario CELIDS, validando las dimensiones teóricas del liderazgo evaluadas y ofreciendo una interpretación rigurosa y detallada de los resultados.

Resultados

A través de la aplicación del cuestionario CELIDS a 115 docentes, se obtuvieron datos detallados que permitieron evaluar las dimensiones de liderazgo transformacional, transaccional y laissez-faire, que son indicados a continuación: La Inteligencia Artificial en educación

Percepción de los docentes sobre el estilo de liderazgo transformacional, transaccional laissez-faire de los directivos en las instituciones educativas de Ecuador

La percepción de los docentes respecto a los estilos de liderazgo de los directivos en las instituciones educativas de Ecuador muestra variaciones significativas entre el liderazgo transformacional, el liderazgo transaccional y el estilo laissez-faire (figura 1).

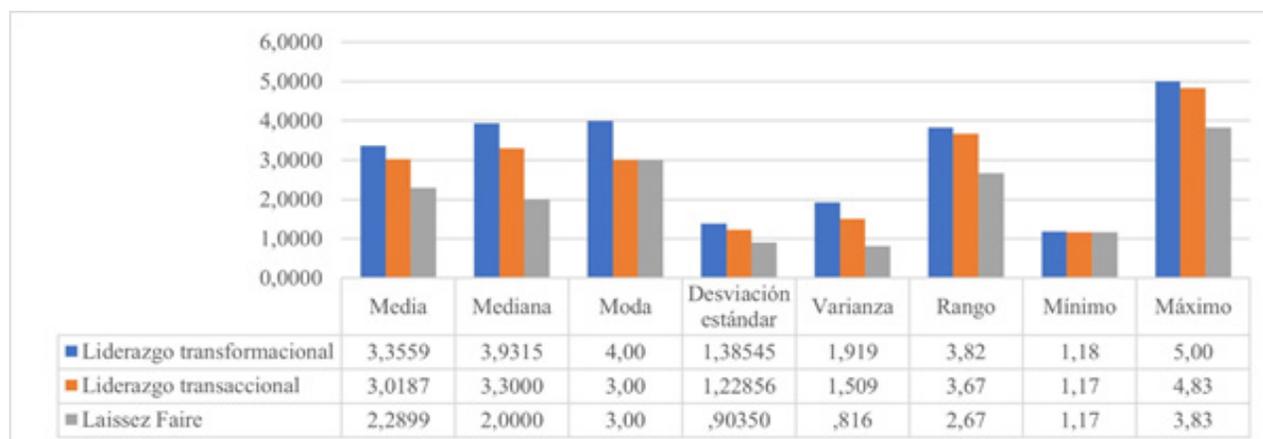


Figura 1. Percepción de los docentes respecto los estilos de liderazgo de directivos

En primer lugar, el liderazgo transformacional, con una media de 3,3559 y una mediana de 3,9315, es percibido como el estilo predominante entre los directivos. Este enfoque de liderazgo se caracteriza por inspirar y motivar a los docentes, así como por estimular el pensamiento creativo y fomentar un ambiente de confianza y apoyo. La moda de 4,00 indica que muchos docentes consideran que los directivos ejercen este tipo de liderazgo con frecuencia. La desviación estándar de 1,38545 sugiere que las percepciones varían, pero en general hay una consistencia en la valoración positiva del liderazgo transformacional.

En segundo puesto se encuentra el liderazgo transaccional, con una media de 3,0187 y una mediana de 3,3000, muestra una percepción intermedia por parte de los docentes. Este estilo se centra más en el intercambio de recompensas y la gestión de transacciones específicas con los subordinados. La moda de 3,00 indica que algunos docentes perciben una aplicación frecuente de este tipo de liderazgo, aunque no de manera dominante como el transformacional. La desviación estándar de 1,22856 sugiere una moderada consistencia en las percepciones, con algunos docentes valorando más positivamente este estilo que otros.

Por último, el estilo laissez-faire, con una media significativamente más baja de 2,2899 y una mediana de 2,0000, es el menos apreciado por los docentes. Este estilo se caracteriza por la falta de intervención y dirección por parte de los directivos, lo cual puede interpretarse como una percepción de ausencia de liderazgo efectivo. La moda de 3,00 indica cierta variabilidad en las percepciones, con algunos docentes experimentando más o menos este tipo de liderazgo. La

desviación estándar más baja de 0,90350 sugiere que las percepciones son más consistentes en cuanto a la baja valoración de este estilo de liderazgo.

En resumen, los docentes en las instituciones educativas de Ecuador identifican predominantemente el liderazgo transformacional como el estilo de liderazgo efectivo y valorado. Este enfoque, que se centra en inspirar y motivar al personal, es seguido por el liderazgo transaccional, que se basa en el intercambio de recompensas y la gestión de tareas específicas. En contraste, el liderazgo laissez-faire es el menos favorecido, dado su carácter de baja intervención y dirección. Un liderazgo transformacional bien implementado promueve un ambiente de trabajo positivo y mejora los resultados académicos, mientras que la falta de dirección en el estilo laissez-faire puede afectar negativamente la eficiencia y el compromiso del personal.

Liderazgo transformacional

Los datos analizados provienen de la percepción de 115 docentes sobre el estilo de liderazgo transformacional de los directivos en las instituciones educativas de Ecuador. Las dimensiones evaluadas incluyen carisma, estimulación intelectual, inspiración, consideración individualizada (figura 2). A continuación, se describen e interpretan los resultados obtenidos.

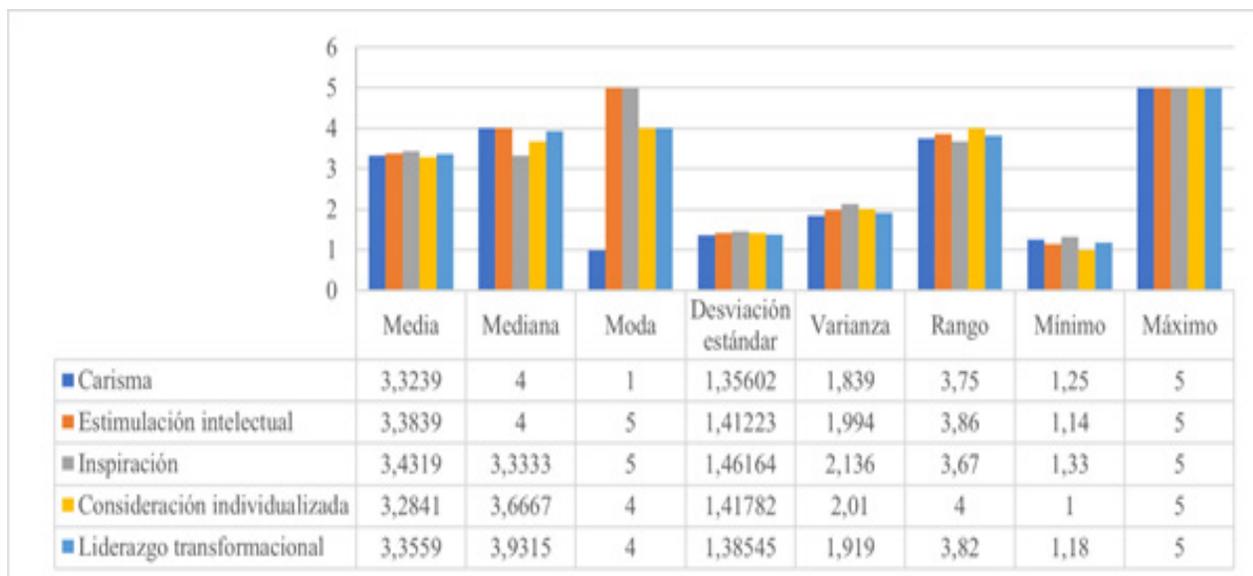


Figura 2. Percepción de docentes respecto el liderazgo transformacional de los directivos

El liderazgo transformacional, como medida compuesta, muestra una media de 3,3559 y una mediana de 3,9315, lo que sugiere que, en general, los directivos son vistos de manera positiva en términos de liderazgo transformacional. La moda de 4,00 apoya esta percepción positiva. Sin embargo, la desviación estándar de 1,38545 y la varianza de 1,919 indican una considerable variabilidad en las percepciones de los docentes.

Los resultados muestran una percepción globalmente positiva pero variada del liderazgo de los directivos en las instituciones educativas de Ecuador. La variabilidad en las percepciones sugiere que, mientras algunos directivos son altamente valorados en aspectos de liderazgo transformacional, otros no lo son tanto. Para mejorar la percepción general, sería beneficioso que los directivos se centren en la consistencia de sus comportamientos de liderazgo y trabajen en áreas donde las percepciones son más bajas, como la consideración individualizada. Además, la formación continua y el desarrollo profesional pueden ayudar a los directivos a adoptar y mantener estilos de liderazgo más efectivos y apreciados.

Carisma

Esta dimensión se evalúa a través de cuatro ítems específicos: sentir orgullo de trabajar con el directivo (ítem 03), respeto hacia el directivo (ítem 21), confianza en el directivo (ítem 33) y confianza en la capacidad del directivo para superar obstáculos (ítem 34). A continuación, se describen e interpretan los resultados obtenidos para cada ítem y la dimensión de carisma en su conjunto (figura 3).

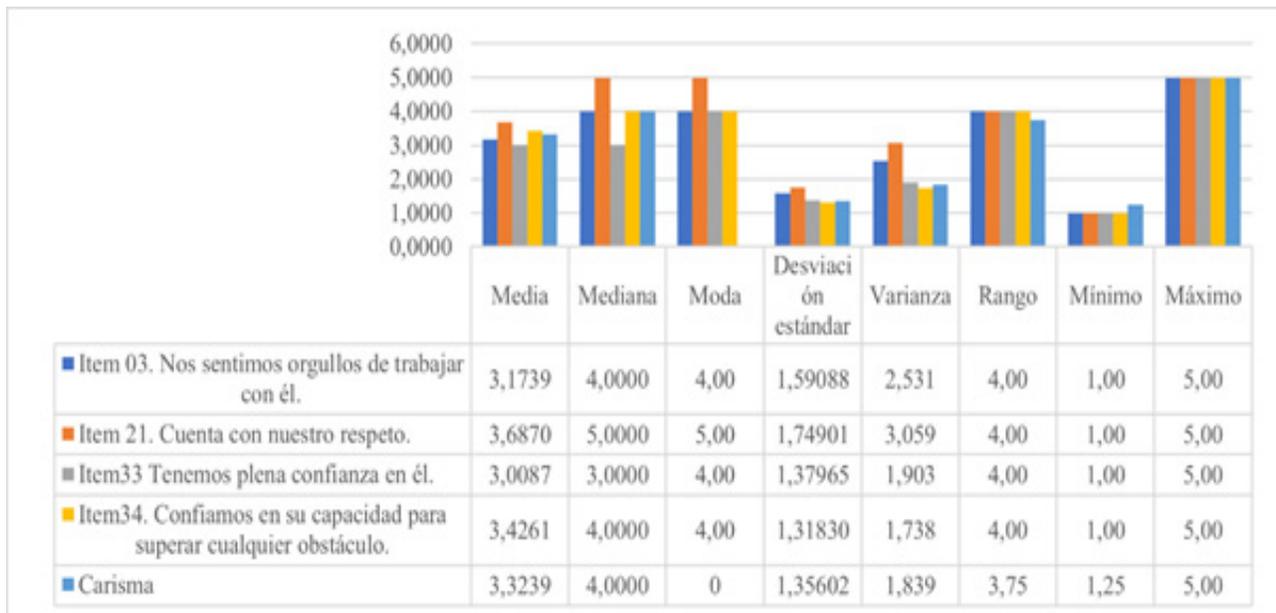


Figura 3. Percepción de docentes respecto al carisma de los directivos

En primer lugar, el ítem 0, que mide el orgullo de trabajar con el directivo, muestra una media de 3,1739, lo que indica una percepción moderadamente positiva. La mediana y la moda de 4,00 sugieren que muchos docentes se sienten orgullosos de sus directivos. Sin embargo, la desviación estándar de 1,59088 y la varianza de 2,531 revelan una significativa variabilidad en las opiniones, lo que indica que no todos los docentes comparten esta percepción.

Por otro lado, el ítem 21, que evalúa el respeto hacia el directivo, refleja una percepción bastante positiva con una media de 3,6870. La mediana y la moda de 5,00 indican que una mayoría significativa de docentes respeta mucho a sus directivos. No obstante, la alta desviación estándar de 1,74901 y la varianza de 3,059 sugieren una amplia gama de opiniones, lo cual evidencia una considerable diversidad en las percepciones de los docentes.

Asimismo, el ítem 33, que mide la confianza plena en los directivos, presenta una media de 3,0087, sugiriendo una percepción moderada en este aspecto. La mediana de 3,0000 y la moda de 4,00 indican que, aunque muchos docentes confían en sus directivos, esta confianza no es

tan fuerte como en otras áreas evaluadas. La desviación estándar de 1,37965 y la varianza de 1,903 muestran diferencias considerables en las percepciones de los docentes respecto a este ítem.

En cuanto al ítem 34, que evalúa la confianza en la capacidad del directivo para superar obstáculos, se observa una media de 3,4261, lo que refleja una percepción positiva. La mediana y la moda de 4,00 sugieren que muchos docentes confían en esta capacidad de sus directivos. Además, la desviación estándar de 1,31830 y la varianza de 1,738 indican menos variabilidad en esta percepción comparada con otros ítems.

Finalmente, considerando la dimensión de carisma en su totalidad, la media de 3,3239 indica una percepción globalmente positiva pero moderada. La mediana de 4,0000 sugiere que muchos docentes tienen una opinión favorable sobre el carisma de sus directivos. Sin embargo, la desviación estándar de 1,35602 y la varianza de 1,839 reflejan una considerable variabilidad en las percepciones de los docentes.

En conclusión, los resultados muestran que los docentes tienen una percepción generalmente positiva pero variada del carisma de los directivos en las instituciones educativas de Ecuador. Mientras que los ítems relacionados con el respeto y la capacidad para superar obstáculos son percibidos de manera más positiva, la confianza plena en los directivos y el orgullo de trabajar con ellos presentan una mayor variabilidad en las opiniones. Por lo tanto, para mejorar la percepción general del carisma, sería beneficioso que los directivos trabajen en fortalecer la confianza y el orgullo entre los docentes, a través de acciones concretas y demostraciones consistentes de sus capacidades y cualidades carismáticas.

Estimulación intelectual

La dimensión de estimulación intelectual es un componente crucial del estilo de liderazgo transformacional. Esta dimensión se evalúa a través de varios ítems que miden diferentes aspectos de cómo los directivos fomentan el pensamiento crítico, la resolución de problemas y la innovación entre los docentes (figura 4). A continuación, se describen e interpretan los

resultados obtenidos para cada ítem y la dimensión de estimulación intelectual en su conjunto.

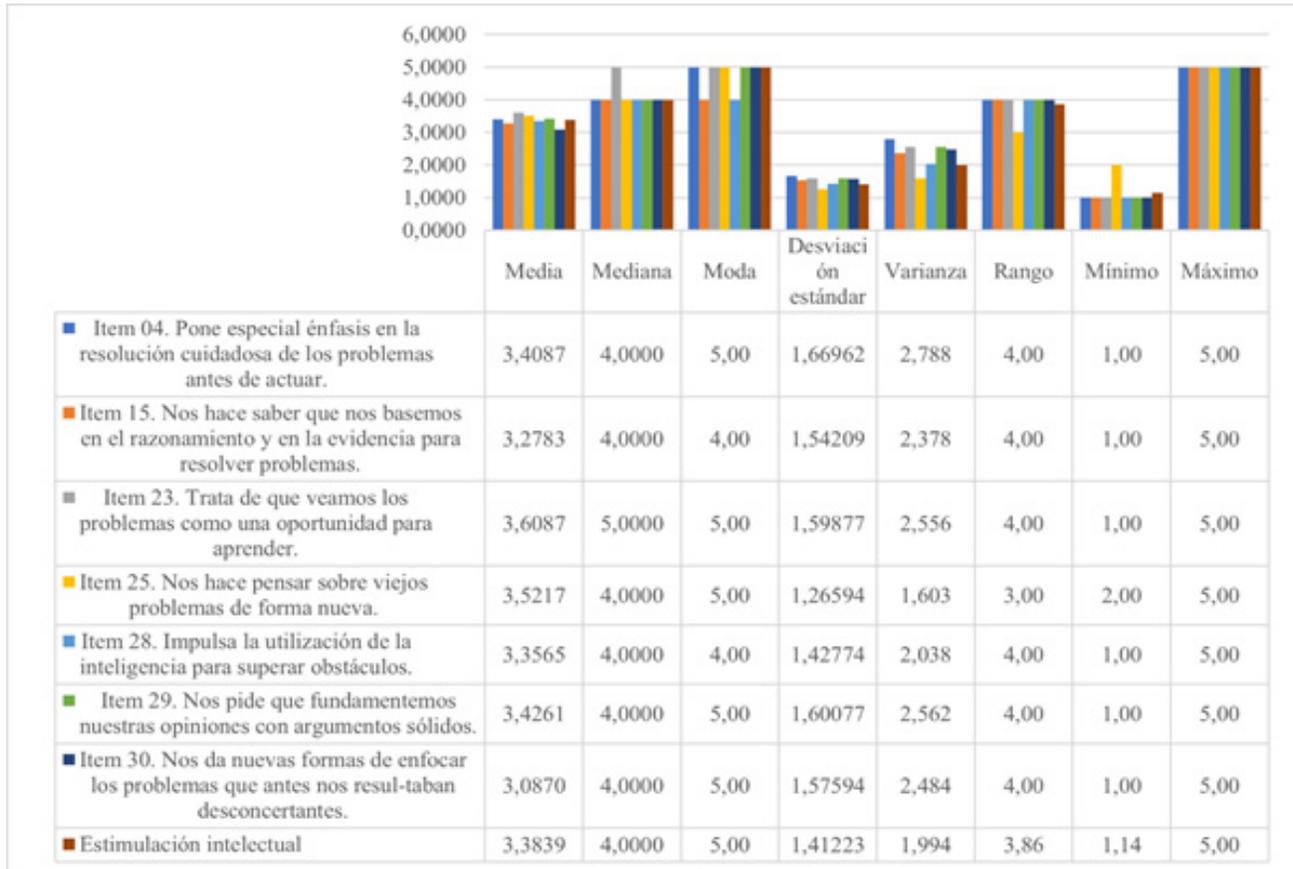


Figura 4. Percepción de docentes respecto a la estimulación intelectual de los directivos

En primer lugar, el ítem 04, que mide el énfasis en la resolución cuidadosa de los problemas antes de actuar, presenta una media de 3,4087. La mediana de 4,0000 y la moda de 5,00 indican que muchos docentes perciben que los directivos enfatizan un enfoque reflexivo en la resolución de problemas. Sin embargo, la desviación estándar de 1,66962 y la varianza de 2,788 reflejan una variabilidad significativa en las opiniones, lo que sugiere que no todos los docentes comparten esta percepción de manera uniforme.

Por otro lado, el ítem 15, que evalúa la importancia del razonamiento y la evidencia en la resolución de problemas, muestra una media de 3,2783. Con una mediana de 4,0000 y una moda de 4,00, este ítem indica que los directivos son vistos positivamente en términos de fomentar un enfoque basado en la evidencia. No obstante, la desviación estándar de 1,54209 y la varianza de 2,378 sugieren que las percepciones varían considerablemente entre los docentes.

Asimismo, el ítem 23, que mide la percepción de los problemas como oportunidades de aprendizaje, tiene una media de 3,6087, una mediana de 5,0000 y una moda de 5,00. Estos resultados reflejan una percepción muy positiva de los directivos en cuanto a fomentar una visión constructiva de los problemas. Sin embargo, la desviación estándar de 1,59877 y la varianza de 2,556 indican que existen diferencias significativas en las percepciones de los docentes.

En cuanto al ítem 25, que evalúa la capacidad de los directivos para hacer pensar a los docentes sobre viejos problemas de manera nueva, presenta una media de 3,5217, con una mediana de 4,0000 y una moda de 5,00. Estos resultados sugieren que los directivos son percibidos como innovadores en su enfoque hacia la resolución de problemas. La desviación estándar de 1,26594 y la varianza de 1,603 reflejan una menor variabilidad en comparación con otros ítems, lo que indica una percepción más consistente entre los docentes.

El ítem 28, que mide el impulso hacia la utilización de la inteligencia para superar obstáculos, presenta una media de 3,3565, con una mediana de 4,0000 y una moda de 4,00. Estos resultados sugieren una percepción moderadamente positiva de los directivos en cuanto a fomentar el uso de la inteligencia para resolver problemas. La desviación estándar de 1,42774 y la varianza de 2,038 indican una variabilidad significativa en las opiniones de los docentes, lo que sugiere que no todos los docentes perciben esta cualidad de manera uniforme.

El ítem 29, que evalúa la solicitud de los directivos de que los docentes fundamenten sus opiniones con argumentos sólidos, muestra una media de 3,4261. Con una mediana de 4,0000 y una moda de 5,00, este ítem indica que los directivos son vistos positivamente en términos de promover un enfoque argumentativo. Sin embargo, la desviación estándar de 1,60077 y la varianza de 2,562 sugieren que las percepciones varían considerablemente entre los docentes.

Asimismo, el ítem 30, que mide la capacidad de los directivos para proporcionar nuevas formas de enfocar problemas que antes resultaban desconcertantes, tiene una media de 3,0870, una mediana de 4,0000 y una moda de 5,00. Estos resultados reflejan una percepción positiva, aunque con mayor variabilidad, como lo indican la desviación estándar de 1,57594 y la varianza

de 2,484.

Finalmente, considerando la dimensión de estimulación intelectual en su totalidad, la media de 3,3839 sugiere una percepción globalmente positiva pero moderada sobre la capacidad de los directivos para estimular intelectualmente a los docentes. La mediana de 4,0000 y la moda de 5,00 indican que muchos docentes valoran positivamente esta dimensión del liderazgo de sus directivos. No obstante, la desviación estándar de 1,41223 y la varianza de 1,994 reflejan una considerable variabilidad en las percepciones de los docentes.

En resumen, los resultados muestran que los docentes tienen una percepción generalmente positiva pero variada de la capacidad de los directivos para estimular intelectualmente en las instituciones educativas de Ecuador. Los ítems relacionados con la percepción de problemas como oportunidades de aprendizaje y la capacidad para hacer pensar a los docentes sobre viejos problemas de manera nueva son percibidos de manera más positiva. Por otro lado, la variabilidad en las opiniones sobre el énfasis en la resolución cuidadosa de los problemas y la solicitud de fundamentos sólidos para las opiniones sugiere áreas de mejora. Para fortalecer esta dimensión, sería beneficioso que los directivos continúen promoviendo un enfoque reflexivo y basado en la evidencia en la resolución de problemas, y que fomenten un ambiente que valore la innovación y el pensamiento crítico.

Inspiración

La dimensión de inspiración es un componente esencial del estilo de liderazgo transformacional, ya que se centra en la capacidad de los directivos para motivar y entusiasmar a los docentes. Esta dimensión se evalúa a través de tres ítems específicos: las charlas motivacionales (Ítem 19), el fomento de la motivación de éxito (Ítem 22) y el desarrollo de nuevas formas para motivar (ítem 24). A continuación, se describen e interpretan los resultados obtenidos para cada ítem y la dimensión de inspiración en su conjunto (figura 5).

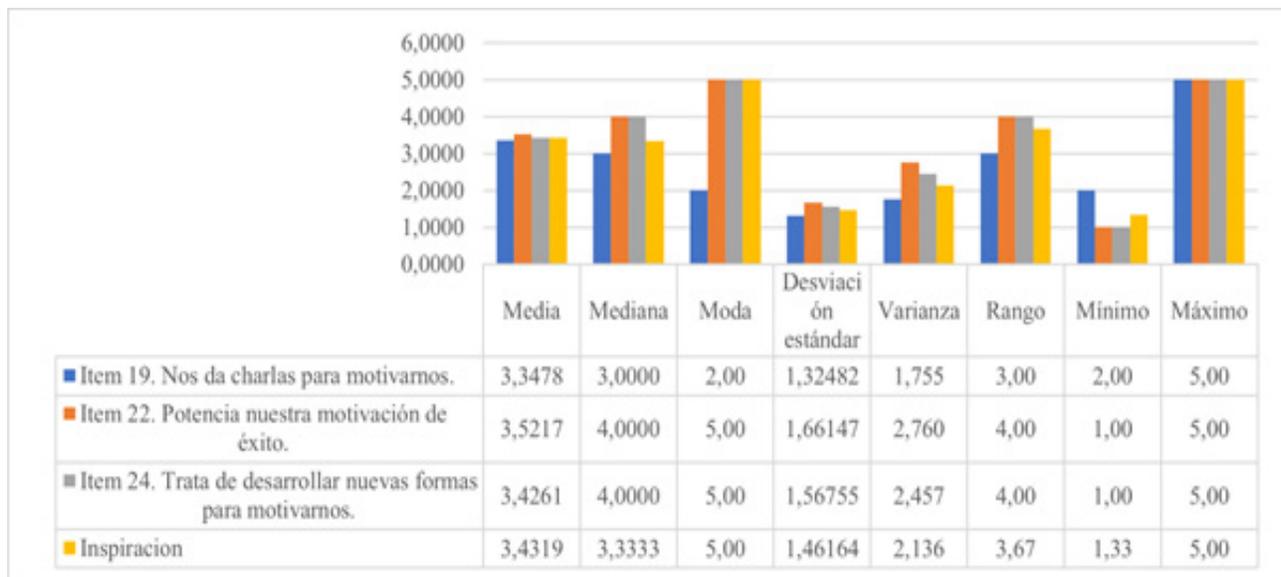


Figura 5. Percepción de docentes respecto a la inspiración de los directivos

En primer lugar, el ítem 19, que mide la percepción de los docentes sobre las charlas motivacionales ofrecidas por los directivos, presenta una media de 3,3478. Esto sugiere una percepción moderadamente positiva en cuanto a la efectividad de estas charlas. Sin embargo, la mediana de 3,0000 indica que las opiniones están divididas, ya que una cantidad significativa de docentes no encuentra estas charlas especialmente motivadoras. Además, la moda de 2,00 muestra que hay una tendencia notable a considerar estas charlas como menos efectivas. La considerable variabilidad en las opiniones se evidencia por una desviación estándar de 1,32482 y una varianza de 1,755, lo que indica que las percepciones de los docentes no son uniformes.

Por otro lado, el ítem 22, que evalúa la capacidad de los directivos para potenciar la motivación de éxito entre los docentes, refleja una percepción más positiva con una media de 3,5217. La mediana de 4,0000 y la moda de 5,00 indican que una mayoría significativa de docentes valora este aspecto del liderazgo de sus directivos. No obstante, la alta desviación estándar de 1,66147 y la varianza de 2,760 sugieren una amplia gama de opiniones, evidenciando una notable variabilidad en las percepciones de los docentes respecto a este ítem.

Asimismo, el ítem 24, que mide la capacidad de los directivos para desarrollar nuevas

formas de motivación, tiene una media de 3,4261. Esto sugiere una percepción positiva sobre los esfuerzos innovadores de los directivos. La mediana de 4,0000 y la moda de 5,00 reflejan que muchos docentes aprecian estas iniciativas. Sin embargo, la desviación estándar de 1,56755 y la varianza de 2,457 indican una considerable variabilidad en las percepciones, lo que sugiere que algunos docentes no están completamente convencidos de la efectividad de estas nuevas formas de motivación.

En conjunto, la dimensión de inspiración presenta una media de 3,4319, lo que indica una percepción globalmente positiva pero moderada de la capacidad de los directivos para inspirar a los docentes. La mediana de 3,3333 sugiere que muchos docentes consideran este aspecto del liderazgo como adecuado, mientras que la moda de 5,00 indica que un número significativo de docentes valora altamente la inspiración recibida. No obstante, la desviación estándar de 1,46164 y la varianza de 2,136 reflejan una considerable variabilidad en las percepciones, sugiriendo que las opiniones están divididas.

En resumen, los resultados muestran que los docentes tienen una percepción generalmente positiva pero variada de la capacidad de los directivos para inspirar y motivar en las instituciones educativas de Ecuador. Los ítems relacionados con el fomento de la motivación de éxito y el desarrollo de nuevas formas para motivar son percibidos de manera más positiva, mientras que las charlas motivacionales presentan una mayor variabilidad en las opiniones. Para mejorar la percepción general de la inspiración, sería beneficioso que los directivos trabajen en la consistencia y efectividad de sus estrategias motivacionales, asegurando que las charlas y otras formas de inspiración sean percibidas como valiosas y eficaces por una mayor proporción de docentes.

Consideración individualizada

La dimensión de consideración individualizada es un aspecto crucial del liderazgo transformacional que se centra en la atención personalizada y el apoyo a cada docente según

sus necesidades individuales. Esta dimensión se evalúa mediante tres ítems específicos: la preocupación por la formación de quienes lo necesitan (ítem 13), la atención en los casos donde no se alcanzan las metas esperadas (ítem 14), y la disposición para instruir o enseñar siempre que sea necesario (ítem 17). A continuación, se describen e interpretan los resultados obtenidos para cada ítem y la dimensión de consideración individualizada en su conjunto (figura 6).

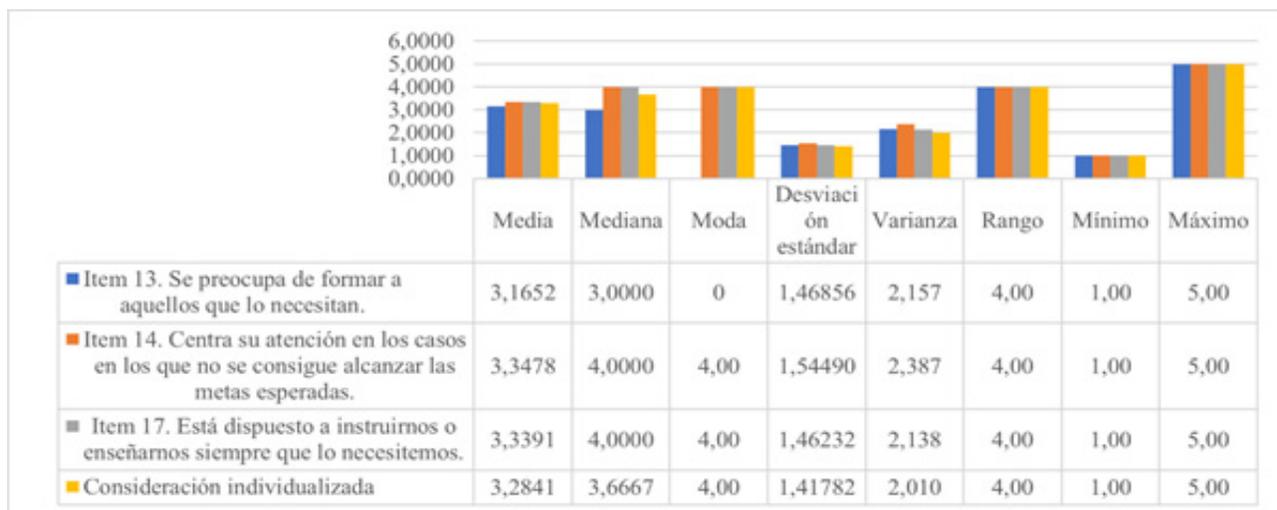


Figura 6. Percepción de docentes respecto la consideración individualizada de los directivos

En primer lugar, el ítem 13, que mide la percepción de los docentes sobre la preocupación de los directivos por la formación de aquellos que lo necesitan, presenta una media de 3,1652. Esto sugiere una percepción moderadamente positiva en cuanto a la atención individualizada. La mediana de 3,0000 indica que muchos docentes consideran adecuada esta preocupación, aunque no excepcional. La moda de 2,00 revela que una cantidad considerable de docentes percibe esta atención como insuficiente. Además, la desviación estándar de 1,46856 y la varianza de 2,157 reflejan una variabilidad considerable en las opiniones, lo que sugiere que las percepciones de los docentes no son uniformes.

En segundo lugar, el ítem 14, que evalúa la percepción de los docentes sobre la atención que los directivos prestan a los casos en los que no se alcanzan las metas esperadas, muestra una media de 3,3478. La mediana de 4,0000 y la moda de 4,00 indican que muchos docentes valoran positivamente este enfoque individualizado. No obstante, la desviación estándar de

1,54490 y la varianza de 2,387 sugieren una amplia gama de opiniones, lo que evidencia una notable variabilidad en las percepciones de los docentes respecto a este ítem.

Asimismo, el ítem 17, que mide la disposición de los directivos para instruir o enseñar siempre que sea necesario, tiene una media de 3,3391. Esto sugiere una percepción positiva sobre los esfuerzos de los directivos en este aspecto. La mediana de 4,0000 y la moda de 4,00 reflejan que muchos docentes aprecian esta disposición. Sin embargo, la desviación estándar de 1,46232 y la varianza de 2,138 indican una considerable variabilidad en las percepciones, lo que sugiere que algunos docentes no están completamente convencidos de la efectividad de este apoyo.

En conjunto, la dimensión de consideración individualizada presenta una media de 3,2841, lo que indica una percepción globalmente positiva pero moderada de la capacidad de los directivos para brindar atención y apoyo personalizado a los docentes. La mediana de 3,6667 sugiere que muchos docentes consideran este aspecto del liderazgo como adecuado, mientras que la moda de 4,00 indica que un número significativo de docentes valora altamente esta atención individualizada. No obstante, la desviación estándar de 1,41782 y la varianza de 2,010 reflejan una considerable variabilidad en las percepciones, lo que sugiere que las opiniones están divididas.

En resumen, los resultados muestran que los docentes tienen una percepción generalmente positiva pero variada de la capacidad de los directivos para brindar atención y apoyo personalizado en las instituciones educativas de Ecuador. Los ítems relacionados con la atención en los casos donde no se alcanzan las metas esperadas y la disposición para instruir o enseñar son percibidos de manera más positiva, mientras que la preocupación por la formación de quienes lo necesitan presenta una mayor variabilidad en las opiniones. Para mejorar la percepción general de la consideración individualizada, sería beneficioso que los directivos trabajen en la consistencia y efectividad de sus estrategias de apoyo, asegurando que todos los docentes perciban este aspecto del liderazgo como valioso y eficaz.

Liderazgo transaccional

El liderazgo transaccional, caracterizado por su enfoque en el intercambio de recompensas y la gestión por excepción, constituye un componente importante del estilo de liderazgo en las instituciones educativas de Ecuador. Este tipo de liderazgo se evalúa a través de dos dimensiones principales: la recompensa contingente y la dirección por excepción. A continuación, se describen e interpretan los resultados obtenidos para cada dimensión y sus respectivos ítems.

El liderazgo transaccional en las instituciones educativas de Ecuador presenta una media general de 3,0187, lo que indica una percepción globalmente moderada en cuanto a la aplicación de estrategias transaccionales por parte de los directivos. La mediana de 3,3000 y la moda de 3,00 reflejan una tendencia hacia una percepción positiva, aunque con cierta variabilidad en las opiniones. La evaluación de las dimensiones específicas, como la recompensa contingente y la dirección por excepción, muestra que los docentes valoran en general la consistencia y la capacidad de intervención de los directivos, aunque existen diferencias individuales en la percepción de la efectividad y la frecuencia de estas prácticas (figura 7).

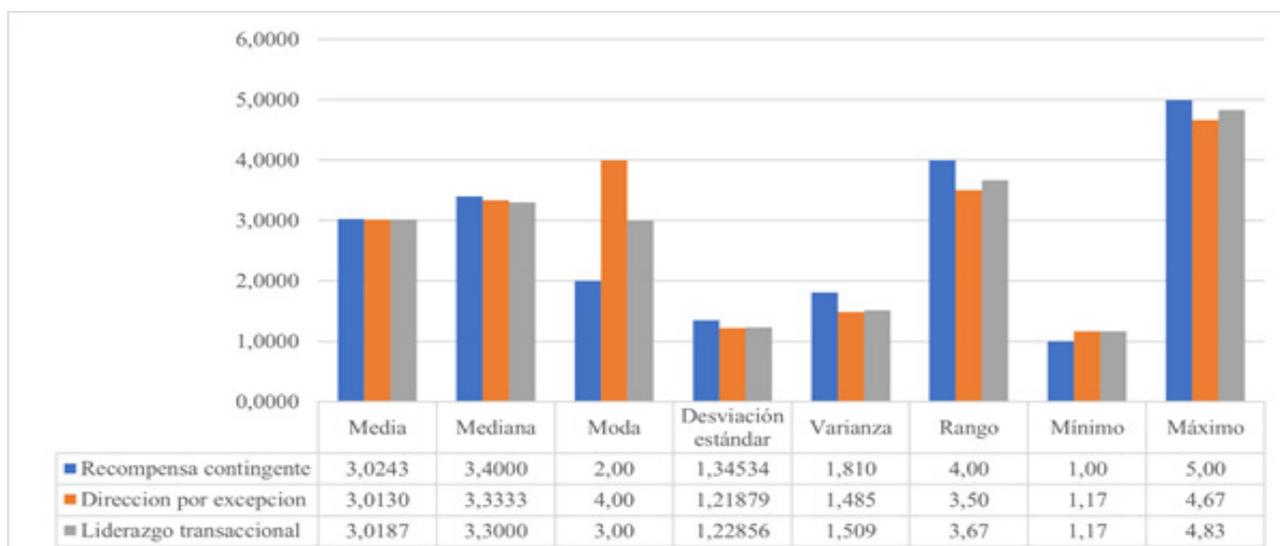


Figura 7. Percepción de los docentes respecto al liderazgo transaccional de directivos

En resumen, los resultados indican que los directivos en las instituciones educativas de Ecuador utilizan el liderazgo transaccional de manera moderada y que los docentes perciben en general una aplicación razonable de estrategias de recompensa contingente y dirección por excepción. Para mejorar la percepción y efectividad del liderazgo transaccional, sería recomendable que los directivos mantengan la consistencia en la aplicación de recompensas y la intervención por excepción, asegurándose de que estas prácticas sean percibidas como justas y eficaces por todos los docentes.

Recompensa contingente

La dimensión de recompensa contingente en el liderazgo transaccional se enfoca en la percepción de los docentes sobre la relación entre el desempeño esperado y las recompensas recibidas. Esta dimensión se evalúa a través de cinco ítems específicos: el ítem 08, el ítem 10, el ítem 11, el ítem 12 y el ítem 16. A continuación, se describen e interpretan los resultados obtenidos para cada ítem y la dimensión de recompensa contingente en su conjunto (figura 8).

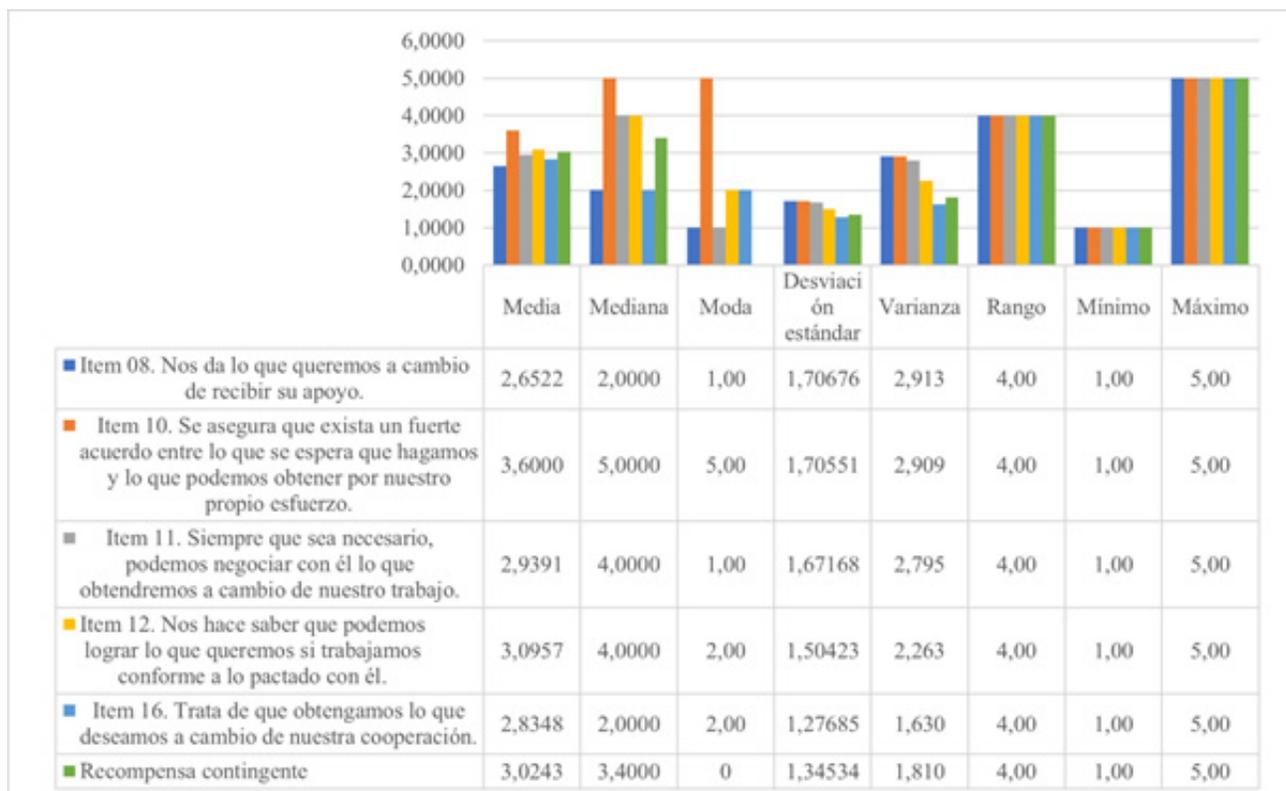


Figura 8. Percepción de los docentes respecto a la recompensa contingente de directivos

En primer lugar, el ítem 08, que evalúa si los directivos proporcionan lo que los docentes desean a cambio de su apoyo, muestra una media de 2,6522. Esto indica una percepción moderada en cuanto a la efectividad de las recompensas contingentes. La mediana de 2,0000 y la moda de 1,00 sugieren que algunos docentes perciben que las recompensas son insuficientes o poco frecuentes. La desviación estándar de 1,70676 y la varianza de 2,913 reflejan una considerable variabilidad en las percepciones, indicando que las opiniones varían ampliamente entre los docentes

En segundo lugar, el ítem 10, que mide si existe un acuerdo claro entre las expectativas de desempeño y las recompensas obtenidas por esfuerzo propio, presenta una media de 3,6000. Esto sugiere una percepción más positiva en cuanto a la claridad y justicia en la relación entre esfuerzo y recompensa. La mediana de 5,0000 y la moda de 5,00 indican que muchos docentes perciben esta relación como fuerte y efectiva. Sin embargo, la desviación estándar de 1,70551 y la varianza de 2,909 muestran que las percepciones también varían considerablemente.

El ítem 11 evalúa si los docentes pueden negociar con los directivos las recompensas por su trabajo cuando sea necesario. La media de 2,9391 sugiere una percepción moderada en cuanto a la flexibilidad y negociación en las recompensas. La mediana de 4,0000 y la moda de 1,00 indican una discrepancia en las percepciones, con algunos docentes sintiendo que las oportunidades de negociación son limitadas. La desviación estándar de 1,67168 y la varianza de 2,795 reflejan una variabilidad considerable en las opiniones.

Por otro lado, el ítem 12, que mide si los directivos aseguran que los docentes pueden alcanzar sus metas si trabajan conforme a lo acordado, presenta una media de 3,0957. Esto indica una percepción moderadamente positiva en cuanto a la capacidad de los directivos para asegurar el logro de metas mediante las recompensas. La mediana de 4,0000 y la moda de 2,00 sugieren que algunos docentes perciben esta garantía como menos consistente. La desviación estándar de 1,50423 y la varianza de 2,263 muestran una variabilidad significativa en las percepciones.

Finalmente, el ítem 16, que evalúa si los directivos promueven que los docentes obtengan

lo que desean a cambio de su cooperación, muestra una media de 2,8348. Esto indica una percepción moderada en cuanto a la promoción de recompensas por cooperación. La mediana de 2,0000 y la moda de 2,60 reflejan una distribución diversa en las percepciones de los docentes. La desviación estándar de 1,27685 y la varianza de 1,630 indican una variabilidad menor en comparación con otros ítems, aunque las opiniones siguen siendo diversas.

En conjunto, la dimensión de recompensa contingente, que refleja la percepción de los docentes sobre la aplicación de recompensas en función del desempeño, muestra una media de 3,0243. Esta cifra indica una percepción moderada sobre la consistencia y efectividad en la aplicación de recompensas por parte de los directivos. Sin embargo, la mediana de 3,4000 y la moda de 2,00 sugieren una variabilidad en las percepciones, con algunos docentes percibiendo las recompensas como menos frecuentes o adecuadas. La desviación estándar de 1,34534 y la varianza de 1,810 indican que las opiniones están relativamente dispersas, con una gama considerable de percepciones entre los docentes.

Dirección por excepción

La dimensión de dirección, por excepción en el liderazgo transaccional, se centra en la percepción de los docentes sobre la intervención de los directivos solo cuando las cosas no salen según lo esperado. Esta dimensión se evalúa a través de seis ítems específicos: ítem 02, ítem 05, ítem 07, ítem 09, ítem 18 e ítem 26. A continuación, se describen e interpretan los resultados obtenidos para cada ítem y la dimensión de dirección por excepción en su conjunto (figura 9).

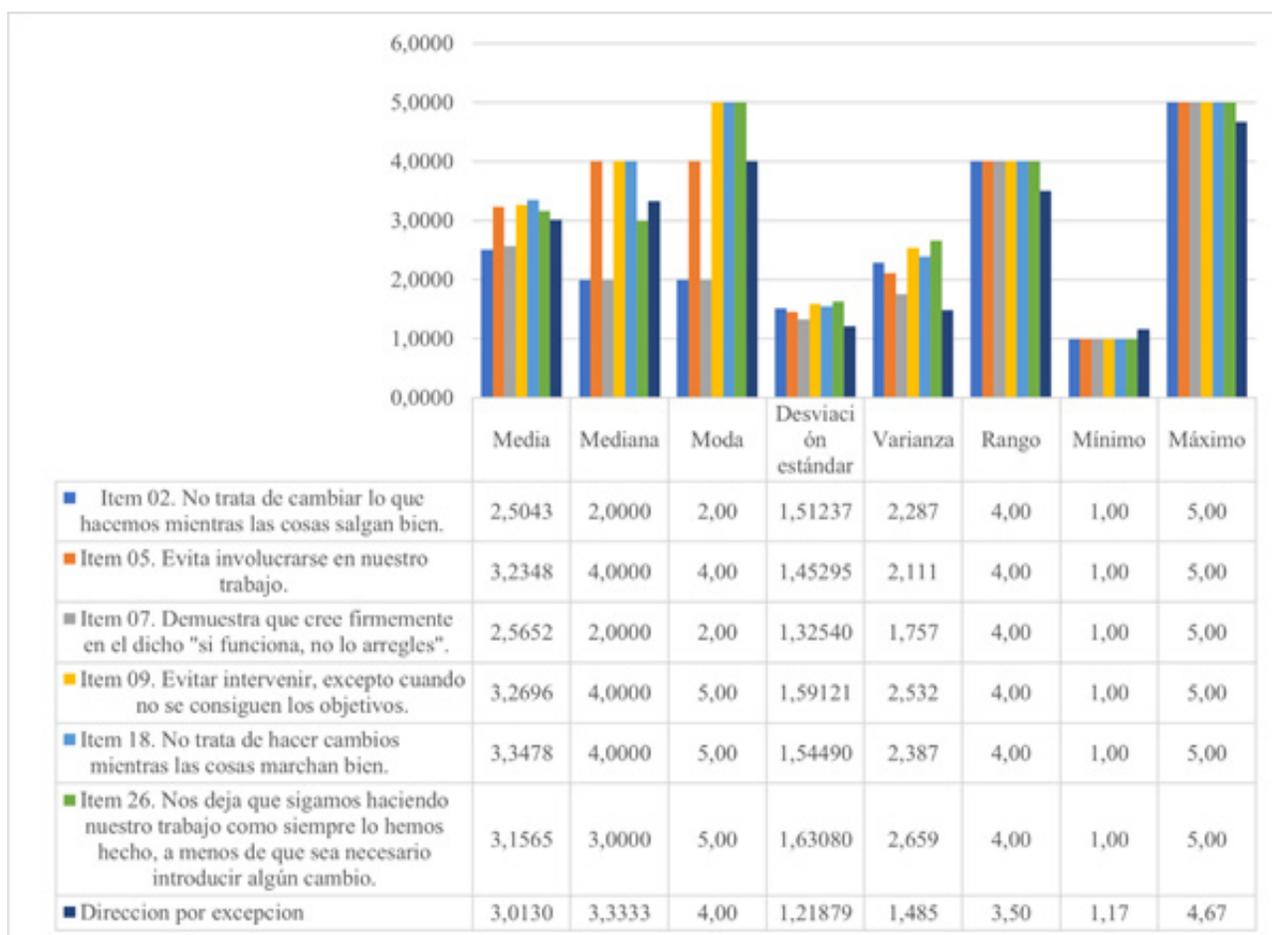


Figura 9. Percepción de los docentes respecto a la dirección por excepción de directivos

En primer lugar, el ítem 02 indica si los directivos no intentan cambiar lo que hacen los docentes mientras las cosas marchan bien. La media de 2,5043 sugiere una percepción moderada en cuanto a la falta de intervención de los directivos en tiempos normales. La mediana de 2,0000 y la moda de 2,00 reflejan que una parte significativa de los docentes percibe esta falta de intervención como común. La desviación estándar de 1,51237 y la varianza de 2,287 indican una variabilidad considerable en las percepciones.

En segundo lugar, el ítem 05 evalúa si los directivos evitan involucrarse en el trabajo de los docentes. Con una media de 3,2348, los docentes perciben en general una moderada intervención de los directivos en su trabajo diario. La mediana de 4,0000 y la moda de 4,00 sugieren que muchos docentes experimentan una intervención mínima por parte de los directivos cuando las cosas van bien. La desviación estándar de 1,45295 y la varianza de 2,111 muestran

una variabilidad moderada en las percepciones.

El ítem 07 evalúa si los directivos creen firmemente en el dicho “si funciona, no lo arregles”. Con una media de 2,5652, los docentes perciben en promedio que los directivos tienden a no cambiar lo que funciona bien. La mediana de 2,0000 y la moda de 2,00 indican que esta percepción está generalizada entre los docentes, aunque con algunas variaciones. La desviación estándar de 1,32540 y la varianza de 1,757 muestran una consistencia moderada en las percepciones.

El ítem 09 evalúa si los directivos evitan intervenir, excepto cuando no se alcanzan los objetivos. Con una media de 3,2696, los docentes perciben que los directivos intervienen moderadamente cuando es necesario. La mediana de 4,0000 y la moda de 5,00 sugieren que muchos docentes perciben esta intervención como ocasional y bajo circunstancias específicas. La desviación estándar de 1,59121 y la varianza de 2,532 muestran una variabilidad significativa en las percepciones.

El ítem 18 evalúa si los directivos no intentan hacer cambios mientras las cosas van bien. Con una media de 3,3478, los docentes perciben en general una moderada reticencia de los directivos a hacer cambios cuando las cosas funcionan adecuadamente. La mediana de 4,0000 y la moda de 5,00 indican que muchos docentes perciben esta tendencia como común. La desviación estándar de 1,54490 y la varianza de 2,387 muestran una variabilidad considerable en las percepciones.

Finalmente, el ítem 26 evalúa si los directivos permiten a los docentes seguir haciendo su trabajo como siempre, a menos que sea necesario introducir algún cambio. Con una media de 3,1565, los docentes perciben en promedio una moderada permisividad de los directivos para mantener el status quo. La mediana de 3,0000 y la moda de 4,00 sugieren que las percepciones varían en cuanto a la frecuencia y necesidad de cambios introducidos por los directivos. La desviación estándar de 1,63080 y la varianza de 2,659 indican una variabilidad significativa en las percepciones.

En conjunto, la dimensión de dirección por excepción presenta una media global de 3,0130,

lo que indica una percepción moderada en cuanto a la intervención selectiva de los directivos en las instituciones educativas de Ecuador. Las variaciones en las percepciones sugieren que los docentes experimentan diferentes grados de intervención y permisividad por parte de los directivos, lo cual puede influir en la eficacia percibida del liderazgo transaccional en estas organizaciones educativas.

Laissez Faire

La dimensión de dirección por excepción pasiva en el liderazgo laissez-faire se enfoca en la percepción de los docentes sobre la falta de intervención y dirección por parte de los directivos. Esta dimensión se evalúa a través de seis ítems específicos: ítem 01, ítem 06, ítem 20, ítem 27, ítem 31 y ítem 32. A continuación, se describen e interpretan los resultados obtenidos para cada ítem y la dimensión en su conjunto (figura 10).

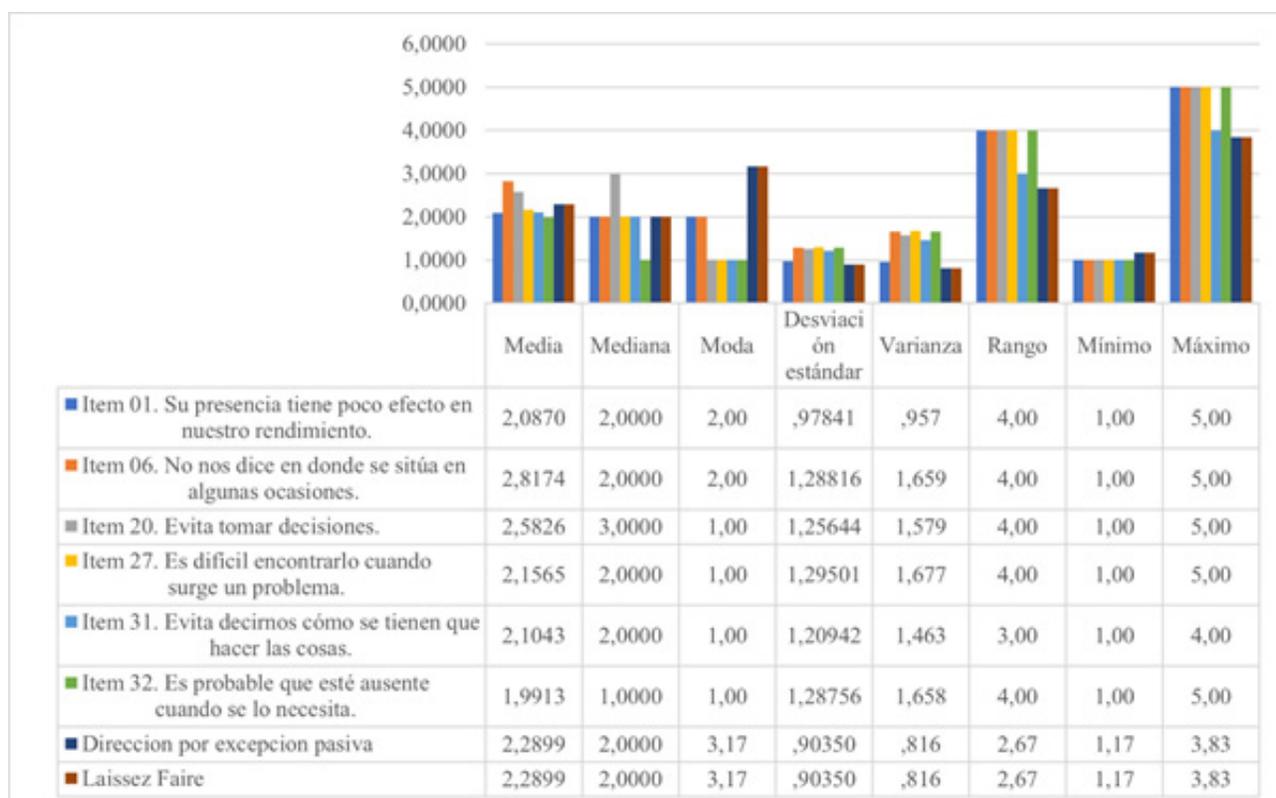


Figura 10. Percepción de los docentes respecto al liderazgo laissez faire de directivos

En primer lugar, el ítem 01 evalúa si la presencia de los directivos tiene poco efecto en

el rendimiento de los docentes. Con una media de 2,0870, los docentes perciben en promedio que la presencia de los directivos no influye significativamente en su desempeño. La mediana de 2,0000 y la moda de 2,00 indican que esta percepción es común entre los docentes. La desviación estándar de 0,97841 y la varianza de 0,957 muestran una consistencia moderada.

En segundo lugar, el ítem 06 evalúa si los directivos no informan a los docentes sobre su ubicación en algunas ocasiones. Con una media de 2,8174, los docentes perciben que los directivos a veces no comunican claramente su paradero. La mediana de 2,0000 y la moda de 2,00 sugieren que esta falta de comunicación es una percepción extendida. La desviación estándar de 1,28816 y la varianza de 1,659 indican una variabilidad considerable.

El ítem 20 evalúa si los directivos evitan tomar decisiones. Con una media de 2,5826, los docentes perciben que los directivos muestran una tendencia a evitar asumir responsabilidades decisivas. La mediana de 3,0000 y la moda de 1,00 sugieren discrepancias en las percepciones, con algunos docentes experimentando más indecisión por parte de los directivos que otros. La desviación estándar de 1,25644 y la varianza de 1,579 muestran una variabilidad moderada en las percepciones.

El ítem 27 evalúa si es difícil encontrar a los directivos cuando surge un problema. Con una media de 2,1565, los docentes perciben que los directivos no están fácilmente disponibles en momentos críticos. La mediana de 2,0000 y la moda de 1,00 indican que muchos docentes experimentan esta dificultad. La desviación estándar de 1,29501 y la varianza de 1,677 muestran una variabilidad significativa en las percepciones.

El ítem 31 evalúa si los directivos evitan decir a los docentes cómo deben hacer las cosas. Con una media de 2,1043, los docentes perciben que los directivos no proporcionan orientación clara sobre los métodos de trabajo. La mediana de 2,0000 y la moda de 1,00 indican una percepción generalizada de falta de dirección en este aspecto. La desviación estándar de 1,20942 y la varianza de 1,463 muestran una consistencia moderada en las percepciones.

Finalmente, el ítem 32 evalúa si es probable que los directivos estén ausentes cuando se los necesita. Con una media de 1,9913, los docentes perciben que los directivos tienden

a estar ausentes en momentos críticos. La mediana de 1,0000 y la moda de 1,00 indican que esta percepción es bastante común entre los docentes. La desviación estándar de 1,28756 y la varianza de 1,658 muestran una variabilidad moderada en las percepciones.

En conjunto, la dimensión de dirección por excepción pasiva y el estilo de liderazgo laissez faire presentan una media global de 2,2899, lo que indica una percepción moderada de falta de intervención y dirección por parte de los directivos en las instituciones educativas de Ecuador. Las variaciones en las percepciones sugieren que los docentes experimentan diferentes grados de ausencia y falta de dirección por parte de los directivos, lo cual puede influir en la eficacia percibida del liderazgo laissez-faire en estas organizaciones educativas.

Análisis de fiabilidad

Los resultados de fiabilidad del instrumento, medidos a través del coeficiente Alfa de Cronbach, indican una alta consistencia interna en el cuestionario de estilos de liderazgo CELIDS desarrollado por Castro Solano en 2007. Se obtuvo un valor de 0.981 para el Alfa de Cronbach y 0.980 para el Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados (tabla 1). Estos coeficientes son indicativos de que el cuestionario es altamente confiable para medir los diferentes estilos de liderazgo en el contexto específico para el cual fue diseñado.

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
0,981	0,98	34

Tabla 1. Estadísticas de fiabilidad del cuestionario CELIDS N=44

El Alfa de Cronbach es una medida ampliamente aceptada de consistencia interna, que evalúa qué tan bien los ítems de un instrumento correlacionan entre sí. Un valor superior a 0.70 generalmente se considera adecuado para indicar una buena consistencia interna, mientras que valores cercanos a 0.90 como en este caso indican una consistencia interna excelente. Esto sugiere que los ítems del cuestionario están fuertemente relacionados entre sí en la medida en

que evalúan los diferentes aspectos de los estilos de liderazgo, asegurando que las respuestas de los participantes sean coherentes y confiables.

El hecho de que el cuestionario CELIDS haya demostrado tal nivel de fiabilidad es crucial para la validez y la utilidad de los resultados obtenidos a partir de su aplicación. Esto proporciona una base sólida para la investigación y permite a los investigadores y profesionales confiar en las conclusiones derivadas del instrumento, en este caso, en la evaluación de los estilos de liderazgo de los directivos en instituciones educativas de Ecuador, como se ha discutido anteriormente.

Análisis factorial exploratorio

El análisis factorial exploratorio realizado utilizando el método de extracción de componentes principales y rotación Varimax con normalización Kaiser reveló una estructura factorial clara y coherente del instrumento utilizado para evaluar los estilos de liderazgo en directivos de instituciones educativas. La matriz de componentes rotados mostró dos componentes principales distintos que explican de manera significativa la varianza de los datos (tabla 2).

	Componente	
	1	2
Carisma	,948	
Estimulación intelectual	,961	
Inspiración	,963	
Consideración	,933	
Liderazgo transformacional	,969	
Recompensa contingente	,739	,586
Dirección por excepción	,902	
Liderazgo transaccional	,852	
Dirección por excepción pasiva		,969
Laissez Faire		,969

Tabla 2. Análisis factorial exploratorio N=44

Nota: Método de extracción: análisis de componentes principales

Método de rotación: Varimax con normalización Kaiser

a. La rotación ha convergido en 3 iteraciones

En el primer componente, que parece representar el liderazgo transformacional, se observaron altas cargas factoriales para las dimensiones de carisma (0.948), estimulación intelectual (0.961), inspiración (0.963), consideración individualizada (0.933) y el propio constructo de liderazgo transformacional (0.969). Estas cargas significativas indican que estos ítems están fuertemente interrelacionados y contribuyen de manera conjunta a medir las características asociadas con un estilo de liderazgo transformacional, caracterizado por motivar e inspirar a los seguidores, así como por fomentar el desarrollo personal y profesional.

En el segundo componente, se agruparon ítems que parecen reflejar el liderazgo transaccional y el laissez-faire. Este componente incluye cargas altas para recompensa contingente (0.739), dirección por excepción (0.902), liderazgo transaccional (0.852), dirección por excepción pasiva (0.969) y laissez-faire (0.969). Estas cargas indican que estos ítems comparten una estructura común que captura aspectos del liderazgo que implican transacciones claras basadas en recompensas y supervisión por excepciones, así como un estilo de liderazgo más pasivo y menos intervencionista.

El método de rotación Varimax facilitó la interpretación de estos componentes al maximizar las cargas de los ítems en uno o dos componentes, lo cual ayuda a clarificar la estructura subyacente del instrumento. La convergencia del análisis en tres iteraciones refuerza la estabilidad de la estructura factorial identificada.

Estos hallazgos respaldan la validez del cuestionario utilizado para medir los estilos de liderazgo en directivos de instituciones educativas, proporcionando una base sólida para la interpretación de los resultados y la comparación con estudios previos sobre estilos de liderazgo en contextos educativos. Este análisis factorial exploratorio confirma que el instrumento es adecuado para captar las dimensiones teóricas de liderazgo transformacional, transaccional y laissez-faire en el contexto específico de este estudio.

Discusión

La presente investigación sobre los estilos de liderazgo de los directivos en instituciones educativas de Ecuador se ha llevado a cabo con un enfoque riguroso desde el punto de vista científico, metodológico y ético. Este estudio adoptó un diseño de investigación cuantitativa, utilizando el Cuestionario de Estilos de Liderazgo (CELID-S) desarrollado por Castro Solano (2007), el cual ha demostrado ser confiable y válido en estudios previos. La muestra consistió en 115 docentes de diversas instituciones educativas, proporcionando una representación significativa del contexto educativo en el país.

Los resultados obtenidos revelaron un panorama diverso de los estilos de liderazgo presentes en las instituciones educativas ecuatorianas. En términos de liderazgo transformacional, los directivos fueron percibidos positivamente en dimensiones como carisma, estimulación intelectual, inspiración y consideración individualizada. Estos hallazgos indican que los directivos ecuatorianos tienden a adoptar prácticas que fomentan la motivación, la innovación y el desarrollo personal entre sus subordinados, reflejando un enfoque proactivo hacia el cambio y la mejora continua en las organizaciones educativas.

Sin embargo, también se identificaron áreas de mejora. Por ejemplo, la dimensión de dirección por excepción dentro del liderazgo transaccional mostró una percepción moderada, sugiriendo la necesidad de una mayor claridad en las expectativas y un seguimiento más activo por parte de los directivos en la supervisión y gestión de desempeño. Este aspecto resalta la importancia de implementar estrategias de liderazgo más orientadas hacia el establecimiento de metas claras y la supervisión activa de los procesos educativos.

Comparativamente, estos hallazgos están alineados con investigaciones previas que han destacado la importancia del liderazgo transformacional en entornos educativos para mejorar el clima organizacional y el rendimiento estudiantil (Sara, 2019; Belén et al., 2020; Llanos, 2021; Rivera y Higuera, 2022; Rodríguez et al., 2022; Tirado y Heredia, 2022; Calderón et al., 2023, Mendoza et al., 2023; Mendieta et al., 2023; Padilla y Vargas, 2023). Estudios anteriores también han subrayado la influencia positiva del carisma, la inspiración y la consideración individualizada

en la percepción del liderazgo efectivo por parte de los docentes y su impacto en la cultura organizacional (Zamora y Zea, 2019; García, 2020; Rodríguez, 2020; Buevas et al., 2021; Chiquillo et al., 2023).

No obstante, es crucial reconocer que cada contexto educativo presenta sus propias particularidades y desafíos únicos. En el caso específico de Ecuador, donde la equidad educativa y la calidad del sistema son prioridades, los resultados de este estudio ofrecen hallazgos valiosos para informar políticas y prácticas de liderazgo que puedan fortalecer las instituciones educativas. La implementación de programas de desarrollo profesional para directivos, enfocados en habilidades de liderazgo transformacional y transaccional, podría contribuir significativamente a la mejora continua de la gestión educativa en el país.

En resumen, este estudio proporciona una contribución significativa al entendimiento de los estilos de liderazgo en el contexto educativo ecuatoriano, evidenciando tanto fortalezas como áreas de oportunidad. La discusión de estos resultados se enmarca dentro de un análisis crítico que contrasta con la literatura previa, destacando la relevancia y la aplicabilidad de los hallazgos para la mejora continua de las prácticas de liderazgo en las instituciones educativas.

Conclusión

En este estudio sobre los estilos de liderazgo de los directivos en instituciones educativas de Ecuador, se han identificado y analizado diversos aspectos clave que ofrecen una visión integral de la percepción de los docentes respecto a sus líderes. Los resultados revelan que los directivos ecuatorianos predominan en el uso de estilos de liderazgo transformacional, caracterizados por el carisma, la estimulación

intelectual, la inspiración y la consideración individualizada. Estas dimensiones han sido consistentemente valoradas positivamente por los docentes, indicando un reconocimiento hacia prácticas de liderazgo que promueven la motivación, la innovación y el desarrollo personal entre los miembros de la comunidad educativa.

Sin embargo, también se ha observado que existe margen para mejorar en áreas específicas. Por ejemplo, la dimensión de dirección por excepción dentro del liderazgo transaccional muestra una percepción moderada, sugiriendo la necesidad de fortalecer la supervisión y la gestión del desempeño educativo. Esto apunta hacia la importancia de establecer expectativas claras y ofrecer un seguimiento más activo por parte de los directivos para asegurar el cumplimiento de objetivos y la efectividad en los procesos educativos.

Las conclusiones de este estudio son coherentes con los objetivos planteados, que se centraron en comprender y evaluar los estilos de liderazgo presentes en las instituciones educativas de Ecuador. Los resultados obtenidos proporcionan evidencia significativa sobre la percepción de los docentes y sugieren la relevancia de promover prácticas de liderazgo que fomenten un ambiente colaborativo, inspirador y eficiente en las escuelas.

Reflexionando sobre los resultados, se destaca la importancia de fortalecer las capacidades de liderazgo transformacional entre los directivos educativos, así como la implementación de programas de desarrollo profesional continuo que aborden las áreas identificadas para mejorar. Estas acciones pueden contribuir no solo a mejorar el clima organizacional dentro de las instituciones educativas, sino también a impulsar la calidad educativa y el rendimiento estudiantil en el contexto ecuatoriano.

En conclusión, este estudio ha proporcionado una comprensión profunda y contextualizada de los estilos de liderazgo en el ámbito educativo de Ecuador, subrayando tanto los logros alcanzados como las áreas que requieren atención y mejora continua.

Agradecimientos

Este trabajo de investigación fue desarrollado en el Laboratorio de Gestión de Calidad Educativa – QualityLab del Centro de Investigación, Innovación y Transferencia de Tecnología de la Universidad Católica de Cuenca – Ecuador como una contribución en el desarrollo del conocimiento y la mejora en la calidad educativa, dentro del Proyecto de Investigación “Modelo de gestión para instituciones educativas del Ecuador que incida en la mejora de la calidad”, con código PIC5P23-08.

Referencias Bibliograficas

Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1988). Transformational leadership, charisma, and beyond. In Emerging leadership vistas. (pp. 29–49). Lexington Books/D. C. Heath and Com

Bass, B. M. (1985). Leadership and performance beyond expectations. Free Press.

Belén Veliz, Y. L., Fuster-Guillén, D. E., Teves Quispe, J., & Guillén Aparicio, P. E. (2020). Estilos de liderazgo y motivación laboral de los docentes. EduTicInnova. Revista de Educación Virtual, 8(1), 89–107.

Buelvas Mendoza, K. P., Muñoz Molina, C. E., & Villadiego Bedoya, D. A. (2021). Liderazgo frente a situaciones de crisis en el entorno laboral de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de Córdoba [Universidad de Córdoba]. In especialización en gerencia empresarial. <https://repositorio.unicordoba.edu.co/server/api/core/bitstreams/d241b52f-6f82-46e6-8b4f-e9ed99cfcb68/content>

Calderón Arregui, D. A. (2021). Estrategias de dirección para mejorar la calidad educativa

en la Universidad de las Fuerzas Armadas-ESPE durante la pandemia: un enfoque en el liderazgo, la cultura organizacional, la competencia digital y la satisfacción del alumno. [Universidad Camilo José Cela]. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.24978.12481/1>

Calderón Arregui, D. A. (2023). Estilos de liderazgo y clima organizacional: un estudio correlacional en la Escuela de Ingeniería Militar “Gral. Guillermo Rodríguez Lara.” *Killkana Social*, 7(1), 53–68. <https://doi.org/10.26871/killkanasocial.v7i1.1057>

Calderón Arregui, D. A., Godoy, M., & Marrero, A. (2023). Validating a leadership style scale in a military higher education institution : Implications for research and practice Validación de una escala de estilos de liderazgo. *Revista Killkana Sociales*, 7(3), 61–76. <https://doi.org/10.26871/killkanasocial.v7i3.1423>

Calderón Arregui, D. A., Godoy Mena, M. J., & Marrero, A. (2023). Liderazgo y clima organizacional en la educación superior militar : Enfoque sociológico, avances sobre un estudio correlacional en la Universidad de las Fuerzas Armadas-ESPE. *Revista de Seguridad y Defensa*, 08(1), 11–24. <https://doi.org/10.24133/RCS.D.VOL08.N01.2023.01>

Calderón Arregui, D. A., & Sánchez Gordon, W. H. (2023). El Camino hacia el Liderazgo Militar de Excelencia : Estrategias para formar Líderes Efectivos en la Escuela Superior Militar “Eloy Alfaro.” *Revista de Ciencias de Seguridad y Defensa*, 08(3), 27–44. <https://doi.org/10.24133/RCS.D.VOL08.N03.2023.02>

Castro Solano, A., Becerra, L., & Lupano Perugini, M. L. (2007). Prototipos de liderazgo en población civil y militar. *Interdisciplinaria*, , 2007, Pp., 24(1), 65–69. <https://www.redalyc.org/pdf/180/18024103.pdf>

Cavagnaro, C., & Carvajal, C. (2020). El Liderazgo Transformacional en la Gestión Educativa en la Unidad Educativa República de Francia de Guayaquil. *593 Digital Publisher CEIT*, 6(1), 132–149. <https://doi.org/10.33386/593dp.2021.1.457>

- Chinchay Espinoza, D. F. (2010). Influencia del liderazgo del director y el clima organizacional en las instituciones educativas primarias públicas del distrito de Iquitos - 2008. Universidad Nacional de la Amazonía Peruana.
- Chiquillo Rodelo, J., Amaya López, N., & 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>
- García-García, M. D. (2020). Liderazgo carismático y su influencia en la satisfacción laboral docente. Estudio de caso. *Polo Del Conocimiento: Revista Científico - Profesional*, 5(3), 850–864. <https://doi.org/10.23857/pc.v5i3.1387>
- Guivin Guadalupe, A. L. (2018). Modelo de Liderazgo Transformacional para mejorar la Gestión Educativa en la Universidad Nacional de Jaén, 2017. Universidad César Vallejo. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/25092#.YzkmLCE3Nks.mendeley>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). Metodología de la investigación (McGRAW-HILL / Interamericana editores S.A. DE C.V. (ed.); Sexta).
- Llanos Díaz, E. (2021). Modelo de liderazgo y trabajo en equipo para fortalecer la gestión académica de la Escuela Profesional de Educación FACHSE – UNPRG [Universidad Cesar Vallejo]. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/73431>
- Lupano Perugini, M. L., & Castro Solano, A. (2006). Estudios sobre el liderazgo. Teorías y evaluación. *Psicodebate*, 6(0), 107. <https://doi.org/10.18682/pd.v6i0.444>
- Martínez Navarro, M. L., Laborín Álvarez, J. F., & Salazar Solano, V. (2020). Validación de la escala de liderazgo en Pymes para la industria alimentaria. *Entreciencias: Diálogos En La Sociedad Del Conocimiento*, 8(22), 1–15. <https://doi.org/10.22201/enesl.20078064e.2020.22.71654>

- Mendieta León, J. E., Zambrano Mendoza, Y. Y., Quizhpe Cueva, J. L., & Jumbo Vélez, J. P. (2023). Liderazgo inclusivo en las universidades en América Latina. Análisis evolutivo. *Tesla Revista Científica*, 3(2), e188. <https://doi.org/10.55204/trc.v3i2.e188>
- Mendoza Solís, M., García Alcaraz, J. L., & Avelar Sosa, L. (2023). Modelo causal para medir el impacto del liderazgo en las cadenas de suministros resilientes. *Memorias Científicas y Tecnológicas*, 2(3), 444364. <https://erevistas.uacj.mx/ojs/index.php/memoriascyt/article/view/6153/7595>
- Molina Garzón, A. L. (2020). Liderazgo transformacional: una aproximación al quehacer del docente policial. In Editorial de la Dirección Nacional de Escuelas de la Policía Nacional de Colombia (Ed.), *Revista Logos Ciencia & Tecnología* (1ra ed.). Vicerrectoría de Investigación. <https://doi.org/https://orcid.org/0000-0002-4259-2986>
- Moscoso Bernal, S. A., & Calderón Arregui, D. A. (2023). Universidad Glonacal: Retos, tendencias y propuesta de modelo de gestión. *Revista Ciencias Pedagógicas e Innovación*, 11(2), 39–57. <https://doi.org/10.26423/rcpi.v11i2.692>
- Moscoso Bernal, S. A., Marrero Fernández, A., & Álvarez Guzhñay, P. C. (2022). El surgimiento del concepto de calidad en educación Superior y su aplicación en Ecuador. Discusión teórica y Descripción histórica del proceso en la evaluación de IES ecuatorianas. *Revista Gestión I+D*, ISSN-e 2542-3142, Vol. 7, No. 2, 2022 (Ejemplar Dedicado a: Julio - Diciembre - 2022), Págs. 171-206, 7(2), 171–206. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8594452&info=resumen&idioma=ENG>
- Muñoz Mirabá, E. I., Muñoz Muñoz, M. M., Muñoz Reyes, S. G., & Mateo Reyes, C. J. (2023). Modelo de Gestión Educativa basado en el liderazgo transformacional para mejorar el desempeño docente. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(2), 4749–4767. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i2.5684

- Padilla, O., & Vargas, J. (2023). El liderazgo en la gestión del director. *Revista Andina de Educación*, 6(1), 006111. <https://doi.org/10.32719/26312816.2022.6.1.11>
- Reyna Díaz, A. M., Montes Ninaquispe, J. C., & Pérez Arboleda, P. A. (2021). Liderazgo transformacional: un aporte a la motivación del estudiante universitario. *UCV HACER*, 10(3). <https://doi.org/10.18050/RevUCVHACER.v10n3a4>
- Rivera Gutiérrez, E., & Higuera Zimbrón, A. (2022). Aproximación al liderazgo educativo en instituciones de educación superior: Caso de estudio. *Revista Internacional de Aprendizaje*, 9(1), 11–23. <https://doi.org/10.18848/2575-5544/CGP/v09i01/11-23>
- Rodríguez-Ponce, E., Pedraja-Rejas, L., & Labraña, J. (2022). Liderazgo en el gobierno universitario e innovaciones en la docencia: una revisión de la literatura. *Revista Iberoamericana de Educación Superior*, 102–123. <https://doi.org/10.22201/iissue.20072872e.2022.36.1186>
- Rodríguez Morales, C. (2020). El liderazgo transformacional y su relación con el clima institucional de los Guaguas Centro del sector norte de Quito. *Universidad Central del Ecuador*.
- Rojas Carrasco, O. A., Vivas, A. D., Mota Suárez, K. T., & Quiñonez Fuentes, J. Z. (2020). El liderazgo transformacional desde la perspectiva de la pedagogía humanista. *Sophía*, 28, 237–262. <https://doi.org/10.17163/soph.n28.2020.09>
- Sara Vilca, A. (2019). Liderazgo directivo y clima organizacional en la institución educativa Jerónimo Zavala del distrito de Combapata-Canchis. [Universidad Cesar Vallejo]. In *Universidad Cesar Vallejo*. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/34317>
- Tirado Gálvez, M. I., & Heredia Llatas, F. D. (2022). Transformational leadership in educational

management: a literary review. Conrado, 18(85), 246–251. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1990-86442022000200246&lng=es&tlng=en.

Zamora Orellana, Z. V., & Zea Pincay, F. F. (2019). Liderazgo directivo y el desempeño laboral de los docentes de la Unidad Educativa “El Cenáculo” Guayaquil, Ecuador, 2017. Universidad César Vallejo.