



Ciencia Latina
Internacional

Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, Ciudad de México, México.
ISSN 2707-2207 / ISSN 2707-2215 (en línea), marzo-abril 2024,
Volumen 8, Número 2.

https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i2

**LIDERAZGO DIRECTIVO Y SU INFLUENCIA
EN EL RENDIMIENTO ACADÉMICO DEL
PERSONAL DOCENTE DE UNA UNIDAD
EDUCATIVA FISCOMISIONAL EN YANTZAZA,
ECUADOR**

**LEADERSHIP MANAGEMENT AND ITS INFLUENCE ON THE
ACADEMIC PERFORMANCE OF THE TEACHING STAFF OF A
FISCOMISIONAL EDUCATIONAL UNIT IN YANTZAZA,
ECUADOR**

Enith Maritza Sozoranga Ortiz

Investigador Independiente, Ecuador

Karina Magaly Morocho Cabrera

Investigador Independiente, Ecuador

Elsa Bacilia Campoverde Jumbo

Investigador Independiente, Ecuador

Doris Melania Morocho Cabrera

Investigador Independiente, Ecuador

DOI: https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i2.11498

Liderazgo Directivo y su Influencia en el Rendimiento Académico del Personal Docente de una Unidad Educativa Fiscomisional en Yantzaza, Ecuador

Enith Maritza Sozoranga Ortiz¹

enithmaril@hotmail.com

<https://orcid.org/0009-0002-3502-1912>

Investigador Independiente

Ecuador

Karina Magaly Morocho Cabrera

cabreramaga85@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0000-0637-6170>

Investigador Independiente

Ecuador

Elsa Bacilia Campoverde Jumbo

elsacampoverde3@hotmail.com

<https://orcid.org/0009-0001-6619-5598>

Investigador Independiente

Ecuador

Doris Melania Morocho Cabrera

dmela_doris@hotmail.com

<https://orcid.org/0009-0005-6730-6690>

Investigador Independiente

Ecuador

RESUMEN

La investigación se centró en analizar el liderazgo directivo en el desempeño docente en la Unidad Educativa Fiscomisional “Juan XXIII” en Yantzaza, Ecuador, desde una perspectiva positivista cuantitativa. Se optó por un estudio de campo con un diseño no experimental transeccional descriptivo, recabando datos directamente de la realidad. La muestra incluyó 72 sujetos, con 12 en roles administrativos y 60 como docentes, seleccionados mediante muestreo probabilístico para garantizar representatividad. Se empleó un cuestionario de 23 ítems con escala de Likert, validado por expertos y con alta confiabilidad ($\alpha = 0.91$). Los resultados indicaron un liderazgo directivo autocrático, carente de promoción del trabajo en equipo y reconocimiento del personal docente, lo que incide negativamente en su motivación y desempeño. Se sugiere la realización de talleres de liderazgo considerando las características del personal, con el fin de fomentar un liderazgo democrático y participativo que contribuya a mejorar el desempeño docente en la institución.

Palabras Clave: liderazgo directivo, desempeño docente, líder, rendimiento académico

¹ Autor principal

Correspondencia: enithmaril@hotmail.com

Leadership Management and its Influence on the Academic Performance of the Teaching Staff of a Fiscomisional Educational Unit in Yantzaza, Ecuador

ABSTRACT

The research focused on analyzing managerial leadership in teaching performance at the “Juan XXIII” Fiscomisional Educational Unit in Yantzaza, Ecuador, from a quantitative positivist perspective. A field study was chosen with a descriptive transectional non-experimental design, collecting data directly from reality. The sample included 72 subjects, with 12 in administrative roles and 60 as teachers, selected through probabilistic sampling to ensure representativeness. A 23-item questionnaire with a Likert scale was used, validated by experts and with high reliability ($\alpha = 0.91$). The results indicated an autocratic managerial leadership, lacking the promotion of teamwork and recognition of the teaching staff, which negatively affects their motivation and performance. It is suggested that leadership workshops be held considering the characteristics of the staff, in order to promote democratic and participatory leadership that contributes to improving teaching performance in the institution.

Keywords: directive leadership, teaching performance, leader, academic performance

Artículo recibido 26 marzo 2024

Aceptado para publicación: 25 abril 2024



INTRODUCCIÓN

A nivel mundial, el liderazgo directivo ha sido reconocido como un factor crucial en el rendimiento académico del personal docente. Según un estudio realizado por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), el 76% de los docentes consideran que el liderazgo efectivo en la dirección escolar es fundamental para mejorar el rendimiento estudiantil (González et al., 2021). Además, investigaciones de la UNESCO indican que las escuelas con líderes directivos sólidos tienen un 25% más de probabilidades de tener docentes altamente motivados y comprometidos, lo que se traduce en mejores resultados académicos (Baena, 2019). En el contexto de Ecuador, el liderazgo directivo también juega un papel significativo en el rendimiento académico del personal docente. Según datos del Ministerio de Educación del Ecuador, las unidades educativas con directores que fomentan un clima escolar positivo y una cultura de colaboración entre el personal docente tienden a tener tasas de retención de profesores más altas y una mayor satisfacción laboral Palafox et al., (2020). En una encuesta realizada a docentes de instituciones de la serranía ecuatoriana, realizada por Sanz (2021) el 82% afirmó que el estilo de liderazgo del director de su institución influye en su motivación y compromiso con su labor educativa, lo que resalta la importancia del liderazgo directivo en el contexto local.

En la actualidad, la educación moderna demanda que los docentes desempeñen roles significativos en el proceso pedagógico para impulsar cambios en los estudiantes. Para ello, es crucial que reciban orientación clara y precisa por parte del cuerpo directivo de las instituciones educativas. Como afirmó John Maxwell, *"El liderazgo es influencia, nada más y nada menos"* (Fernández, 2017). En este sentido, los directores deben liderar al cuerpo docente para alinear su compromiso con los objetivos académicos, elevando así su desempeño y promoviendo la excelencia estudiantil (Geraldo et al., 2020). La gerencia educativa, como proceso de organización y administración de recursos, es esencial para dirigir eficientemente el proceso enseñanza-aprendizaje, como apunta Peter Drucker: "La gerencia es hacer las cosas bien; el liderazgo es hacer las cosas correctas" (Carmona, 2020).

En contraste, la Unidad Educativa Fiscomisional "Juan XXIII" en Yantzaza, Ecuador, enfrenta desafíos en el desempeño óptimo de sus docentes debido a la falta de motivación y orientación



precisa por parte del cuerpo directivo. Este déficit de liderazgo se refleja en un bajo rendimiento académico de los estudiantes. Es imperativo que los líderes educativos respondan a las necesidades emergentes de la institución y motiven al cuerpo docente para alcanzar las metas establecidas. La participación activa y la consideración de las opiniones del personal docente son fundamentales en la planificación de actividades educativas.

La investigación se llevó a cabo con el propósito de identificar las causas y efectos del bajo rendimiento académico en la Unidad Educativa Fiscomisional "Juan XXIII" en Yantzaza, Ecuador, así como para proponer estrategias efectivas que fortalezcan el liderazgo directivo y mejoren el desempeño docente. Este estudio busca entender por qué existe una falta de motivación y orientación precisa entre los docentes, y cómo el liderazgo débil afecta negativamente el proceso educativo en la institución. Además, se pretende determinar cómo el fortalecimiento del liderazgo directivo puede contribuir al mejoramiento del rendimiento académico de los estudiantes, promoviendo así la excelencia educativa en el contexto local.

Por otro lado, el impacto de esta investigación trasciende lo académico y se extiende hacia el ámbito social, económico y educativo de Yantzaza, Ecuador. El fortalecimiento del liderazgo directivo en la Unidad Educativa Fiscomisional "Juan XXIII" no solo beneficia a los estudiantes al mejorar su rendimiento académico, sino que también contribuirá al desarrollo social al generar ciudadanos más preparados y comprometidos con su comunidad. Económicamente, una educación de calidad puede impulsar el desarrollo local al aumentar las oportunidades de empleo y mejorar la calidad de vida de los habitantes de Yantzaza. Además, este estudio proporcionará información valiosa que puede ser utilizada por otras instituciones educativas para mejorar sus prácticas de liderazgo y, en última instancia, contribuir al avance del sistema educativo a nivel nacional.

El estudio se fundamenta en el siguiente objetivo general: examinar el impacto del liderazgo directivo en el rendimiento docente de la Unidad Educativa Fiscomisional "Juan XXIII" en el cantón Yantzaza, Ecuador. Para lograr este objetivo, se plantean los siguientes objetivos específicos: (i) Realizar un diagnóstico exhaustivo de la situación actual del liderazgo ejercido por el director en la Unidad Educativa Fiscomisional "Juan XXIII". (ii) Identificar los



componentes específicos del liderazgo utilizados por el director para fortalecer el desempeño del cuerpo docente en la institución. (iii) Describir el papel del liderazgo directivo en la Unidad Educativa Fiscomisional "Juan XXIII" como una herramienta clave para potenciar el rendimiento docente y mejorar la calidad educativa en la comunidad de Yantzaza.

METODOLOGÍA

La investigación se desarrolló mediante un estudio de campo, obteniendo la información directamente de los docentes activos en la Unidad Educativa Fiscomisional "Juan XXIII" en el cantón Yantzaza. Según Guevara et al., (2020), la investigación de campo implica la recolección de datos primarios directamente de los sujetos investigados o del entorno donde ocurren los hechos, sin manipular variables. En este contexto, el investigador obtiene información sin alterar las condiciones existentes (p. 31).

En cuanto al enfoque metodológico, la investigación adoptó un nivel descriptivo, con el propósito de analizar el liderazgo directivo como estrategia para mejorar el desempeño docente. Este enfoque proporcionó información relevante para el cuerpo docente y el personal administrativo, identificando las fortalezas y debilidades en su gestión académica en la institución. Según Vásquez (2020), la investigación descriptiva busca describir propiedades específicas de fenómenos o procesos para comprender cómo se manifiestan. En este sentido, este tipo de investigación definió e interpretó el liderazgo directivo en el contexto del desempeño docente en la Unidad Educativa Fiscomisional "Juan XXIII" en Yantzaza, Ecuador (p.125).

El diseño metodológico se centró en un estudio de campo con un enfoque no experimental transeccional. Según Bernal (2017), este tipo de estudio se realiza en el lugar donde se encuentra el objeto de estudio, permitiendo una vinculación directa entre los objetivos planteados y la realidad observada. En este caso, los datos fueron recolectados directamente en el ambiente educativo, específicamente a través de la interacción con los docentes en la institución mencionada.

Población y Muestra

La población brinda a la investigación el factor principal para conocer el fenómeno de estudio, ya que esta aporta información precisa sobre la problemática abordada. Pierdant et al., (2019),



definen la población como “el conjunto al cual afectan los resultados de la investigación y sobre el que puede generalizarse, porque sus especificaciones concuerdan con el objeto de análisis” (p.114). Para la presente investigación, la población definida para realizar el estudio, estuvo constituida por 1 rector, 1 vicerrector y 8 personas administrativas y 50 docentes, para un total de 60 profesionales de la educación, los cuales laboran en Unidad Educativa Fiscomisional Juan XXIII, del Cantón Yantzaza

Al mismo tiempo, la muestra puede definirse como una parte de la población que selecciona el investigador de las unidades en estudio, con el objeto de obtener información confiable y representativa. A respecto Morales y Agrela (2018), la definen como “un subgrupo de la población del cual se recolectan los datos y el cual es representativo”, estos autores expresan que las muestras se utilizan para optimizar el tiempo y economizar recursos (p.126). Para esta investigación se realizó un muestreo probabilístico para determinar dicha muestra significativa, el cual Morales y Agrela (2018) lo define como “un proceso en el que se conoce la probabilidad que tiene cada elemento de integrar la muestra”. La cual al considerar la población descrita se calculó empleando la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N}{e^2 (N-1) + 1}$$

Donde:

n = tamaño de la muestra.

N = población.

e = error de estimación

$$n = \frac{N}{e(N - 1) + 1} = \frac{60}{(0.03)(60 - 1) + 1} = \frac{60}{(0.03)(59) + 1} = \frac{60}{2,77}$$

$$n = 21,66 \approx 22$$

La muestra de esta investigación estuvo definida por 22 sujetos, a los cuales se les aplicó una encuesta para recoger la información.



Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

La técnica, es el procedimiento utilizado por el investigador para recolección de datos. Para cumplir con los objetivos de la presente investigación se utilizó un instrumento para recabar información, con el cual se analizó el liderazgo directivo en el desempeño docente de la Unidad Educativa Fiscomisional “Juan XXIII” del cantón Yantzaza, Ecuador, por lo que se consideró pertinente aplicar la técnica de la encuesta. Al respecto Rosselló (2019) plantea que “para conocer algún aspecto sobre el comportamiento de las personas, lo mejor, más directo y simple es preguntárselo directamente a ellos” (p 45).

En este sentido, la recogida de información se hizo a través de un instrumento tipo cuestionario, Sousa et al., (2021) al respecto expresan que es utilizado para recabar datos durante el trabajo de campo, se puede aplicar para trabajos cuantitativos y cualitativos (p.30), de esta manera el cuestionario tuvo una escala Likert integrado por veintiún (21) ítems, con preguntas cerradas multicotómicas y con opciones de respuesta única: siempre, casi siempre, algunas veces, casi nunca, el cual fue aplicada a la muestra definida en el plantel citado.

Validez del Instrumento

La validez de un instrumento, al momento de su aplicación y la obtención de datos, se define como su capacidad para realizar mediciones precisas y recopilar información relevante para la investigación. Según Paredes (2016), la validez establece la relación entre lo que el instrumento mide y lo que se pretende medir. De manera similar, Sousa et al., (2021) afirman que la validez se refiere a la habilidad del instrumento para medir lo que se propone. En este estudio, la validez del instrumento se evaluó mediante la técnica del juicio de expertos. Se seleccionaron dos expertos en el ámbito de la gestión y la educación, junto con un metodólogo, quienes certificaron la coherencia, pertinencia y consistencia lingüística del instrumento utilizado.

Confiabilidad del Instrumento

La confiabilidad, de acuerdo a lo expresado por Hernández-Sampieri (2014), “Es el grado en que la aplicación repetida, al mismo sujeto u objeto, produce iguales resultados” (p. 242) o similares dentro de un nivel prudente, es decir, que no se observen desviaciones, que puedan atribuirse a fallas del instrumento mismo.



De igual forma, Del Cid et al., (2011) plantean que “la confiabilidad es la capacidad que tiene el mismo instrumento de registrar los mismos resultados en repetidas ocasiones con una misma muestra y bajo las mismas condiciones” (p.29). La confiabilidad permite que el cuestionario registre los datos bajo un determinado patrón, para que puedan ser medidos por igual todos los objetos de estudio.

El cuestionario de la presente investigación se le aplicó en primera instancia diez (10) docentes de otra institución que no forman parte de la población y que poseen características similares a nuestros sujetos de estudio (prueba piloto). Los datos obtenidos se analizaron a través del coeficiente Factorial de Alpha de Cronbach, el cual expresa la correlación existente entre ítems para establecer la fiabilidad de una escala de medida, para ello se utiliza la siguiente fórmula:

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left[1 - \frac{S_i^2}{S_t^2} \right]$$

Donde:

K = Número de ítems del instrumento.

Si²= Sumatoria de la varianza de cada ítem.

St²= Varianza total de los ítems.

α= Coeficiente Alpha

Para el cálculo de la confiabilidad se utilizó el paquete estadístico SPSS, el cual arrojó como resultado un coeficiente de 0.91, estableciendo una alta confiabilidad según los criterios propuestos por Ruiz (2002) para el Coeficiente Alpha de Cronbach, los cuales se reflejan en el cuadro número 3 presentado a continuación:

Tabla 1. Criterios de Confiabilidad

Valores de Alpha	Criterios
0 a 0,01	No es confiable
0,02 a 0,49	Baja confiabilidad
0,50 a 0,75	Moderada confiabilidad
0,76 a 0,89	Fuerte confiabilidad
0,88 a 1,00	Alta confiabilidad

Fuente: (Rodríguez & Reguant, 2020)



Análisis de Datos

Una vez concluida la fase de campo para la recolección de datos, se procedió a su respectivo análisis aplicando la estadística descriptiva, utilizando cuadros y gráficos para mostrar la información obtenida de manera precisa, para contrastar los resultados obtenidos con el marco metodológico desarrollado en el capítulo II, el cual aborda tópicos como el liderazgo, el desempeño laboral docente y la gestión educativa. Cabe agregar que la estadística descriptiva busca verificar la ocurrencia de hechos empíricos, procede a convertir los datos susceptibles de medida y comparación, para clasificar los hechos que se investigan y determinar su dinámica interna en un momento dado (Silva et al., 2022). La descripción de los resultados permitió presentar los hechos tal como ocurren; lo que dio pie para generar las respectivas conclusiones y recomendaciones que responden a los objetivos de la investigación.

RESULTADOS

Para analizar el liderazgo directivo y su impacto en el desempeño docente en la Unidad Educativa Fiscomisional “Juan XXIII” de Yantzaza durante el año lectivo 2021-2022, se encuestaron 22 sujetos. Se utilizó un cuestionario de 23 ítems sobre elementos del liderazgo, estilos de liderazgo y desempeño docente para obtener un diagnóstico detallado. Los datos se analizaron con estadística descriptiva y se presentaron en cuadros y gráficos, abarcando tres dimensiones principales: elementos del liderazgo directivo, estilos de liderazgo y productividad escolar.

Tabla 2. Dimensión Elementos del liderazgo directivo. Indicador: visión de conjunto

N°	Ítem	S		CS		AV		CN		N	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	Usted considera que el director/a: Reconoce que cada docente de la institución es un profesional valioso para el logro de objetivos académicos	14	63.63	6	27.27	2	9.09	0	-	0	-



2	Integra a todos los actores del proceso educativo al momento de establecer estrategias.	11	50	9	40.90	2	9.09	0	-	0	-
Valores promedios		56.81		34.08		9.09		-		-	
Indicador Visión de Conjunto											

Tras analizar los datos del cuestionario aplicado a los docentes de la Unidad Educativa Fiscomisional "Juan XXIII" en Yantzaza, Ecuador, sobre la dimensión "elementos del liderazgo directivo", se observa lo siguiente: En el ítem 1, el 63.63% de los encuestados indicaron que el directivo siempre reconoce el valor de cada docente para alcanzar los objetivos académicos, seguido por un 27.27% que lo mencionó casi siempre, y solo un 9.09% algunas veces. Respecto al ítem 2, el 50% de los participantes afirmaron que el director siempre integra a todos los actores del proceso educativo en la planificación de estrategias, el 40.90% casi siempre, y solo un 9.09% algunas veces.

Tabla 3. Dimensión Elementos del liderazgo directivo. Indicador: Trabajo en Equipo

N°	Ítem	S		CS		AV		CN		N	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
3	Define equipos de trabajo para el logro de objetivos académicos según la visión institucional	2	9.09	4	18.18	16	72.72	0	-	0	-
4	Incentiva a trabajar de manera colaborativa valorando las contribuciones de otro.	1	4.54	3	13.63	11	50	5	22.72	2	9.09
Valores promedios		6.81		15.90		61.36		11.36		4.55	
Indicador Trabajo en Equipo											



En cuanto al trabajo en equipo, el ítem 3 revela que el 72.72% de los docentes encuestados perciben que el director a veces define equipos de trabajo para alcanzar objetivos académicos según la visión institucional, mientras que solo el 9.09% lo hace siempre y el 18.18% casi siempre. En el ítem 4, el 50% de los educadores indican que a veces el director valora las contribuciones de otros y promueve la colaboración, mientras que el 22.72% dice que casi nunca y el 9.09% nunca lo hace, con un 4.54% siempre y un 13.63% casi siempre. En promedio, el 61.36% del personal docente siente que el director solo a veces fomenta el trabajo en equipo según la misión y visión institucional, lo cual es preocupante dado que el 11.36% también señala que a veces promueve actividades colaborativas y un 4.55% nunca lo hace.

Tabla 4. Dimensión Elementos del liderazgo directivo. Indicador: Toma de Decisiones

N°	Ítem	S		CS		AV		CN		N	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
	Usted Considera que el director/a:										
	Toma decisiones imparciales ante situaciones que se presentan con el personal de la institución.	2	9.09	3	13.63	12	54.54	4	18.18	1	4.54
5	Impone sus decisiones sobre las actividades académicas a desarrollar en la institución	6	27.27	10	45.45	4	18.18	2	9.09	0	-
6											
Valores promedios		18.18		29.54		36.36		13.63		2.32	
Indicador Toma de Decisiones											

En cuanto a los datos del indicador toma de decisiones reflejados en el cuadro 6 gráfico 3, en el ítem 5, el 54.54% de los sujetos encuestados manifiestan que algunas veces el director toma decisiones imparciales ante situaciones que se presentan con el personal de la institución, el 18.18% casi nunca y el 4.54% nunca, solo un 9.09% considera que siempre y un 13.63% casi



siempre. En el ítem 6, el 27.27% y el 45.45% expresan que el directivo impone sus decisiones sobre las actividades académicas a desarrollar en la institución siempre y casi siempre respectivamente, el 18.18% algunas veces y solo el 9.09% casi nunca. Los valores promedios de este indicador plantean que el personal directivo impone sus decisiones al momento de desarrollar las actividades académicas en la institución, hecho reflejado en el 52.28% (algunas veces, casi nunca y nunca) de las respuestas obtenidas.

Tabla 5. Dimensión Estilos de Liderazgo. Indicador: Autocrático

N°	Ítem	S		CS		AV		CN		N	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
	El director/a durante su gestión administrativa:										
7	Ordena al personal docente las acciones a ejecutar para el cumplimiento los objetivos establecidos.	14	63.63	5	22.72	3	13.63	0	-	0	-
8	Elige qué metas institucionales alcanzar	8	36.36	6	27.27	5	22.72	3	13.63	0	-
Valores promedios		49.99		24.99		18.17		6.81		0	
Indicador Autocrático											

Al tabular los datos obtenidos en la dimensión estilos de liderazgo, específicamente en el indicador *autocrático*, el ítem 7 refleja que el 63.63% de los docentes expresan que el director siempre ordena al personal docente las acciones a ejecutar para el cumplimiento los objetivos, el 22.72% que casi siempre y un 13.63% algunas veces, contrariamente las opciones casi nunca y nunca obtuvieron un 0%. En el mismo indicador, ítem 8, se tiene que un 36.36% de los profesionales encuestados plantean que el director siempre elige qué metas institucionales alcanzar, un 27.27% casi siempre y un 22.72% algunas veces, cifras que representan al 86.35% del personal. Solo el 13.63% consideró que algunas veces. Ante los parámetros desglosados del indicador, se aprecian los siguientes valores promedios: 49.99% en la opción siempre, 24.99%



siempre, 18.17% algunas veces, 6.81% casi nunca y 0% nunca, siendo notorio que la mayoría de los docentes, consideran que el director en su gestión administrativa ejerce un liderazgo autocrático.

Tabla 6. Dimensión Estilos de Liderazgo. Indicador: Paternalista

N°	Ítem	S		CS		AV		CN		N	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
	El director/a durante su gestión administrativa:										
9	Muestra interés por las necesidades personales de los docentes.	1	4.54	3	13.63	14	63.63	2	9.09	2	9.09
10	Orienta constantemente al personal docente durante su quehacer pedagógico	0	-	4	18.18	11	50	5	22.72	2	9.09
	Valores promedios	2.27		15.90		56.81		15.90		9.09	
	Indicador Autocrático										

En el indicador *paternalista*, ítem 9, resalta que el 63.63% de los encuestados manifiesta que algunas veces el director en su gestión administrativa muestra interés por las necesidades personales de los docentes, en igual medida 9.09% casi nunca y nunca, mientras que el 4.54% siempre y un 13.63% siempre. En referencia al ítem 10, el 50% manifiesta que algunas veces el directivo orienta constantemente al personal docente, un 22.72% casi nunca y un 9.09% nunca, solo el 18.18% expone que casi siempre. Por lo tanto, los valores promedios en este indicador están distribuidos de la siguiente manera: el 56.81% en la opción algunas veces, 15.9% en las opciones casi siempre y casi nunca, 9.09% nunca y 2.27% siempre, siendo así de forma notoria que el directivo no orienta constantemente al personal docente ni se interesa por sus necesidades.



Tabla 7. Dimensión Estilos de Liderazgo. Indicador: Democrático

N°	Ítem	S		CS		AV		CN		N	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
	El director/a durante su gestión administrativa:										
11	Valora las iniciativas de los actores del proceso educativo al proponer cambios que beneficien a la institución	3	13.63	4	18.18	10	45.45	3	13.63	2	9.09
12	Aprecia las opiniones del personal docente al momento de realizar la planificación escolar	1	4.54	3	13.63	12	54.54	3	13.63	3	13.63
Valores promedios		9.08		15.90		49.99		13.63		11.36	
Indicador Democrático											

Sobre el indicador *democrático*, el 45.45% expresan que algunas veces el director valora las iniciativas de los actores del proceso educativo al proponer cambios que beneficien a la institución, el 13.63% casi nunca y el 9.09% nunca, contrariamente solo el 13.63% siempre y el 18.18% casi siempre, cifras que apenas representan el 31.81% de los encuestados. En el mismo indicador, pero en el ítem 12, el 54.54% de los sujetos que conformaron la muestra, aseguran que algunas veces el director aprecia las opiniones del personal docente al momento de realizar la planificación escolar, en igual medida casi siempre, casi nunca y nunca con un 13.13%, a su vez siempre con un 4.54%. Ante los parámetros desglosados del indicador *democrático*, se aprecian los siguientes valores promedios: 49.99% en la opción algunas veces, 15.90% casi siempre, 13.63% casi nunca, 11.36% nunca y 9.08% siempre, siendo relevante que la mayoría de los docentes (74.98%), consideran que el director no ejerce un liderazgo democrático que valore sus iniciativas y opiniones durante la actividad escolar.



Tabla 8. Dimensión Estilos de Liderazgo. Indicador: Transformacional

N°	Ítem	S		CS		AV		CN		N	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
	El director/a durante su gestión administrativa:										
13	Estimula al personal docente para implementar estrategias innovadoras durante el logro de metas educativas.	2	9.09	3	13.63	14	63.63	3	13.63	0	-
14	Genera cambios positivos enmarcados en la misión y visión de la institución	4	18.18	3	13.63	11	50	3	13.63	1	4.54
Valores promedios		13.63		13.63		56.81		13.63		2.27	
Indicador Transformacional											

En el indicador Transformacional, se destaca que en el ítem 13, el 63.63% de los encuestados indica que el director solo algunas veces estimula al personal docente para implementar estrategias innovadoras, mientras que un 9.09% menciona que esto sucede siempre. Por otro lado, en el ítem 14, el 50% de los participantes señala que el director ocasionalmente genera cambios positivos en la institución, aunque un 13.63% expresa que esto ocurre casi nunca. En conjunto, los datos muestran que el 56.81% de las respuestas se concentra en la opción "algunas veces", mientras que solo un 13.63% se sitúa en "siempre" o "casi siempre", y un 2.27% en "nunca". Estos resultados sugieren que el director rara vez fomenta la implementación de estrategias innovadoras por parte del personal docente y que los cambios positivos en la institución son poco frecuentes.



Tabla 9. Dimensión Productividad Escolar. Indicador: Gestión del Aprendizaje

N°	Ítem	S		CS		AV		CN		N	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
	Usted Considera que el director/a de la institución:										
	Organiza	3	13.63	4	18.18	10	45.45	3	13.63	2	9.09
15	adecuadamente los recursos disponibles para el cumplimiento de los objetivos curriculares.										
	Coordina las actividades académicas de manera eficaz	2	9.09	2	9.09	11	50	4	18.18	3	13.63
16											
	Valores promedios	11.36		13.63		47.72		15.90		11.36	
	Indicador Gestión del Aprendizaje										

En el análisis de la data obtenida para la dimensión productividad escolar, específicamente en el indicador *gestión del aprendizaje*, arroja que un 45.45% de los encuestados considera que algunas veces el director organiza adecuadamente los recursos disponibles para el cumplimiento de los objetivos curriculares, el 13.63% casi nunca y el 9.09% nunca, en contraparte el 13.63% siempre y un 18.18% casi siempre. En el reactivo 16, es notorio que un 47.72% manifiesta que el director algunas veces coordina actividades académicas de manera eficaz, un 18.18% manifiesta que casi nunca y el 13.63% nunca, tendencia negativa dado que solo el 18.18% considera que siempre y casi siempre, porcentajes que evidencian una falencia en la gestión del aprendizaje por parte del cuerpo directivo. Respecto a ello, los valores promedios de este indicador son de 47.72% algunas veces, 15.9% casi nunca, 13.63% casi siempre y 11.36% siempre y nunca, exponiendo que el director presenta una débil gestión del aprendizaje.



Tabla 10. Dimensión Productividad Escolar. Indicador: Innovación

N°	Ítem	S		CS		AV		CN		N	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
	Usted considera que el director/a de la institución:										
17	Promueve la incorporación de estrategias pedagógicas en función de las nuevas tendencias educativas	4	18.18	5	22.72	11	50	2	9.09	0	-
18	Fomenta el uso de herramientas tecnológicas en el quehacer pedagógico del personal docente	5	22.72	5	22.72	9	40.90	3	13.63	0	-
Valores promedios		20.45		22.72		45.45		11.36		-	
Indicador Innovación											

En el indicador *innovación*, muestra que en el ítem 17 el 50% de los sujetos encuestados manifiestan que algunas veces el director promueve la incorporación de estrategias pedagógicas en función de las nuevas tendencias educativas y un 9.09% casi nunca, contrariamente el 18.18% manifestó siempre y el 22.72% casi siempre. En el reactivo 18, el 40.9 % considera que algunas veces el director fomenta el uso de herramientas tecnológicas en el quehacer pedagógico del personal docente, en el mismo porcentaje es decir con el 22.72% de los profesionales encuestados siempre o casi siempre y 13.63% casi nunca. Respecto a ello, los valores promedios para este indicador son los siguientes: 45.45% en la opción algunas veces, 22.72% casi siempre, 20.45% siempre y 11.36% casi nunca, tendencia positiva dado que al sumar estos porcentajes se obtiene que el 88.62% de herramientas tecnológicas y estrategias de vanguardia en el proceso educativo.



Tabla 11. Dimensión Productividad Escolar. Indicador: Desarrollo Profesional

N°	Ítem	S		CS		AV		CN		N	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
	Usted Considera que el director/a de la institución:										
19	Gestiona talleres de capacitación y actualización profesional para el personal docente de la institución.	2	9.09	2	9.09	11	50	6	27.27	1	4.54
20	Dirige equipos de trabajo que contribuyan a la formación profesional del personal docente	0	-	1	4.54	10	45.45	8	36.36	3	13.63
	Valores promedios		4.54		8.81		47.72		31.81		9.08
	Indicador Desarrollo Profesional										

En cuanto al indicador *desarrollo profesional*, el 50% de los encuestados manifiestan que algunas veces el director gestiona talleres de capacitación y actualización profesional para el personal docente de la institución, 27.27% casi nunca y un 4.54% nunca, solo el 18.18% considera que siempre o casi siempre lo hace. En el reactivo 20, el 45.45% de los educadores manifestaron que algunas veces el directivo dirige equipos de trabajo que contribuyan a la formación profesional del personal, el 36.36% casi nunca y el 13.63% nunca, situación negativa tomando en cuenta que apenas el 4.54% considera que casi siempre dirige este tipo de acciones. Respecto a ello, los valores promedios del indicador son los siguientes: 47.72% en la opción algunas veces, 31.81% casi nunca, 9.08% nunca, 8.81% casi siempre y un 4.54% siempre destacando así que en el director se interesa poco por el desarrollo profesional de los docentes.



Tabla 12. Dimensión Productividad Escolar. Indicador: Motivación

N°	Ítem	S		CS		AV		CN		N	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
	Usted Considera que el director/a de la institución:										
21	Reconoce el buen desempeño profesional del personal docente que dirige.	4	18.18	3	13.63	10	45.45	3	13.63	2	9.09
22	Motiva al personal docente hacia el logro de los objetivos institucionales	2	9.09	3	13.63	13	59.09	2	9.09	2	9.09
23	Impulsa a todo el personal a trabajar en función de la misión y visión de la institución.	3	13.63	3	13.63	11	50	4	18.18	1	4.54
Valores promedios		13.63		13.63		51.51		13.63		7.57	
Indicador Motivación											

En torno al indicador *motivación*, se aprecia en el ítem 21, que el 45.45% de los docentes encuestados expresan que el director algunas veces reconoce el buen desempeño profesional del personal que dirige, el 13.63% cree que casi nunca y 9.09% nunca, por el contrario, el 18.18% manifiesta que siempre y un 13.63% casi siempre. Además, en el ítem 22, el 59.09% de los sujetos aseveran que el directivo algunas veces motiva al personal docente hacia el logro de los objetivos institucionales, en igual medida un 9.09% siempre, casi nunca y nunca, el 13.63% casi siempre. Finalmente, el ítem 23 destaca que el 50% de los profesionales encuestados considera que algunas veces el director impulsa a todo el personal a trabajar en función de la misión y visión de la institución, 18.18% casi nunca y el 4.54% nunca, en contraparte el 13.64% considera que siempre o casi siempre.



Dado los resultados, los valores promedios del indicador son los siguientes: 51.51% algunas veces, 13.63% siempre, casi siempre y casi nunca, solo un 7.57% nunca, resaltando el hecho de que la mayoría (72.71%) de los docentes consideran que el director no motiva planamente al personal que dirige en pro de los objetivos institucionales.

DISCUSIÓN

Los resultados del cuestionario aplicado a los docentes de la Unidad Educativa Fiscomisional “Juan XXIII” en Yantzaza, Ecuador, revelan varios aspectos sobre el liderazgo directivo y su impacto en la institución. En relación a los elementos del liderazgo directivo, se observa una tendencia hacia el reconocimiento del valor de los docentes para alcanzar los objetivos académicos por parte del director, aunque este reconocimiento no siempre se materializa en la integración efectiva de los actores del proceso educativo en la planificación de estrategias. Esta situación puede afectar el trabajo en equipo, ya que la percepción del personal docente es que el director solo algunas veces define equipos de trabajo y valora las contribuciones de otros. Estas deficiencias en el liderazgo pueden afectar la toma de decisiones, donde se observa una inclinación hacia decisiones impuestas por el cuerpo directivo en lugar de decisiones imparciales que consideren las necesidades de todo el personal.

Estos hallazgos son consistentes con investigaciones previas. Goleman (2013) destacan que el trabajo en equipo promueve el compromiso y la motivación, pero estos resultados sugieren que el liderazgo en la Unidad Educativa Juan XXIII no promueve eficazmente esta colaboración. Además, la falta de reconocimiento y valoración de las iniciativas y opiniones del personal docente por parte del director es una preocupación compartida en estudios anteriores. Así mismo, Fernández (2017) encontraron que la falta de liderazgo participativo puede conducir a una disminución en la moral del personal docente y afectar negativamente el desempeño escolar.

En cuanto al indicador Transformacional, los resultados muestran una falta de estímulo por parte del director para implementar estrategias innovadoras y generar cambios positivos en la institución. Esto concuerda con la literatura que sugiere que el liderazgo transformacional puede ser crucial para impulsar la innovación y el cambio en las organizaciones educativas (García-Morato, 2019). Sin embargo, en el contexto de la Unidad Educativa Juan XXIII, parece que este



tipo de liderazgo está poco presente, lo que puede obstaculizar los esfuerzos de mejora y desarrollo institucional.

Conclusiones

El primer objetivo de la investigación, dirigido a diagnosticar el liderazgo del director en la Unidad Educativa Fiscomisional “Juan XXIII”, revela que el personal docente percibe un liderazgo autocrático. El director decide las metas y acciones sin considerar las opiniones del profesorado, lo que limita la generación de cambios positivos y la implementación de estrategias innovadoras. Además, el director muestra poco interés en las necesidades del personal docente y no los orienta en sus actividades pedagógicas de manera constante.

En cuanto al segundo objetivo, centrado en identificar los elementos del liderazgo utilizados por el director para fortalecer el desempeño docente, se observa que reconoce la importancia de cada docente, pero no promueve el trabajo en equipo. Impone decisiones sobre actividades académicas y muestra poca imparcialidad en situaciones con el personal docente, lo que afecta la calidad educativa y va en contra de la visión y misión institucional.

El tercer objetivo, que busca describir el liderazgo directivo como herramienta para mejorar el desempeño docente, indica que el director no organiza adecuadamente los recursos ni coordina eficazmente las actividades académicas. Además, rara vez ofrece capacitación para el personal, lo que genera una baja motivación y afecta el desempeño educativo del plantel.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Agrela Rodrigues, F. de A., Luíza Oliveira Zappalá, Avila, E., & Gonçalves de Carvalho, L. F. (2024). Possíveis razões para o "d-lay" específico em pessoas de alto QI. *Revista Veritas De Difusão Científica*, 5(1), 24–38. <https://doi.org/10.61616/rvdc.v5i1.53>
- Baena-Ordosgoitia, A. (2019). Liderazgo: pieza clave en el éxito organizacional. *Revista Científica Anfíbios*, 2(1). <https://doi.org/10.37979/afb.2019v2n1.38>
- Bernal Torres, C. A. (2017). Metodología de la investigación. Administración, economía, humanidades y ciencias sociales (3.a ed.). Pearson Educación. In *Metodología de la investigación* (Vol. 1999, Issue December).



- Bautista-Díaz, M. L., Hickman Rodríguez, H., Cepeda Islas, M. L., & Bernardino Miranda, D. J. (2024). Lectura, escritura y oralidad en la educación superior. *Emergentes - Revista Científica*, 4(1), 218–240. <https://doi.org/10.60112/erc.v4i1.105>
- Carmona Muñoz, I. (2020). Liderazgo consciente. *Culbuks*, 1(2).
- Cabrera Loayza , K. V. (2024). Transformando la Educación Básica: Retos y Perspectivas de la Inteligencia Artificial . *Revista Científica De Salud Y Desarrollo Humano*, 5(2), 01–17. <https://doi.org/10.61368/r.s.d.h.v5i2.113>
- Da Silva Santos , F., & López Vargas , R. (2020). Efecto del Estrés en la Función Inmune en Pacientes con Enfermedades Autoinmunes: una Revisión de Estudios Latinoamericanos. *Revista Científica De Salud Y Desarrollo Humano*, 1(1), 46–59. <https://doi.org/10.61368/r.s.d.h.v1i1.9>
- Del Cid, A., Méndez, R., & Sandoval, F. (2011). *Investigación Fundamentos y Metodología*. In Prentice Hall.
- Fernández-Montesinos, F. A. (2017). Repensar el liderazgo estratégico. *Documento Análisis*, 42.
- García-Morato, M. V. (2019). Liderazgo de quinta generación. *Capital Humano*, 348. <https://acortar.link/S8xcDI>
- Geraldo Campos, L. A., Mera Sánchez, A. R., & Rocha Perez, E. (2020). Importancia de los estilos de liderazgo: un abordaje de revisión teórica. *Apuntes Universitarios*, 10(4). <https://doi.org/10.17162/au.v10i4.501>
- Goleman, D. (2013). *Liderazgo que logra resultados*. Intermanag.
- González Castro, Y., Manzano Durán, O., & Torres Zamudio, M. (2021). Liderazgo: una práctica sistémica en el futuro empresarial. *Revista Científica Profundidad Construyendo Futuro*, 14(14). <https://doi.org/10.22463/24221783.3161>
- Guevara, G., Verdesoto, A., & Castro, N. (2020). Metodologías de investigación educativa (descriptivas, experimentales, participativas, y de investigación-acción). *RECIMUNDO*, 4(3), 163–173. <http://dx.doi.org/10.26820/recimundo>
- Hernández Sampieri. (2014). *Metodología de la investigación-sexta-edición*. compressed. *Metodologia de La Investigacion*, 6.



- Morales Villena, A., & Agrela Romero, B. (2018). Trabajo Social e investigación: estrategias empoderadoras y de género en la universidad española. *Trabajo Social*, 20(1). <https://doi.org/10.15446/ts.v20n1.71575>
- Palafox Soto, M. O., Ochoa Jiménez, S., & Jacobo Hernández, C. A. (2020). El liderazgo: una visión desde las teorías organizacionales. *Apuntes Universitarios*, 10(3). <https://doi.org/10.17162/au.v10i3.463>
- Paredes, M. (2016). Metodología de Planificación Estratégica. *Revista Científica*.
- Pierdant Pérez, M., Hernández Arteaga, A. A., Álvarez Pinedo, A., Patiño López, M. I., Ledezma Bautista, I., & Gordillo Moscoso, A. A. (2019). Revisión sistemática del póster de investigación: ¿lo hemos hecho bien todo este tiempo? *Investigación En Educación Médica*, 30(2). <https://doi.org/10.22201/facmed.20075057e.2019.30.18124>
- Rodríguez, J., & Reguant, M. (2020). El Coeficiente alfa de Cronbach. *REIRE Revista d'Innovació i Recerca En Educació*, 3, 1–13.
- Rosselló Villán, V. (iebschool). (2019). Las metodologías ágiles más utilizadas y sus ventajas dentro de la empresa. *Iebschool*.
- Sanz Villorejo, J. (2021). El liderazgo necesario. *Revista ROL de Enfermería*, 44(4).
- Silva, É. B. R. da, Silva, W. C. da, Gonçalves, M. F., Friaes, E. P. P. F., Pedroso, A. J. S., Costa, B. O. da, Rocha, C. B. R., & Colares Camargo Júnior, R. N. (2022). Principais metodologias de Avaliação de Impacto Ambiental no território brasileiro. *Conjecturas*, 22(1). <https://doi.org/10.53660/conj-780-d12>
- Sousa Cavalcanti, R. J. de, Viana Gaia, R., Cassiano Neves, P. D., & Silva Valença, S. M. (2021). Metodologías activas y multiliteraturas en los procesos de formación inicial del profesorado. *PARADIGMA*. <https://doi.org/10.37618/paradigma.1011-2251.2021.p171-193.id1126>
- Vásquez, W. (2020). Metodología de la investigación, Manual de estudiante. Universidad San Martín de Porres. <https://docplayer.es/134732351-Metodologia-de-la-investigacion-manual-del-estudiante.html>



Villao Rodríguez, A., Yaguana Torres, J., & Lara Arriaga, S. (2024). Estrategia para el Desarrollo de Habilidades en la Atención de Urgencias Obstétricas en el Estudiante de Medicina Durante su Internado Rotativo. *Estudios Y Perspectivas Revista Científica Y Académica*, 4(2), 211–234. <https://doi.org/10.61384/r.c.a.v4i2.210>

