

**La influencia del líder educativo en la motivación  
de los docentes del distrito 1 de Guayaquil**

**The influence of the educational leader on the  
motivation of teachers in District 1 of Guayaquil**

**Karen Eliana Arias-Párraga**  
Universidad Espíritu Santo - Ecuador  
karenariasp8@gmail.com

**Blanca Maura Wong-Valero**  
Universidad Espíritu Santo - Ecuador  
blanchinekz7@hotmail.com

**[doi.org/10.33386/593dp.2021.1.407](https://doi.org/10.33386/593dp.2021.1.407)**

## RESUMEN

El presente artículo de investigación tiene como objetivo general el ofrecer coaching de liderazgo transformacional referente para la motivación entre los docentes del Colegio “José Peralta” del distrito 1 de la ciudad de Guayaquil como beneficio integral de la institución y su comunidad. El enfoque de la investigación es mixto, en donde se usaron métodos teóricos, explicando sobre la importancia del liderazgo para influir en los individuos de la institución para generar cambio estimulando a sus docentes. Se empleó también el método de investigación empírico, por la observación científica y la encuesta a 39 docentes en el que se puede constatar la influencia del liderazgo y la motivación en el sector educativo; de esta manera se evidencia que una institución educativa necesita un líder comprometido en su labor administrativa. También se empleó el método criterio de expertos con el rector de la institución educativa, para validar la propuesta de la investigación. Una de las principales conclusiones de la investigación es la falta de identificación del tipo de liderazgo aplicado entre el equipo de trabajo de la institución educativa y la necesidad de una mejora en la comunicación.

**Palabras clave:** liderazgo educativo, motivación, relaciones interpersonales

## ABSTRACT

The general objective of this research article is to offer transformational leadership coaching as a reference for motivation among teachers of the “José Peralta” School of District 1 of the city of Guayaquil as an integral benefit of the institution and its community. The research approach is mix, where theoretical methods were use, explaining the importance of leadership to influence the individuals of the institution to generate change by stimulating their teachers. The empirical research method was also use, through scientific observation and a survey of 39 teachers in which the influence of leadership and motivation in the educational sector can be verify; in this way, it is evident that an educational institution needs a leader committed to its administrative work. The method of expert criteria was also use with the rector of the educational institution, to validate the research proposal. One of the main conclusions of the research is the lack of identification of the type of leadership applied among the work team of the educational institution and the need for an improvement in communication.

**Key words:** educational leadership, motivation, interpersonal relationships

Cómo citar este artículo:

APA:

Arias, K., & Wong, B. (2021). La influencia del líder educativo en la motivación de los docentes del distrito 1 de Guayaquil. 593 Digital Publisher CEIT, 6(1), 4-17. <https://doi.org/10.33386/593dp.2021.1.407>

Descargar para Mendeley y Zotero

## Introducción

El liderazgo se comprende en la capacidad que tiene una persona de influir sobre otras para motivarla en su crecimiento y la evolución profesional, y a lo largo del tiempo se han identificado distintos estilos de liderazgo, y es uno de los fenómenos más examinados de las ciencias sociales (Antonakis & Day, 2018). Por ejemplo, en Roma el emperador era la máxima autoridad, por lo que mantenía un nivel de organización y administración a su pueblo, el cual mantenía una estructura eficiente y un mando en el que todos seguían (Estrada, 2007, pág. 343). También se puede mencionar que el gobierno griego era de tipo democrático. Desde el enfoque de otras formas de ejemplo de liderazgo, se puede mencionar a la iglesia católica que en el Papa ven su máxima autoridad para la evangelización de la palabra.

Como lo explica Weinstein, Muñoz & Flessa (2019) la investigación en concreto sobre el liderazgo educativo ha tomado cada vez más relevancia a nivel mundial. Primero debe haber un cambio importante en la definición de liderazgo educativo para permitir la reconstrucción del pensamiento, los supuestos y las prácticas (Botha, 2013, como se citó en Adams, Raman & Mohd, 2017). Esto no se ha dado de forma fortuita, pues la labor de los directivos y líderes en las instituciones escolares ha sido indicada como el segundo factor interno más determinante, posterior a la docencia, en el aprendizaje de los estudiantes.

De esta forma, el líder es la persona que utiliza los principios administrativos de manera adecuada que se refiere a la planificación, dirección y supervisión, en donde su principal enfoque es la motivación para lograr objetivos y metas trazadas en un tiempo determinado por parte del equipo de trabajo. Desde este punto de vista, el liderazgo es un factor participante de manera directa para obtener un objetivo propio o en forma colectiva (Neira, Cárdenas, & Balseca, 2018).

Como lo explica Bel (2010) un líder innovador, positivo y de éxito posee atributos que lo diferencia

de los demás, ya que cuenta con habilidades particulares y altas capacidades intelectuales, así como también una fusión en el aporte de ideas y profundidad de análisis que lo hace ver como una persona que es capaz de resolver problemas de forma inmediata o anticiparse en aquello (Hitt, Ireland & Hoskisson, 2001, como se citó en Covin & Slevin, 2017). Asimismo, el capital humano constituye la diferencia competitiva entre organizaciones, porque es aquel que mantiene y promueve el éxito empresarial en medio de la globalización y su evolución con el paso del tiempo (Chiavenato, 2002). Con esto, se puede decir que el líder educativo debe saber manejar con sapiencia todos estos componentes para que se puedan conseguir las metas de la institución educativa, tanto administrativas y educativas, y que los colaboradores sean participantes positivos en dichos eventos.

En referencia al liderazgo en el Ecuador en el área educativa, existe una investigación realizada por Balda Macías & Guzmán Ramírez (2015) efectuada en un colegio fiscal rural del cantón Portoviejo de la provincia de Manabí, el cual ha evidenciado que una correcta conducción del liderazgo puede contribuir significativamente a la formación de los estudiantes. Para ello, el líder transformacional a través de la comunicación interpersonal, logra integrar a todos los miembros de la comunidad educativa para que formen parte de la innovación y mejora continua a beneficio de la institución.

El objetivo general del presente artículo es ofrecer coaching de liderazgo transformacional referente para la motivación entre los docentes del Colegio “José Peralta” del distrito 1 de la ciudad de Guayaquil como beneficio integral de la institución y su comunidad. Como lo expresa Sierra (2016) el liderazgo educativo está comprendida por la afanosa formación de las personas con ideales filosóficos que conlleva a la formación integral de los individuos.

Los objetivos específicos están enfocados en expresar los fundamentos teóricos de la investigación sobre el liderazgo educativo y la motivación en para un clima organizacional favorable, junto con reconocer las condiciones

actuales en las que se encuentra el liderazgo entre los docentes del colegio “José Peralta”, y finalmente brindar capacitaciones de liderazgo transformacional para los docentes de la unidad educativa y que obtengan un mejor entorno laboral y motivación en sus actividades diarias.

Actualmente, como lo explica García (2018) el sistema educativo carece de un proceso que entrelace y consolide al líder con sus colaboradores, sin que estos vean esta posición como una desventaja al momento de una relación interpersonal. Esto al mismo tiempo limita una comunicación adecuada en el equipo de trabajo, en donde se puedan construir procesos a través del liderazgo, ocasionando conflictos, ya que no está establecidas correctamente las funciones del personal docente muy aparte del desempeño de sus asignaturas, llegando a desencadenar en un clima laboral precario.

La idea de efectuar la investigación se basa en el poco interés que existe en entre los directivos de la institución en estudio de ejercer sus funciones en beneficio de lograr un buen funcionamiento interno y como lo indica Pareja (2019) esta falta de liderazgo en la docencia se describe por la conducta del líder a cargo del equipo, la autoridad que ejerce sobre sus funciones, la concentración de los poderes y nula delegación a sus colaboradores, la racionalidad que posee, su debilidad organizativa, la mala comunicación interpersonal entre sus pares, el desinterés de lo que sucede en el entorno de su personal, el propio comportamiento social que es susceptible a conflictos y que es común en instituciones con gran cantidad de colaboradores, y la insatisfacción laboral que se manifiesta en los mismos. Todos estos componentes pueden llegar hacer tambalear las metas de una organización, en este caso, del tipo educativo, ya que no existe un liderazgo asertivo que influya sobre los colaboradores y su motivación laboral.

Otros factores que se presentan en la falta de liderazgo en el sector educativo están falta de reconocimiento ante un trabajo correctamente realizado por el equipo de trabajo, el tener materias o asignaturas obligatorias con dificultad en los contenidos, el ámbito organizacional de

la institución integralmente, la manipulación por funciones e interés, el evidenciar el trato preferencial hacia ciertos colaboradores, carácter concreto y específico y poco flexible; también está el tipo de líder que se ha formado como es el autoritario, laissez faire, burocrático, que es dependiente de lo que realicen los demás o su tono de voz (agresivo, pasivo, pedante) lo que promueve un clima institucional no adecuado.

Tomando la explicación de Zapata, Sigala & Mirabal (2016), se manifiesta en la importancia de esta investigación el exponer hacia un líder educativo, el requerimiento de usar sus conocimientos aprendidos y sus habilidades en función de influir en su grupo de trabajo, en la búsqueda y cumplimiento de una misión en la docencia y dirección para ser los mentores de su entorno hacia sus estudiantes, junto con la motivación, la colaboración y el trabajo en equipo para que sean estos los ejes de un mejor clima organizacional.

Es decir, que se debe contemplar las necesidades y sentimientos de los docentes de los centros educativos en referencia a su entorno laboral, por el motivo de su desenvolvimiento e interacción con el estudiantado, padres de familia y la administración educativa, determinando al clima laboral como parte importante en el ámbito de superación personal y profesional del líder educativo. De esta forma, se debe plantear la idea de crear estrategias y opciones que incrementen la motivación en las instituciones educativas (Fernández, y otros, 2014).

En la educación como en todas las áreas de trabajo se debe contar con un liderazgo positivo o transformacional, que influya en el correcto desempeño de todos los involucrados en el proceso, que además oriente al cumplimiento de metas y se logre un ambiente de trabajo agradable, haciendo que consecuentemente se vean beneficiados también los estudiantes a corto y largo plazo.

### Revisión de literatura

Como toda organización, en una institución educativa se debe contar con una capacidad

de liderar y de contar con una persona que lo encabece, en función de que todos de las distintas áreas funcionen acertadamente. Como lo indica Robertson (2016) el liderazgo en la educación se basa en la importancia de maximizar el potencial y aprovechar el compromiso continuo y la energía necesaria para alcanzar los objetivos personales y profesionales. Citando a Connolly, James & Fertig (2019) el liderazgo educativo se convierte en el acto de influir en otros en entornos educativos para lograr metas y requiere acciones de algún tipo, por lo que cuando los que tengan una responsabilidad delegada y actúen en relación con esa responsabilidad, generan influencia y, por tanto, lideran.

### Liderazgo educativo

El liderazgo actualmente se lo denomina como el proceso de potencialización del cambio porque contempla la proyección de iniciar las dinámicas en la organización, por medio de los recursos de competencias y formación, que oriente a los involucrados a su adaptabilidad, y se obtengan los cambios necesarios de la forma más natural posible o la auto organización (Contreras & Barbosa, 2013). El liderazgo es complejo en su analítica, a razón del estudio de las variables socioculturales e históricos que involucra a los colaboradores de una organización (Esguerra & Contreras, 2016).

El liderazgo educativo es un elemento esencial para el desarrollo educativo y la calidad a la que se aspira dentro de esta, por lo que es necesario de forma permanente la utilización de estrategias y procesos que promuevan su progreso individual y profesional de quien ejerce la docencia (Bush, y otros, 2018). Es así, que contar con una organización correctamente administrada, orienta a la consolidación de su misión y visión, y este a su vez promueve en el líder educativo las mismas condiciones, que proyecta finalmente hacia los docentes que dirige y que estos tengan un desempeño de calidad (Parra, 2017). Por ende, partiendo de este precepto, un líder positivo tiene como prioridad el fomento de la empatía y la comunicación interpersonal, llevado de la mano de las relaciones que la encausan (Donawa-Torres, 2018) haciendo

que conozca las fortalezas y debilidades de su equipo de trabajo y se alcancen los objetivos de la institución de forma integral (Sarasola & Da Costa, 2016). Igualmente, el líder educativo tiene entre sus principales funciones contar con un alto nivel de colaboración y cooperación, teniendo la capacidad de tomar decisiones, maneja un correcto aspecto de autoridad y buen juicio, conjuntamente con la capacidad de resolver conflictos (Hepp, Pérez, Aravena, & Zoro, 2018).

El líder debe contar la convicción de su puesto y a su vez contar con el conocimiento exhaustivo de sus funciones, procesos y camino a seguir (Maureira, Garay, & López, 2015). Debe saber delegar funciones, y de igual forma tener en consideración las buenas relaciones interpersonales por medio del desarrollo social y la organización correcta del tiempo.

De igual forma, debe contar con una actitud positiva y de perspectivas de proactividad, porque es el eje en el que se respalda el compromiso laboral en la generación de ideas, además de despertar interés para tener un ambiente de convivencia integral y satisfactoria; se promueve un espacio para obtener actitudes modificatorias que influyen en la participación activa de cumplimiento de metas y objetivos de los docentes. “Por satisfacción laboral se entiende aquel conjunto de respuestas afectivas que una persona experimenta ante su trabajo y los diferentes aspectos del mismo”. (Chiang, Martín, & Núñez, 2016, pág. 156).

Según Nieto (2014), el vínculo de las personas con su cargo de trabajo está relacionado con la satisfacción laboral, es decir, que depende del sentimiento que éste tenga como empleado dentro de la institución en referencia de sus necesidades o expectativas tratadas. El *engagement* según Lorente & Vera (2010) se convierte en un estado mental favorable que se origina al realizar una actividad laboral y se manifiesta por poseer elevados niveles de energía y tenacidad mental en el entorno de trabajo. Los líderes educativos se transforman en ese ejemplo de satisfacción laboral, porque se identifican con la organización a la que forman parte y comunican esos

sentimientos hacia los demás docentes para que el ambiente laboral sea el deseado.

### **Motivación**

Para García (2018) el liderazgo y la mejora educativa sostenibles desarrollan el aprendizaje profundo, proporcionando un beneficio para las personas que se encuentran en el entorno, ahora y en el futuro. García & Ibarra (2015) consideraron que el compromiso organizacional radica en las acciones de los trabajadores a través de las cuales expresan su orgullo y agrado por formar parte de la entidad en la que laboran. Davis y Newstrom (2000, cómo se citó en Peña, Díaz, Chávez, & Sánchez, 2016) definieron el compromiso organizacional como el estado en el cual un trabajador coincide con la organización y tiene el deseo de continuar ejerciendo funciones en la misma.

También, la motivación confluye en una modificación de actitud siendo esta de carácter positiva, porque la docente se le ofrece la iniciativa de dirigir su área con seguridad y comodidad, lo cual se muestra como un factor de cordialidad entre el líder y su equipo de trabajo, lo que da oportunidades de resultados de mayor afinidad y un ambiente laboral participativo, porque el líder se preocupa por la parte humana, haciendo que el docente busque el cumplimiento de las metas propias y de la organización (Martínez-Contreras, 2014). El efecto del liderazgo escolar en la mejora del rendimiento del alumnado es aún mayor en aquellas escuelas que acogen a alumnado en riesgo de exclusión social y que trabajan en condiciones de especial dificultad (Bolívar, 2009, como se citó en Navarro-Granados, 2017).

Se comparte lo dicho por Kohlrieser (2018) en el que manifiesta que el directivo líder debe proyectar seguridad para que quienes tiene a su cargo, se arriesguen a ganar y perciban la motivación como positiva. De esta manera, el líder debe tener claro que no puede confundir los factores externos con aquellos que surgen de forma interna, a razón de que el liderazgo tiene como finalidad en que la dirección explote el potencial de todo el equipo de trabajo, según sea

el momento en que se requiera de cada uno con sus habilidades individuales. También se considera como primordial el planificar, supervisar y evaluar permanentemente las actividades y no tan solo dirigir, porque de alguna manera se confía en el trabajo realizado por su colaborador y tiene en cuenta en que se puede cometer errores, pero estos se reducen al siempre estar vigilante en lo que se necesita o se hace.

Para Del Ángel, Gámez, Martínez, Meléndez, & Zepeta (2017) la motivación es uno de los componentes fundamentales en el entorno educativo, porque de este se puede lograr la realización de las actividades de una manera más eficaz y eficiente, y donde el cuerpo docente se siente emocionalmente positivo y predispuesto en realizar sus actividades con altos estándares de calidad y desempeño.

### **Metodología**

El enfoque de la investigación es mixto, es decir, cualitativa y cuantitativa, sobre los datos de la información obtenida. La metodología que se utilizó en primer lugar fue el histórico-lógico, en donde se consultaron fuentes de revistas científicas, artículos académicos de base de datos EBSCO, que tienen como principal característica la explicación de las variables de liderazgo educativo y la motivación y cómo se ha aportado en la comprensión de un ambiente laboral más favorable en una organización educativa a lo largo de los años.

Luego, se aplicó el método empírico a través del uso de la técnica de la encuesta, el cual fue direccionado hacia los directivos y docentes de una institución educativa del distrito 1 de la ciudad de Guayaquil, en donde se estudió la influencia del liderazgo en la motivación en el sector educativo. Finalmente, se aplicó la entrevista a través de una guía de preguntas abiertas, en la que el rector de la unidad educativa brindó su orientación sobre aspectos relevantes del liderazgo educativo en la institución.

El cuestionario se desarrolló en base a lo expuesto por Bustamante, Lapo, & Grandón (2016), quienes establecieron diez dimensiones

de síntesis, tales como: “colaboración y buen trato, motivación laboral, iniciativa participativa, desarrollo profesional, apoyo al emprendimiento, equipos y distribución de personas y material, organización y desempeño, estabilidad laboral, comunicación y desarrollo, y autonomía y profesionalismo”. El cuestionario de clima organizacional frente al liderazgo y la influencia sobre la motivación sobre los docentes se forma partiendo de los reactivos que los encuestados deben manifestar a través de la escala de Likert y de la recolección de datos demográficos de la muestra. Es considerado un instrumento de medición y cuenta con 44 reactivos para el conocimiento fiel de la información.

De los 43 docentes que forman parte del entorno laboral de la institución, se ha considerado la fórmula de población finita, en el que el nivel de confianza es del 95%, un margen de error del 5% y las probabilidades de éxito y fracaso de 50% por igual, es así que la muestra es de 39 docentes participantes en el estudio.

## Resultados

### Resultados de la Encuesta

Entre los resultados obtenidos se tiene que participaron un 52,4% hombres y 47,6% mujeres y donde el 52,4% oscilan en edades entre 46 a 55 años y solo un 4,5% tienen edades entre 36 a 45 años. En el 66,7% de los casos, poseen una educación superior completa y un 18,2% cuentan con un magister. El estado civil de los docentes se ubica con un 66,7% en el que son casados, mientras que un 4,5% es viudo.

Respecto a la categoría sobre el cargo al que perteneces, el 47,6% se establece como Profesional no clínico y directivo y 38,1% es del tipo Administrativo y técnico. También se hizo la pregunta sobre los años de servicio, a lo que el 28,6% dijo que tiene entre 18 a 23 años en la institución junto con aquellos que tienen entre 1 a 5 años de servicio. Finalmente, el 85,7% tiene un tipo de contrato Titular. La encuesta cuenta con 44 dimensiones y de las cuales se resaltan los siguientes resultados.

### Colaboración y buen trato

Consideran que si pueden contar con la ayuda de sus compañeros para una tarea difícil. Los jefes si entregan información sobre el desempeño laboral. Saben lo que los supervisores esperan de ellos. Los jefes promueven las buenas relaciones humanas entre compañeros. Los jefes tratan con respeto a sus colaboradores. Se puede contar con la ayuda de los jefes para una tarea difícil. Existe el trabajo en equipo en la institución

### Motivación laboral

Existe gente comprometida con su trabajo. El personal se esfuerza para desarrollar eficientemente su trabajo. Muestran interés por el trabajo que realizan.

### Iniciativa participativa

La institución brinda facilidades para que el docente pueda presentar una nueva idea. Existe comprensión de los jefes cuando se comete un error. Se progresa en la institución si se tiene iniciativa. Entre el personal de la institución predomina un ambiente de amistad. Las autoridades se preocupan por las personas, lo que sienten y sus problemas. Opiniones divididas sobre que los jefes piensan que las discrepancias y diferencias pueden ser útiles para la mejora de la institución.

### Desarrollo profesional

Indiferentes sobre que existan muy pocas posibilidades de ascender en la institución. Opiniones divididas en que la institución no brinde oportunidades para desarrollar destrezas y habilidades personales. No creen que en la institución se cree más en el rumor que en información oficial. No poseen un ambiente de trabajo tenso. No se los mantiene mal informados sobre materias que deben saber.

### Apoyo al emprendimiento

La institución es el lugar propicio para desarrollar nuevas ideas. Las ideas de los docentes son bien acogidas por los jefes. En la institución existen demasiadas críticas. En la institución existe un

alto respeto a las personas. La gente no confía en los demás en la institución. El personal trabaja en forma organizada y con planificación.

### Equipos y distribución de personas y material

La distribución del personal y de material en la institución permite que se realice un trabajo eficiente y efectivo. Si hay disponibilidad suficiente de materiales del tipo y cantidad requeridos. El número de trabajadores es el apropiado para la cantidad de trabajo que se realiza.

### Organización y desempeño

Los trabajos están bien asignados y organizados. La capacidad de cada persona es el criterio aplicado para asignar tareas. Es indiferente el hecho de que existe un reconocimiento por los jefes por haberse desempeñado mejor. En la institución no se sabe bien quien tiene que decidir las actividades.

### Estabilidad laboral

Existe preocupación que, por una reorganización institucional, la estabilidad se vea afectada. Si preocupan los efectos causados por nuevos métodos de trabajo o automatización sobre la estabilidad laboral. No creen que en cualquier momento puedan perder su empleo en la institución.

### Comunicación y desarrollo

Existe buena comunicación entre directivos y docentes. Existe claridad en realizar los trabajos, porque son correcta y oportunamente explicados. La institución se preocupa constantemente en la capacitación del personal. Existe buena comunicación entre áreas distintas que trabajan en conjunto regularmente.

### Autonomía y profesionalismo

Se debe tener altos niveles de conocimiento para que un trabajo tenga buenos resultados. Los jefes dan las directrices generales del trabajo y delegan la responsabilidad de su ejecución al docente. Existe confianza de los jefes en dejar

que los trabajadores hagan sus actividades sin estar consultando todo el tiempo una decisión.

### Alfa de Cronbach

La confiabilidad alcanzada por parte del instrumento de estudio es de 0,892, el cual lo hace cercano al valor de 1 y se determina como de alta confiabilidad al ser muy bueno estadísticamente. En el caso de tener elementos estandarizados, la confiabilidad del instrumento alcanza el 0,902 que estadísticamente se lo designa como excelente, lo que demuestra que la investigación tiene un modelo basado en parámetros aceptables.

Tabla 1

#### Análisis estadístico

Estadísticas de fiabilidad		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
,892	,902	44

### Análisis KMO

Tomando en consideración las 10 dimensiones analizadas y sus resultados en los individuos analizados, se tiene que, para lo referente a colaboración y buen trato, motivación laboral, iniciativa participativa, el análisis KMO muestra un valor a 0,558 que lo hace medianamente favorable en las respuestas alcanzadas por parte de los involucrados.

Tabla 2

#### Análisis de pruebas

Prueba de KMO y Bartlett		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		,558
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	328,111
	gl	120
	Sig.	,000

Por otro lado, se ubican las dimensiones de desarrollo profesional, apoyo al emprendimiento, equipos y distribución de personas y material



que muestran resultados más favorables, ya que la medida KMO está más cercano a 1, tomando el valor de 0,636. Estas variables tienen un mejor detalle de las necesidades de la investigación.

Tabla 3.

Análisis de pruebas

Prueba de KMO y Bartlett		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		,636
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	202,380
	gl	91
	Sig.	,000

Finalmente, para las dimensiones de organización y desempeño, estabilidad laboral, comunicación y desarrollo, y autonomía y profesionalismo, se puede decir, que al igual que las otras estudiadas, tienen una relevancia mediana en la parte de los resultados alcanzados, ya que se ubica en un valor de 0,511.

Tabla 4

Análisis de pruebas

Prueba de KMO y Bartlett		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		,511
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	225,200
	gl	91
	Sig.	,000

**Entrevista**

La entrevista fue realizada al MSc. Erwin Desiderio Suárez, rector de la unidad educativa José Peralta” del distrito 1 de la ciudad de Guayaquil y el cual refiere inicialmente que en su posición de autoridad el liderazgo es importante porque busca que la convivencia con los maestros que tiene a cargo sea satisfactoria y a su vez tiene la oportunidad de buscar soluciones ante situaciones que se presenten. Es decir, que su aporte como autoridad máxima de la institución es positiva ya que se convierte en un líder con aporte para su comunidad.

También se pudo conocer que entre las estrategias que posee como motivación para sus colaboradores que son los docentes, es el respeto, el aprecio y el trabajo en equipo, porque son recursos válidos para que todos colaboren y se sientan escuchados. No se debe mostrar cómo alguien autoritario, sino como un compañero más con quien se puede contar para la solución de problemas. Todo líder debe preocuparse por el estado emocional de su equipo de trabajo, porque de esta forma puede responder favorablemente en su lugar de trabajo, y la labor del docente no es la excepción porque las circunstancias actuales han hecho que todo se vuelva más susceptible, como el enfermarse o pasar por momentos de aflicción y hay que preocuparse por el bien de los demás.

También brindó su opinión sobre la influencia del liderazgo del docente hacia los resultados académicos de los estudiantes y se mostró estar de acuerdo con esto, porque debe llevar adelante a un grupo de estudiantes y si este no tiene el control sobre aquello, no lograría los resultados deseados. Un ejemplo es la actualidad de la educación a causa de la pandemia por el Covid-19, en donde no sólo debe tratar con los estudiantes y brindar todo su apoyo posible, sino también con los representantes, porque ellos se han convertido también en una fuerza para la enseñanza desde casa. Como autoridad de una institución educativa, también manifestó su aceptación con la idea que se realicen capacitaciones sobre liderazgo para los docentes, ya sea desde el Ministerio de Educación o por alguna organización privada, porque los educadores siempre deben adquirir nuevos conocimientos y el liderazgo en estos momentos son aún más válidos para hacer uso en acciones hacia sus estudiantes y sus representantes.

Se puede comprender que el liderazgo a nivel educativo es un punto muy válido para los docentes, porque son quienes se convierten en guías hacia sus estudiantes y tratar con los representantes de cada uno. Además, que el liderazgo como factor interno es importante, porque la autoridad se debe mostrar una postura positiva y un aporte de igual forma, en donde los docentes se sientan que trabajan en equipo a pesar de alguna circunstancia negativa y que

pueden ser escuchado cuando sea necesario.

## Discusión

Con los resultados de la investigación se puede considerar el hecho de la necesidad del liderazgo por parte del directivo hacia los docentes, en el que no sólo debe preocuparse por las relaciones meramente laborales, sino que debe generar un vínculo de afinidad para la consecución de metas en la organización. Entre las dimensiones de mayor característica de resultado se encuentra el desarrollo profesional, el apoyo al emprendimiento, equipos y distribución de personas y material, porque estas se convierten en un eje para que el docente se vea apoyado en momentos de conflictos o en la generación de nuevas ideas para la institución y las asignaturas que se encuentra a cargo.

La estabilidad laboral y el uso de nuevas tecnologías son también factores que se convierten en aspectos señalados como importantes a razón de la nueva realidad que se vive a nivel de la educación por factores externos como la pandemia del Covid-19, que ha hecho que se adapte la enseñanza a medios virtuales y que, a su vez, se tenga que prescindir de un educador. El liderazgo en la educación debe ser manejada bajo una correcta colaboración y buen trato hacia los colaboradores, porque se depende de aquello para que los resultados a nivel educativo institucional se vean reflejados.

La propuesta del *coaching* de liderazgo transformacional se basa en mejorar el comportamiento del líder en la institución educativa, el cual tenga como principales enfoques de participación, lo dicho por Jaramillo (2016) en donde el primero tiene que ver con la capacidad de modificar la estructura o cambios organizacionales en gran escala, mientras que el segundo sobre cómo el líder a través de su visión por medio de ideales y propósitos, la puede comunicar hacia sus colaboradores y estos tomarla como propia y que estos se conviertan en oportunidades a futuro.

De igual forma, este tipo de liderazgo posee características de ser de participación colectiva

dejando de lado el individualismo, que es lo que se espera a nivel educativo. Como lo expresa Pérez-Ortega, Jiménez, & Romo (2017), el liderazgo transformacional hace que los trabajadores, en este caso docentes, se comprometen en la misión de una mejor educación porque no hay intereses personales que lo entorpezcan.

Para que se generen resultados, es necesario encaminar la formación del liderazgo transformacional a través del *coaching*, por medio de lo descrito por Rojas, Vivas, Mota & Quiñonez (2020), que deben contemplarse los ejes de responsabilidad, influencia positiva, el ser un investigador constante para la enseñanza a sus alumnos, que sea un formador de talentos, que promueva la humildad, sencillez y evoque su esencia de la docencia, que genere admiración, empatía, carisma, motivación en alcanzar metas, y que sepa manejar y resolver conflictos. Cada una de estas características se debe impartir por medio del *coaching* para que los docentes tengan un mayor conocimiento y lo puedan poner en práctica en sus aulas y también en sus relaciones laborales con sus colegas y con los directivos de la institución.

Se propone de esta forma los temas para el *coaching* de liderazgo transformacional hacia los docentes del Colegio “José Peralta” del distrito 1 de la ciudad de Guayaquil:

Liderazgo educativo y transformacional,

Manejo de un equipo de trabajo,

Resolución de conflictos,

Motivación

Empatía y colaboración laboral

Dinámicas de liderazgo transformacional (ejercicios prácticos)

El programa de *coaching* de liderazgo transformacional, tendrá la duración de 6 días, el cual tiene la composición de 2 horas diarias y en el último día de capacitación se realizarán dinámicas o ejercicios para poner en práctica lo aprendido e identificar la forma asertiva de un

liderazgo educativo transformacional. Se finaliza con la entrega de un certificado de participación activa en este proceso de capacitación.

## Conclusiones

Los métodos teóricos y empíricos empleados en la investigación han sido usados satisfactoriamente, siendo el primero aplicado a través de la literatura para conocer la historia y la actualidad del liderazgo educativo y su influencia en la motivación de los docentes, junto con la explicación del estilo de liderazgo transformacional que se convirtió en la propuesta desarrollada en el estudio; el segundo, fue determinado por medio de la encuesta y entrevista, en el que cada una aportó en conocer lo que sucede *in situ* por parte de los docentes y directivos del Colegio “José Peralta” del distrito 1 de la ciudad de Guayaquil y en qué áreas se debe trabajar para mantener un clima organizacional positivo.

El liderazgo es un factor importante a nivel laboral, porque con este se puede conducir de mejor manera un equipo y los objetivos que se desean cumplir para las metas de la institución. El estilo de liderazgo conducirá al cumplimiento de metas y a la colaboración de los miembros del equipo, basado en la idea de que sea un liderazgo positivo y proactivo. El líder planifica, direcciona y supervisa y no solo delega y observa, es decir, que forma parte del equipo y se transforma en el decisor final, pero sin menospreciar las ideas de todos sus colaboradores.

En la institución en estudio se tiene muy en cuenta el trabajo en equipo y esto es percibido por todos quienes fueron partícipes de la encuesta. Al directivo le importa el bienestar de la persona y no solo piensa en el docente como empleado, sino que le importa lo que siente y sus necesidades para que haga bien su trabajo y sin contratiempos. El liderazgo en la docencia es base fundamental para dirigir a sus estudiantes y sus representados. La colaboración hace que se cumplan de mejor manera las metas.

La propuesta del *coaching* de liderazgo transformacional funciona para que los docentes

y todos los directivos de la unidad educativa en estudio tengan un mejor y mayor conocimiento sobre liderazgo y lo sepan hacer uso en función de optimizar las relaciones interpersonales y la colaboración, además de influir favorablemente en los estudiantes a quienes dirigen. Es un nuevo mecanismo de discernimiento de identificar lo que se está realizando bien y mal y cómo se puede mejorar el entorno educativo de la que forman parte.

## Fortalezas y limitaciones

Como principal fortaleza de la investigación es haber podido acercarse a la realidad del liderazgo a nivel educativo por medio de una institución en la ciudad de Guayaquil, porque este concepto es muy poco analizado de forma práctica y no se observa con exactitud en muchas ocasiones, y del cual se generan conflictos. La confiabilidad de las técnicas aplicadas es alta, por lo que se demuestra que los resultados en el campo son aceptables y se pueden orientar hacia la resolución con una propuesta, que, en este caso, fue de liderazgo transformacional, que es el mejor por su formato de participación colectiva como sucede en una institución educativa.

Como limitantes principales se puede decir que fue la bibliografía acerca del liderazgo educativo, ya que aún no se habla mucho de este, sino que se lo hace de forma más generalizada, pero a su vez, esta investigación se transforma en una oportunidad de brindar nuevos conceptos sobre esta área. Otra limitante que se daría, es a razón del universo estudiado, ya que se concentró en el caso de una unidad educativa y el margen de error sobre los componentes de comportamiento pueden variar de un caso con otro según el entorno en que se desenvuelven.

## Futuras líneas de investigación

Esta investigación inicial puede ser replicada hacia uno o más centros educativos con la finalidad de observar el comportamiento de liderazgo de sus directivos y la forma de trabajo que llevan a cabo con sus colaboradores. Se estima como una oportunidad de estudiar más a fondo sobre el liderazgo educativo por ser un área

poco explorada pero muy llamativa de hacerlo, porque es incluso, el lugar de donde surgen más líderes como son los estudiantes y por esa razón deben tener a la persona correcta que los pueda orientar en aquello.

### Referencias bibliográficas

- Adams, D., Raman, G., & Mohd, Z. (2017). Educational Leadership for the 21st Century. *International Online Journal of Educational Leadership*, 1(1), 1-4. doi:<https://doi.org/10.22452//iojel.vollno1.1>
- Antonakis, J., & Day, D. (2018). Leadership: Past, present, and future. *The nature of leadership*, 3-26.
- Balda Macías, R. D., & Guzmán Ramírez, A. (2015). Liderazgo educativo transformacional como necesidad de las instituciones educativas en la republica del ecuador. *Revista Electrónica Formación y Calidad Educativa (REFCalE)*, 3(2), 110.
- Bel, R. (2010). Leadership and Innovation: Learning from the Best. *Wiley InterScience*, 47 - 60.
- Bush, T., Cheung, R., Dempster, N., Flückiger, B., Flessa, J., García, J., . . . Young, M. (2018). *Cómo cultivar el liderazgo educativo: trece miradas*. Santiago de Chile: Ediciones Universidad Diego Portales; Centro de Desarrollo del Liderazgo Educativo (Cedle).
- Bustamante, M., Lapo, M. d., & Grandón, M. (2016). Creación de un cuestionario de clima organizacional para hospitales de alta complejidad, Chile . *Revista Gerencia y Políticas de Salud* .
- Chiang, M., Martín, M., & Núñez, A. (2016). *Relaciones entre el clima organizacional y satisfacción laboral. 2a edición*. Madrid: Universidad Pontificia Comillas.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano*. Bogotá, Colombia: Mac Graw Hill.
- Connolly, M., James, C., & Fertig, M. (2019). The difference between educational management and educational leadership and the importance of educational responsibility. *Sage Journals*, 47(4), 504-519. doi:<https://doi.org/10.1177/1741143217745880>
- Contreras, F., & Barbosa, D. (2013). Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: implicaciones para el cambio organizacional. *Revista virtual Universidad Católica del Norte*, 152 - 164.
- Covin, J., & Slevin, D. (2017). The Entrepreneurial Imperatives of Strategic Leadership. Chapter Fourteen. En M. Hitt, D. Ireland, M. Camp, & D. Sexton, *Strategic Entrepreneurship: Creating a New Mindset* (págs. 307-3027). Washington: Wiley.
- Del Ángel, E., Gámez, S., Martínez, N., Meléndez, S., & Zepeta, D. (2017). Clima Organizacional del Personal Docente y Administrativo en una institucion de Educacion Superior en Mexico. *Revista de la Alta tecnologia y la Sociedad*, 9(2), 79-83.
- Donawa-Torres, Z. (2018). Liderazgo eficaz en gerencias de organizaciones de servicio eléctrico. *GESTIÓN DE LAS PERSONAS Y TECNOLOGÍA*, 58.
- Esguerra, G., & Contreras, F. (2016). Liderazgo electrónico, un reto ineludible para las organizaciones de hoy. *Universidad ICESI. Estudios Gerenciales*, 262 - 268.
- Estrada, S. (2007). Liderazgo a través de la historia. *Scientia et Technica Año XIII*(34), 343.
- Fernández, M., lopez, L., Martin, E., Ortiz, M., Pacheco, I., & Rodriguez, M. (2014). Motivacion Y Satisfaccion Laboral en centros de enseñanza segun el puesto de trabajo. *Revista Electrónica de*

*Investigación y Docencia Creativa*, 26.

- García Rodríguez, C. (2018). Perspectivas del impacto en el liderazgo educativo y la calidad del siglo XXI. *International Journal of Good Conscience.*, 7.
- García, C. (2018). Perspectivas del impacto en el liderazgo educativo y la calidad del siglo XXI. *International Journal of Good Conscience.*, 7.
- García, M., & Ibarra, L. (25 de Julio de 2015). *EUMED*. Obtenido de EUMED: [http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/compromiso\\_organizacional.html](http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/compromiso_organizacional.html)
- Hepp, P., Pérez, M., Aravena, F., & Zoro, B. (2018). *Desafíos para la integración de las TIC en las escuelas: Implicaciones para el liderazgo educativo*. Santiago de Chile: LIDERES EDUCATIVOS, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar.
- Jaramillo, V. (2016). Análisis de Liderazgo Transformacional y su Importancia en Tiempos de Crisis. *Podium*(30), 97-119. doi:<https://doi.org/10.31095/podium.2016.30.7>
- Kohlrieser, G. (14 de Agosto de 2018). How to manage conflict: Six essentials. *International Institute for Management Development.*, 1-18. Obtenido de <https://mba.americaeconomia.com/articulos/columnas/10-errores-que-los-lideres-cometen-con-las-personas>
- Lorente, L., & Vera, M. (2010). Las Organizaciones Saludables: "El engagement en el trabajo". *Gestión Práctica de Riesgos Laborales*, 16-20.
- Martínez-Contreras, Y. A. (2014). El liderazgo transformacional en una institución educativa pública. *Educación*, 23(44), 7-28.
- Maureira, Ó., Garay, S., & López, P. (2015). Reconfigurando el sentido del liderazgo en organizaciones escolares contemporáneas: La perspectiva del liderazgo distribuido. *Revista Complutense de Educación*, 27(2), 689- 706. doi:[10.5209/rev\\_RCED.2016.v27.n2.47079](https://doi.org/10.5209/rev_RCED.2016.v27.n2.47079)
- Navarro-Granados, M. (2017). Hacia un liderazgo educativo para la justicia social en las escuelas. *Revista del Cisen Tramas/ Maepova*, 5(1), 161-173.
- Neira, D., Cárdenas, H., & Balseca, N. (2018). Influencia de la personalidad en los estilos de liderazgo. *Universidad y Sociedad*, 10(1), 331-335. Obtenido de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2218-36202018000100331&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202018000100331&lng=es&tlng=es)
- Nieto, C. (2014). *Los efectos del trabajo con personas mayores dependientes institucionalizadas*. Madrid: Editorial Dykinson.
- Pareja, J., Fernández, M., & Fuentes, J. (2019). Innovación metodológica en Posgrado: Aprendizaje Basado en Proyectos. *Profesorado. Revista de Currículum y Formación de Profesorado*, 23(3), 113-128. doi:[DOI:10.30827/profesorado.v23i3.9697](https://doi.org/10.30827/profesorado.v23i3.9697)
- Parra, R. (2017). Gestión del clima social escolar desde el liderazgo educativo. *Revista Iberoamericana de Educación*, 74(1), 119-132.
- Peña, M., Díaz, M., Chávez, A., & Sánchez, C. (2016). El compromiso organizacional como parte del comportamiento de los trabajadores de las pequeñas empresas. *Revista Internacional Administración & Finanzas*.
- Pérez-Ortega, G., Jiménez, G., & Romo, G. (2017). Caracterización del liderazgo transformacional de los directivos de instituciones de educación superior. Casode estudio en una universidad del departamento de Antioquia (Colombia). *Entramado*, 13(1), 48-61. doi:<http://dx.doi.org/10.18041/entramado.2017v13n1.25137>

- Robertson, J. (2016). *Coaching Leadership: Building Educational Leadership Capacity through Partnership. Second Edition*. Wellington: ERIC.
- Rojas, O., Vivas, A., Mota, K., & Quiñonez, J. (2020). El liderazgo transformacional desde la perspectiva de la pedagogía humanista. *Sophia, Colección de Filosofía de la Educación*, 1(28), 237-262. doi:<https://dx.doi.org/10.17163/soph.n28.2020.09>
- Sarasola, M., & Da Costa, C. (2016). Evaluando el liderazgo educativo centrado en los aprendizajes del alumnado. *Educación*, 25(49), 121-139. doi:<https://dx.doi.org/10.18800/educacion.201602.007>
- Sierra, G. (2016). Liderazgo educativo en el siglo XXI, desde la perspectiva del emprendimiento sostenible. *Rev. EAN*, 81(1), 111-128. Recuperado el 13 de Agosto de 2020, de <http://www.scielo.org.co/pdf/ean/n81/n81a06.pdf>
- Weinstein, J., Muñoz, G., & Flessa, J. (2019). Liderazgo directivo para la calidad de la educación: aprendizajes desde un campo de investigación emergente. (51, Ed.) *Calidad en la educación*, 10-14. Obtenido de <http://dx.doi.org/10.31619/caledu.n51.793>
- Zapata, G., Sigala, L., & Mirabal, A. (2016). Toma de decisiones y estilo de liderazgo: Estudio en medianas empresas. *Compendium*, No. 36, 35-59.