Cognopolis
Revista de educación y pedagogía
Vol. 4(2), 68-84, 2026
https://doi.org/10.62574/jz4p6d50

Impacto del liderazgo directivo en la motivación docente en la provincia de Santo Domingo

The impact of senior leadership on teacher motivation in the province of Santo Domingo

Sonia Marlene Villares-Quintanilla
soniavillares.est@umecit.edu.pa
Universidad Metropolitana de Educación, Ciencia y Tecnología, Panamá, Panamá
https://orcid.org/0000-0002-6054-9666

RESUMEN

El estudio tuvo como objetivo determinar el impacto del liderazgo directivo en la motivación docente en la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas, Ecuador. De enfoque cuantitativo y diseño correlacional no experimental, se trabajó con una muestra de 186 docentes públicos seleccionados mediante muestreo estratificado, a quienes se aplicó un cuestionario Likert de 32 ítems con un coeficiente alfa de Cronbach de 0,91. Los resultados evidenciaron una correlación positiva fuerte entre el liderazgo directivo y la motivación docente (rho = 0,742; p < 0,01), siendo el liderazgo transformacional y la comunicación asertiva los predictores más fuertes de la motivación intrínseca; asimismo, el modelo de regresión explicó el 55,1 % de la varianza motivacional, mientras que la toma de decisiones participativa registró el nivel más bajo entre las dimensiones evaluadas. Se concluye que la política institucional debe priorizar el liderazgo comunicativo y participativo del profesorado.

Descriptores: liderazgo educacional; motivación del profesor; gestión educacional. (Fuente: Tesauro UNESCO).

ABSTRACT

The aim of the study was to determine the impact of managerial leadership on teacher motivation in the province of Santo Domingo de los Tsáchilas, Ecuador. Using a quantitative approach and a non-experimental correlational design, the study involved a sample of 186 state school teachers selected through stratified sampling, who were asked to complete a 32-item Likert-scale questionnaire with a Cronbach's alpha coefficient of 0.91. The results showed a strong positive correlation between leadership and teacher motivation (rho = 0.742; p < 0.01), with transformational leadership and assertive communication being the strongest predictors of intrinsic motivation; furthermore, the regression model explained 55.1 per cent of the motivational variance, whilst participatory decision-making recorded the lowest level amongst the dimensions assessed. It is concluded that institutional policy should prioritise communicative and participatory leadership amongst teaching staff.

Descriptors: educational leadership; teacher motivation; educational management. (Source: UNESCO Thesaurus).

Recibido: 11/03/2026. Revisado: 11/04/2026. Aprobado: 15/04/2026. Publicado: 06/05/2026.
Articulos de investigación

INTRODUCCIÓN

Comprensiblemente, la gestión educativa moderna requiere un examen analítico de la dialéctica que conecta el liderazgo institucional con la efectividad del personal docente, ya que el aula es el sitio definitivo donde se ponen en práctica las decisiones administrativas de cualquier centro educativo. El liderazgo desde el nivel de gestión es un mecanismo esencial que genera oportunidades para que los docentes promuevan contextos de trabajo amigables, ya que la autoridad de la escuela no solo gestiona los recursos; también dirige las actividades docentes y emocionales que pueden hacer que un individuo sea más favorable a su trabajo diario (Bolívar, 2019).

Dado que la motivación docente es un constructo complejo, evaluar por qué se motiva a los docentes en primer lugar requiere evaluar sus aspectos intrínsecos y extrínsecos. Muchos estudios latinoamericanos han informado que los docentes motivados muestran un compromiso más fuerte con la institución, la mejora de la instrucción docente y el establecimiento de un clima de aula más propicio para el aprendizaje. Sin embargo, cuando el liderazgo que es dado por las élites gobernantes adopta un estilo autoritario o burocrático, la motivación a menudo disminuye, resultando en agotamiento del personal y desvinculación institucional (García & Martínez, 2019). En líneas similares, el liderazgo educativo del siglo XXI ha transitado de los modelos de control administrativo al apoyo pedagógico, la escucha activa y la co-creación de los objetivos institucionales, en este marco, se considera que el director de la escuela desempeña un papel más que normativo, cuando afecta la identidad profesional y el sentido de pertenencia percibido del docente al proyecto educativo (Herrera, 2019).

Aunque el campo de la literatura está de acuerdo sobre el papel del liderazgo de gestión, la evidencia empírica es escasa para considerar cómo se relaciona con la motivación docente específicamente en contextos como Ecuador, donde la diversidad socioeconómica y cultural es generalizada, como en la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas. Por lo tanto, se justifica un análisis sistemático

de cómo se implementa este vínculo dentro de las instituciones públicas que procesan estudiantes con diversas necesidades, mientras que el liderazgo transformacional, por otro lado, ha demostrado ser especialmente efectivo para mejorar la motivación docente debido al aumento de la participación, la valorización de las capacidades individuales y colectivas, y la inspiración de la creatividad pedagógica en el aula; de ese modo, Rojas Carrasco et al. (2020) encontraron que este modo de enseñanza, que se basa en los principios de la pedagogía humanista, promueve procesos de autodeterminación en los educadores al situar al docente como un sujeto activo de la transformación institucional, en lugar de un implementador pasivo de los mandatos gerenciales.

De manera similar, el clima institucional sirve como un intermediario entre el estilo de liderazgo y la reacción motivacional de los docentes, ya que el sentido colectivo de justicia, reconocimiento y comunicación moldean cómo los docentes interpretan las decisiones de gestión (Flores et al., 2024). Asimismo, la gestión efectiva del clima institucional permite que los equipos docentes funcionen juntos y reduce la tensión interna en las instituciones educativas. Esto incluye la implementación de tecnologías de la información y la comunicación en la gestión que transformaron los tipos de liderazgo escolar, lo que requiere que las autoridades adquieran nuevas competencias digitales sin las cuales es difícil proporcionar apoyo oportuno a los docentes (García & Moreira, 2024). Por lo tanto, la capacidad de la gestión para integrar herramientas tecnológicas con procesos pedagógicos también afecta el juicio de un docente sobre el apoyo al entorno escolar que se le brinda.

En consonancia con lo anterior, el clima escolar se ha medido y conectado con el rendimiento académico y los recursos disponibles en cada escuela, esto significa que su análisis también identifica aquellos conflictos organizacionales que afectan la motivación de los docentes antes de que los afecten (Hamodi-Galán & Viego, 2024). Al mirarlo de esta manera, la medida del clima institucional se convierte en un insumo estratégico para el diseño de políticas de apoyo al liderazgo. Desde esta perspectiva, la neurocomunicación implementada en el enfoque de gestión educativa nos ha dado evidencia de cómo las reacciones

psicológicas que los docentes sienten hacia los mensajes de las autoridades escolares afectan el tipo de trabajo colaborativo que practican (Barrientos-Báez, 2024).

En este sentido, la gestión de la comunicación del líder se ve como una competencia igual o incluso más que una que se les ha asignado formalmente de manera administrativa; en la misma línea, el liderazgo praxeológico ha surgido como una alternativa potencial que se centra en articular la inclusión social y el pensamiento crítico en el contexto de la gestión escolar, proponiendo un proceso de toma de decisiones de liderazgo que se basa en la reflexión mutua sobre la conducta docente cada día en la práctica educativa (Díaz-Esteban, 2024). Esta visión amplía la discusión sobre el liderazgo para involucrar una concepción más holística del liderazgo como no solo un poder instrumental sino transformador en términos de dar forma a las instituciones culturales, por consiguiente, se puede agregar un recordatorio: el marco regulatorio ecuatoriano, a través de la Ley Orgánica de Educación Intercultural y sus regulaciones asociadas, hace responsables a las autoridades institucionales del apoyo pedagógico y la formación docente.

Sin embargo, la implementación exitosa de estas atribuciones depende en gran medida de las competencias de liderazgo construidas por quienes están en roles de liderazgo, porque la norma por sí sola no asegura un cambio significativo en la cultura organizacional de las instituciones educativas, mientras que la desconexión entre el contexto regulatorio y su implementación práctica proporciona un paisaje importante para apreciar la discrepancia en las percepciones de los docentes registradas en estudios previos sobre la gestión escolar en el país (Morales Vergara et al., 2018), consistente con el argumento mencionado, el liderazgo pedagógico ha sido descrito como uno que enfoca su práctica en mejorar la entrega de procesos pedagógicos en lugar de como un ejercicio administrativo que actúa principalmente al servicio del cumplimiento de procesos institucionales (Bolívar, 2019).

Bajo este estilo, el líder desempeña un papel de mentoría, retroalimentación pedagógica y construcción colectiva del proyecto de educación institucional, lo cual la literatura revisada indica afecta directamente las percepciones de los docentes sobre el apoyo profesional que reciben en su práctica diaria. A partir de este contexto, es apropiado señalar que las habilidades socioemocionales del líder escolar se han convertido en clave en las discusiones contemporáneas sobre gestión educativa porque se reconoce que las autoridades deben regular la conciencia (emocional) tanto de sus propias emociones como de las del equipo docente bajo su liderazgo, lo que influye en la calidad de las relaciones laborales formadas en la institución (Aranda Meyer & Luque, 2024).

En este contexto, los programas de formación en liderazgo deberían, por lo tanto, integrar competencias emocionales, no solo administrativas y regulatorias, transferibles a la gestión de equipos humanos en diferentes dominios, teniendo en cuenta que en situaciones de crisis, varias experiencias reportadas desde escuelas de educación han indicado que el liderazgo escolar se vuelve especialmente importante en momentos de incertidumbre organizacional, en que la forma en que el líder toma decisiones y sostiene la moral general del personal docente es una influencia importante en cómo el personal docente percibe la organización y su estabilidad (Pascual et al., 2024).

A la luz de lo anterior, en el contexto ecuatoriano de continuas modificaciones curriculares y restricciones presupuestarias fiscales, este es un buen contexto para investigar cómo el liderazgo sostiene o socava la motivación de los docentes en circunstancias adversas. Para el ejemplo específico de Ecuador, estudios etnometodológicos previos han reportado que el desempeño docente está fuertemente relacionado con el tipo de rol de liderazgo institucional que poseen las autoridades escolares y cómo participan en la construcción de significados compartidos del trabajo pedagógico diario (Zurita et al., 2019). Esta evidencia, por otro lado, corrobora la importancia de evaluar esta asociación en una provincia, Santo Domingo, con tanto una significancia demográfica como el hecho de que el desarrollo científico nacional al nivel educativo en Santo Domingo apenas ha tocado este tema.

Con base en lo expuesto, ser partió de la interrogante: ¿cuál es el impacto del liderazgo directivo en la motivación docente en la provincia de Santo Domingo en Ecuador? Con el objetivo de determinar el impacto del liderazgo directivo en la motivación docente en la provincia de Santo Domingo, Ecuador.

MÉTODO

El diseño del estudio fue de enfoque cuantitativo de alcance correlacional, no experimental de corte transversal, por tanto se midieron las variables de liderazgo gerencial y motivación docente en un solo punto mientras que las condiciones institucionales no fueron manipuladas intencionalmente. El mismo diseño permitió verificar el grado de asociación estadística entre ambas variables sin intentar hacer una inferencia causal basada en los criterios metodológicos utilizados por Maya et al. (2020) en la literatura sobre liderazgo gerencial y calidad educativa.

Población y Muestra

La población estuvo conformada por 412 docentes de instalaciones educativas públicas ubicadas en la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas, se consideró un tamaño de muestra de 186 docentes como muestra para esta población, utilizando un muestreo probabilístico estratificado, dependiendo del rendimiento educativo como estrato de segmentación y educación general básica y bachillerato general unificado. Utilizando la fórmula estadística relacionada con poblaciones finitas, se realizó un cálculo de muestra con un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5%. Los docentes muestreados de ocho instituciones educativas públicas que eran accesibles por conveniencia institucional tenían entre 24 y 61 años, y una experiencia laboral promedio de 11.4 años.

Instrumento

Se desarrolló un cuestionario estructurado tipo Likert con 5 opciones para la recolección de datos, incluyendo 32 ítems divididos en dos partes, en cuanto a la primera parte, esta examinó la variable de liderazgo gerencial en cuatro tipos:

liderazgo transformacional, liderazgo transaccional, comunicación asertiva y toma de decisiones participativa.

Mientras que la segunda sección evaluó los factores motivacionales de los docentes en términos de motivación intrínseca, motivación extrínseca y compromiso institucional. Todos los ítems fueron redactados en forma de afirmación con opciones de respuesta que iban desde totalmente en desacuerdo hasta totalmente de acuerdo, basándose en la estructura clásica de la escala Likert.

Posteriormente se realizó validación de contenido por un equipo de cinco expertos en gestión educativa y metodología de investigación, en cuanto a la relevancia, claridad y coherencia de cada ítem. Luego, se realizó la prueba piloto en 30 docentes que no fueron incluidos en la muestra final para obtener un coeficiente alfa de Cronbach, que fue de 0.91, mostrando que la fiabilidad interna para los instrumentos de investigación social era aceptable.

Procedimiento

La recolección de información se completó con 6 semanas de anticipación, con el permiso de los funcionarios del distrito y de cada escuela participante, los cuestionarios se tomaron tanto en persona como utilizando formularios electrónicos, proporcionando tanto la espontaneidad de entrada como el privilegio de respuesta. Se les informó de antemano sobre la naturaleza puramente educativa de esta investigación y se obtuvo el consentimiento informado.

Operacionalización de Variables

Operativamente, la variable de liderazgo gerencial se definió como el conjunto de opiniones de los docentes sobre el estilo de liderazgo practicado por las autoridades institucionales, manifestado a través de las cuatro dimensiones. Por otro lado, la motivación docente se operacionalizó como la disposición afectiva y conductual de los docentes en el ejercicio de su función pedagógica, evaluada a través de las dimensiones de motivación intrínseca, extrínseca y compromiso

institucional. Para ambas variables se consideraron constructos de nivel ordinal y se eligieron pruebas estadísticas no paramétricas para el análisis de asociación según las condiciones.

Consideraciones Éticas

La investigación cumplió con los principios y prácticas éticas establecidos en las ciencias sociales, incluyendo el respeto por la autonomía de los participantes, la confidencialidad de la información recopilada y el uso de estos datos con fines académicos. Ninguna institución o docente fue identificable en la redacción o análisis en papel de los hallazgos, y toda participación se consideró voluntaria y no tuvo repercusión en la evaluación laboral de los docentes participantes.

Análisis de Datos

Se utilizó el paquete estadístico SPSS versión 26 para procesar los datos recopilados, se realizó un análisis descriptivo de las variables (frecuencias, porcentajes, medias, desviaciones estándar) en la primera etapa. Dado que la prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov indicó que los datos tenían una distribución no paramétrica, se adoptó el coeficiente de correlación de Spearman en la segunda fase para evaluar el grado de asociación entre el liderazgo gerencial y la motivación docente, y entre las dimensiones del liderazgo gerencial y la motivación docente, se estableció un punto de corte de $p < 0.05$ para interpretar los resultados obtenidos.

RESULTADOS

En cuanto a la caracterización sociodemográfica de la muestra, se observó una distribución con predominio del sexo femenino, así como una mayoría de docentes con título de tercer nivel y con una antigüedad laboral concentrada entre los seis y los quince años de servicio, tal como se detalla en la Tabla 1.

Tabla 1. *Caracterización sociodemográfica de la muestra.*

Variable	Categoría	f	%
Sexo	Femenino	109	58,6
	Masculino	77	41,4
Formación académica	Tercer nivel	120	64,5
	Cuarto nivel	66	35,5
Antigüedad laboral	Entre 6 y 15 años	88	47,3
	Menos de 6 o más de 15 años	98	52,7

Nota. f = frecuencia; % = porcentaje. n = 186 docentes.

Los datos presentados en la tabla 1, evidencian una muestra mayoritariamente femenina y con formación de tercer nivel, condición representativa del magisterio fiscal ecuatoriano; asimismo, la concentración de docentes con antigüedad intermedia sugiere una plantilla en etapa de consolidación profesional, más que de reciente ingreso o próxima a la jubilación.

Tabla 2. *Estadísticos descriptivos de la variable liderazgo directivo y sus dimensiones.*

Dimensión	M	DE	Nivel
Comunicación asertiva	3,71	0,58	Alto
Liderazgo transformacional	3,58	0,62	Medio alto
Liderazgo transaccional	3,35	0,54	Medio
Toma de decisiones participativa	3,04	0,67	Medio bajo
Liderazgo directivo (general)	3,42	0,49	Medio

Nota. M = media; DE = desviación estándar. Escala de 1 a 5 puntos.

En correspondencia con los datos de la Tabla 2, la comunicación asertiva constituyó la dimensión mejor valorada por el profesorado, mientras que la toma de decisiones participativa registró el nivel más bajo dentro del conjunto, lo cual sugiere que un segmento considerable del profesorado percibe limitada apertura de las autoridades hacia la incorporación de sus criterios en los procesos de decisión institucional.

Tabla 3. *Estadísticos descriptivos de la variable motivación docente y sus dimensiones*

Dimensión	M	DE	Nivel
Compromiso institucional	3,79	0,51	Alto
Motivación intrínseca	3,62	0,56	Medio alto
Motivación extrínseca	3,15	0,64	Medio
Motivación docente (general)	3,57	0,47	Medio alto

Nota. M = media; DE = desviación estándar. Escala de 1 a 5 puntos.

Con respecto a la Tabla 3, el compromiso institucional tuvo la calificación más alta en las dimensiones motivacionales, mientras que la motivación extrínseca tuvo el valor más bajo, un resultado que es consistente con las limitaciones salariales y los incentivos económicos característicos del sistema de educación pública ecuatoriano. Se puede notar que las dimensiones de naturaleza relacional y afectiva, la comunicación asertiva y el compromiso institucional son las más valoradas en el estudio, mientras que las dimensiones de naturaleza estructural o material, la toma de decisiones participativa y la motivación extrínseca fueron calificadas bajas en ambas tablas.

Tabla 4. *Correlación de Spearman entre el liderazgo directivo, sus dimensiones, y la motivación docente.*

Relación	rho	p	Magnitud
Liderazgo directivo – Motivación docente	0,742	<0,01	Fuerte
Liderazgo transformacional – Motivación intrínseca	0,781	<0,01	Fuerte
Comunicación asertiva – Motivación intrínseca	0,703	<0,01	Fuerte
Toma de decisiones participativa – Compromiso institucional	0,612	<0,01	Moderada
Liderazgo transaccional – Motivación extrínseca	0,548	<0,01	Moderada

Nota. rho = coeficiente de correlación de Spearman; p = significancia estadística bilateral.

Los coeficientes mostrados en la Tabla 4 se utilizaron para rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis de investigación sobre la relación positiva y estadísticamente significativa entre el liderazgo gerencial y la motivación de los docentes. Se encontró que el liderazgo transformacional y la comunicación

asertiva tenían las correlaciones más fuertes con la motivación intrínseca, mientras que el liderazgo transaccional tenía una correlación positiva moderada con la motivación extrínseca, indicando así una clara separación entre los estilos de liderazgo orientados al desarrollo profesional (por ejemplo, transformacional) y los centrados en recompensas (por ejemplo, transaccional). Cabe destacar que la relación entre la toma de decisiones participativa y el compromiso institucional fue consistente incluso cuando la muestra se segmentó según el nivel de rendimiento educativo: los docentes de educación básica y secundaria no diferían significativamente.

Tabla 5. *Comparación de resultados según antigüedad laboral, sexo y jornada de trabajo.*

Variable de comparación	Resultado	Sig.
Antigüedad laboral (> 15 años vs. ≤ 15 años)	Motivación intrínseca levemente inferior en docentes de mayor antigüedad	No
Sexo (femenino vs. masculino)	Sin diferencias en liderazgo directivo ni en motivación docente	No
Jornada (matutina vs. vespertina)	Comunicación asertiva levemente superior en jornada matutina	No

Nota. Sig. = diferencia estadísticamente significativa ($p < 0,05$).

En este caso ninguna diferencia alcanzó significancia estadística después de comparar los datos en la Tabla 5, aunque la tendencia de la antigüedad laboral indica cierto agotamiento motivacional en etapas tempranas por trabajar en instituciones con poco liderazgo renovado, y la diferencia por jornada laboral podría atribuirse a la mayor disponibilidad de tiempo gerencial dedicado al apoyo pedagógico en las primeras horas del día escolar.

Tabla 6. *Modelo de regresión lineal simple: liderazgo directivo como predictor de la motivación docente.*

Estadístico	Valor	Interpretación
R	0,742	Asociación lineal fuerte
R^2	0,551	55,1 % de varianza explicada
F (1, 184)	224,17	Modelo significativo
P	<0,01	Significativo

Nota. Variable predictora: liderazgo directivo. Variable dependiente: motivación docente.

El modelo de regresión, como se muestra en la Tabla 6, fue estadísticamente significativo y explicó un poco más de la mitad de la variación en la disposición motivacional del personal docente, lo que indica que estas variaciones pueden atribuirse sustancialmente a las percepciones del estilo de liderazgo ejercido en su institución. Así, este resultado numérico, junto con los coeficientes de correlación presentados en la Tabla 4, respalda la existencia de un vínculo consistente entre el liderazgo y la disposición motivacional del personal docente en la provincia estudiada.

DISCUSIÓN

Los hallazgos de la provincia de Santo Domingo establecen claramente una asociación significativa y positiva entre el liderazgo gerencial y la motivación de los docentes, consistente con los de Aparicio Molina et al. (2020), que las experiencias de colaboración entre la universidad y la escuela apoyan los procesos de cambio educativo cuando el liderazgo gerencial asume un papel facilitador en lugar de meramente supervisor. En este sentido, el presente trabajo proporciona evidencia más concreta sobre esta relación que no ha sido ampliamente documentada en la literatura previa, pero que está específicamente enmarcada en un entorno ecuatoriano, como menciona este estudio.

Dado que el liderazgo transformacional estaba significativamente relacionado con la motivación intrínseca de los docentes, confirmó el resultado de Rojas Carrasco et al. (2020) al examinar este tema a través del lente de la pedagogía humanista, que ve al docente como un sujeto activo, capaz de realizarse profesionalmente cuando los entornos institucionales lo permiten. De manera

similar, coincide con aspectos de Weinstein et al. (2019), cuya revisión sistemática de la producción científica chilena sobre liderazgo educativo destacó la eficacia de los estilos transformacionales por tener un efecto más duradero en el compromiso docente en comparación con enfoques que se centran puramente en el cumplimiento normativo. Sin embargo, la relación moderada revelada entre el liderazgo transaccional y la motivación extrínseca apoya un estudio de Herrera y Cancino (2018) donde las competencias funcionales de los equipos de gestión deben complementarse con formas medibles de reconocimiento para preservar la motivación docente a mediano plazo. No obstante, como implican los hallazgos de este estudio, adoptar puramente este estilo es poco probable que induzca altos niveles de compromiso institucional por sí solo, ya que su efecto se concentra principalmente en incentivos materiales.

Con respecto a esta baja valoración de la dimensión de toma de decisiones participativa, el resultado es consistente con lo indicado por Riera et al. (2018) sobre un liderazgo ético que puede involucrar a las comunidades educativas en un contexto de incertidumbre. La existencia continua de estructuras verticales en múltiples instituciones públicas en Ecuador, sin embargo, puede explicar una discrepancia encontrada entre estos discursos participativos y la práctica gerencial observada en el estudio actual. Asimismo, los hallazgos sobre la variable mediadora relacionada con el clima institucional están respaldados en Flores et al. (2024), quienes encontraron que la gestión administrativa del clima escolar condiciona directamente la percepción de los docentes sobre el apoyo institucional que reciben. Fortalecer el clima institucional podría así servir como una estrategia complementaria para promover una asociación positiva del liderazgo transformacional revelada a través de la muestra estudiada.

En cuanto a la digitalización de la gestión gerencial, los resultados de esta investigación apoyan lo presentado por García y Moreira (2024), quienes encontraron que una traducción tecnológica inadecuada por parte de las autoridades escolares restringe la capacidad de los docentes para acceder a un apoyo pedagógico oportuno. En este sentido, la brecha digital gerencial podría proporcionar otra explicación a la variación reportada en la dimensión de

comunicación asertiva de la muestra estudiada. De mayor importancia, la tendencia hacia el agotamiento motivacional observada por los docentes con mayor nivel de experiencia laboral está en línea con Tintoré (2024), quien sugirió respecto a los puestos intermedios dentro de un sistema educativo y la influencia de tales niveles en el crecimiento a largo plazo del liderazgo.

Por lo tanto, es aconsejable pensar y reflexionar que a lo largo de la carrera docente la reforma de las prácticas gerenciales evitará procesos de desapego institucional en etapas posteriores de la carrera profesional, contrario a los hallazgos de estos estudios, que han argumentado que se encuentra un efecto sustancial e independiente del liderazgo gerencial en la actitud motivacional de los docentes para influir en la motivación docente; apoyando el estudio de Morales Vergara et al. (2018), mostrando el mismo efecto en instituciones de educación superior ecuatorianas. Esta integración general de tal evidencia recopilada sobre múltiples experiencias educativas proporciona evidencia de la importancia de la variable liderazgo-gerencial como un factor estratégico en las políticas de mejora educativa a nivel público y provincial e incluso nacional.

Por tanto, los hallazgos destacan las implicaciones de lo que surge de las tendencias emergentes en los cambios de paradigma asociados dentro de las organizaciones educativas y una perspectiva sobre su transición hacia organizaciones de gestión más flexibles y menos jerárquicas en sus estilos de liderazgo (Rodríguez-Ramírez & Carlson-Morales, 2024). Continuando con la tendencia de cambio y reflejando esta tendencia, las conclusiones iniciales muestran que la provincia de Santo Domingo solo está parcialmente avanzando en esta dirección porque los niveles de apoyo y el valor de la comunicación superan a los del control administrativo, y aún existen limitaciones significativas para involucrar a los docentes como una voz participativa en la toma de decisiones, lo cual está sujeto a las políticas de la institución.

CONCLUSIÓN

El liderazgo gerencial afecta la motivación de los docentes en la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas de manera estadísticamente significativa y fuerte (coeficiente de correlación de Spearman rho = 0.742; $p < 0.01$, así como un modelo de regresión que indica el 55.1% de la varianza motivacional). En particular, el liderazgo transformacional y la comunicación asertiva son los predictores más fuertes de la motivación intrínseca, mientras que la toma de decisiones participativa sigue siendo una dimensión deficiente. Por lo tanto, la política institucional debería priorizar el fortalecimiento de las competencias comunicativas y participativas del liderazgo gerencial como una estrategia sostenible para gestionar el talento docente.

FINANCIAMIENTO

No monetario

CONFLICTO DE INTERÉS

No existe conflicto de interés con personas o instituciones ligadas a la investigación.

AGRADECIMIENTOS

A quienes proyectan y trabajan por una mejor educación en Santo Domingo.

REFERENCIAS

Aparicio Molina, C., Sepúlveda López, F., Valverde Huincatripay, X., Cárdenas Merino, V., Contreras Sanzana, G., & Valenzuela Ravanal, M. (2020). Liderazgo directivo y cambio educativo: Análisis de una experiencia de colaboración universidad-escuela. *Páginas de Educación*, *13*(1). https://doi.org/10.22235/pe.v13i1.1915

Aranda Meyer, C., & Luque, L. E. (2024). Relevancia de habilidades socioemocionales en el liderazgo educativo actual: Reflexiones de expertos. *Cuadernos de Investigación Educativa*, *15*(1).

Barrientos-Báez, A. (2024). Liderazgo educativo y neurocomunicación: Un estado de la cuestión. *EDU Review: International Education and Learning Review*, *12*(1), 1-17.

Bolívar, A. (2019). *Una dirección escolar con capacidad de liderazgo pedagógico*. La Muralla.

Díaz-Esteban, C. H. (2024). Análisis de la incidencia del liderazgo educativo praxeológico en el desarrollo del pensamiento crítico y la inclusión social. *INNOVA Research Journal*, *9*(1), 1-16.

Flores, D. G. R., Fuentes, J. E. A., Miniguano, A. D. E., & Paredes, A. E. G. (2024). Gestión administrativa: Clima institucional en los ambientes académicos escolares. *Revista Inclusiones*, *11*(3), 76-88.

García, M., & Martínez, C. (2019). Dirección escolar y liderazgo en el ámbito iberoamericano. *Profesorado, Revista de Currículum y Formación del Profesorado*, *23*(2).

García, S. V. P., & Moreira, F. S. M. (2024). Gestión directiva frente al uso de las TIC en una institución educativa del cantón Sucre. *Gestión de la Educación*, *10*(2).

Hamodi-Galán, C., & Viego, V. (2024). El clima escolar: Cómo medirlo y su asociación con el tipo de escuela, los recursos humanos y el desempeño académico. *Estudios sobre Educación*.

Herrera, C. I., & Cancino, V. E. C. (2018). Asesoramiento a equipos de gestión y liderazgo educativo desde el abordaje de las competencias funcionales. *Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação*, *26*, 1220-1239. https://doi.org/10.1590/S0104-40362018002601381

Herrera, E. K. V. (2019). Liderazgo educativo siglo XXI, definiciones y características. *Revista Seres y Saberes*, *6*.

Maya, E., Zavala, J. J. A., & Argüelles, J. I. (2020). Liderazgo directivo y educación de calidad. *CIENCIAMATRIA*, *5*(9), 141-159. https://doi.org/10.35381/cm.v5i9.102

Morales Vergara, I., Torres Ruilova, B. O., & Rendón Jaluff, I. A. (2018). El liderazgo educativo de la Universidad de Guayaquil. *Conrado*, *14*(63).

Pascual, J., Orrego, V., Cheyre, M., & Iturrieta, C. (2024). Navegando la adversidad y la oportunidad: Liderazgo escolar en tiempos de crisis. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, *22*(1), 87-102.

Riera, J., Pagès, A., Torralba, F., Vilar, J., & Rosàs, M. (2018). Liderazgo ético de comunidades educativas en contextos de incertidumbre. *REXE: Revista de Estudios y Experiencias en Educación*, *2*(1).

Rodríguez-Ramírez, J. C., & Carlson-Morales, C. (2024). Reseña: Transiciones de la gestión directiva en las organizaciones educativas. *Ingenio y Conciencia. Boletín Científico de la Escuela Superior Ciudad Sahagún*, *11*(21), 95-100.

Rojas Carrasco, O. A., Vivas Escalante, A. D., Mota Suárez, K. T., & Quiñonez Fuentes, J. Z. (2020). El liderazgo transformacional desde la perspectiva de la pedagogía humanista. *Sophia, Colección de Filosofía de la Educación*, *28*. https://doi.org/10.17163/soph.n28.2020.09

Tintoré, M. (2024). Liderar desde el nivel medio del sistema: El papel de los «middle tiers» para desarrollar el liderazgo educativo. *Educar*, 1-15.

Weinstein, J., Muñoz, G., Sembler, M., & Marfán, J. (2019). Una década de investigación empírica sobre el liderazgo educativo en Chile: Una revisión sistemática de los artículos publicados en revistas indexadas (2008-2019). *Calidad en la Educación*, *51*. https://doi.org/10.31619/caledu.n51.671

Zurita, V. A. D. S., Lara, A. I. F., & Puga, M. del C. P. (2019). El liderazgo educativo y el desempeño docente: Un estudio etnometodológico de la realidad ecuatoriana. *Ciencia Digital*, *3*(1). https://doi.org/10.33262/cienciadigital.v3i1.287

Derechos de autor: 2026 Por los autores. Este artículo es de acceso abierto y distribuido según los términos y condiciones de la licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional (CC BY-NC-SA 4.0)
https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/