

CARACTERÍSTICAS Y ESTILOS DE LIDERAZGO PREVALECIENTES EN DIRECTORES DE CENTROS EDUCATIVOS

PREVALENT LEADERSHIP CHARACTERISTICS AND STYLES AMONG SCHOOL PRINCIPALS

Eladia Rodríguez¹

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8608-7810>

Luis Vásquez²

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0072-5231>

María Rodríguez³

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1698-0827>

Patricia Rodríguez⁴

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1125-4618>

Recibido: 26/01/2026 • Aprobado: 21/03/2026

Cómo citar: Rodríguez, E., Vásquez, L., Rodríguez, M. y Rodríguez, P. (2026). Características y estilos de liderazgo prevalentes en directores de centros educativos. *Ciencia y Educación*, 10(1), 27-38. <https://doi.org/10.22206/ciened.2026.v10i1.3479>

Resumen

Este estudio se realizó con el objetivo de Identificar las características y el tipo de liderazgo ejercido por directivos de diferentes centros educativos. Es relevante porque permite identificar las destrezas, habilidades y competencias que poseen los directores en relación con el tipo de liderazgo que ejercen y las características que lo definen. Fue desarrollado bajo el enfoque cuantitativo con diseño descriptivo transversal. La técnica usada fue la encuesta y el instrumento aplicado, el cuestionario. La población incluyó 132 docentes de 10 escuelas de la regional 08, distrito 05 de Santiago, del segundo ciclo de primaria y secundaria. Los tipos de liderazgo más conocidos por los docentes son el democrático y el autoritario y el que más evidencian en sus directores es el democrático. Las principales cualidades son: responsabilidad, flexibilidad, actualización y organización. La comunicación y la motivación son factores que deben evidenciarse en un líder efectivo, en estos aspectos los directores fueron valorados positivamente. Sin embargo,

Abstract

This study examines the characteristics and leadership styles of principals across various educational institutions. Its significance lies in providing valuable insights into the skills, competencies, and attributes that define effective school leadership. Employing a quantitative approach with a descriptive correlational design, data was collected through surveys using a structured questionnaire as the primary instrument. The study's population consisted of 132 teachers from 10 schools in Regional 08, District 05 of Santiago, all of whom teach at the upper primary and secondary levels. Among the key findings, democratic and authoritarian leadership styles were the most commonly recognized by teachers, with the democratic approach being the most prevalent among school principals. The most notable qualities attributed to effective principals included responsibility, adaptability, commitment to professional development, and strong organizational skills. Communication and motivation are factors that should be evident in an effective leader, and in these

¹ Instituto Superior de Formación Docente Salomé Ureña (ISFODOSU), República Dominicana. Email: eladia.rodriguez@isfodosu.edu.do

² Instituto Superior de Formación Docente Salomé Ureña (ISFODOSU), República Dominicana. Email: luis.vasquez@isfodosu.edu.do

³ Instituto Superior de Formación Docente Salomé Ureña (ISFODOSU), República Dominicana. Email: maria.rodriguez@isfodosu.edu.do

⁴ Instituto Superior de Formación Docente Salomé Ureña (ISFODOSU), República Dominicana. Email: lisette.rodriguez@isfodosu.edu.do



en cuanto a fomentar una cultura de comunicación abierta y efectiva indicaron que ocurre con frecuencia, aunque no de forma constante.

Palabras clave: liderazgo, liderazgo directivo, estilos de liderazgo, características del liderazgo, calidad educativa.

1. Introducción

En los últimos tiempos el liderazgo de los directivos es un aspecto muy tomado en cuenta a la hora de plantear políticas educativas en distintos países. Weinstein et al. (2015), como se citó en Gamarra Huamantla, 2024, plantean que “en América Latina, el liderazgo y la educación son temas de gran relevancia debido a su impacto en el desarrollo económico, social y cultural de las regiones” (p. 2). La importancia de un liderazgo eficaz en la gestión de los centros educativos no puede subestimarse, ya que los estilos y características que se evidencian son claves para conseguir una mejor calidad educativa. En ese sentido Pino Pillco y Chalco Corrales (2024), destacan la importancia de directivos efectivos al señalar que “diversos estudios destacan la necesidad de contar con directivos que cumplan con sus responsabilidades y generen confianza en las comunidades educativas, transformando las deficiencias en oportunidades de mejora” (p. 2).

Estudios realizados en el contexto nacional dan cuenta de la importancia del liderazgo como un fenómeno fundamental en la mejora de la calidad educativa. Estilos de liderazgo como el transformacional y distribuido resultan ser los más efectivos para fomentar la colaboración, la creatividad y el compromiso institucional (Díaz, 2025). En efecto, estos estilos resultan imprescindibles para que en nuestras escuelas se produzcan aprendizajes significativos y se mejore la calidad educativa en general. Así mismo, otros estudios resaltan la necesidad de contar con directivos que transformen las deficiencias en oportunidades de mejoras y competencias

aspects, the directors were rated positively. However, regarding the promotion of a culture of open and effective communication, teachers indicated that this occurs frequently, though not consistently.

Keywords: leadership, school leadership, leadership styles, leadership characteristics, educational quality.

para resolver los diferentes problemas que surgen en el ámbito educativo (Estrada, 2018, como se citó en Pino Pillco y Chalco Corrales, 2024). Los estudios antes mencionados resaltan la importancia que tiene convertir las deficiencias en oportunidades de mejora, así como destrezas para resolver las problemáticas que surgen en el entorno educativo. De aquí, que se hace necesario la existencia de gestores educativos con características que respondan a los más efectivos estilos de liderazgos.

En este contexto, estudios realizados por autores como Soto (2019) y Ramos Soto (2021) destacan la relación entre los tipos de liderazgo ejercidos por los directores y la incidencia de este en los aprendizajes. Dichos estudios concluyen que el liderazgo democrático, tipo de liderazgo que más reconocen los docentes, permite una integración más participativa de todos los miembros de la comunidad educativa, promueve una planificación y desarrollo de proyectos en los cuales la mayoría se siente involucrada. No obstante, el estilo autoritario sigue presente en algunas instituciones, en este estudio se destaca que el 25 % de los docentes lo perciben en sus directores. A pesar del predominio del liderazgo democrático, uno de los estilos considerados más eficaces en el contexto educativo es el liderazgo transformacional que se enfoca en generar cambios profundos en la institución y motivar a los colaboradores a alcanzar metas comunes basadas en valores y creencias compartidas.

Existen diversos estilos de liderazgo, cada uno con implicaciones diferentes en el contexto educativo. Chambilla (2020, como se citó en Guerrero et al., 2025) concluye que el estilo de liderazgo que

mayormente predomina en la gestión del director de la institución es el estilo democrático, con una evidente tendencia al comportamiento respetuoso y amable hacia su personal, con una actitud participativa que genera ese mismo ambiente y con una inminente voluntad para fomentar las relaciones interpersonales. Este estilo es especialmente valorado porque fortalece las relaciones interpersonales y permite que cada miembro de la comunidad educativa sienta que su voz es escuchada. Otro estilo es el liderazgo carismático, el cual genera confianza y relaciones positivas, fortalece el compromiso de los docentes hacia las metas de la institución (García Pereira et al., 2019; García-García, 2020, como se citó en Ramos Soto, 2021). En contraste, el liderazgo liberal se caracteriza por delegar completamente las decisiones a los colaboradores sin ofrecer una supervisión continua, lo cual puede llevar a un exceso de confianza y a una permisividad que perjudique la gestión de calidad (Bass, 2008; Escandón-Barbosa y Hurtado-Ayala, 2016; Warrick, 1981, como se citó en Ramos Soto, 2021).

Un liderazgo efectivo es esencial para cualquier directivo en una institución educativa. Corona (como se citó en Hinojo et al., 2022), indica que “el liderazgo es un proceso que se sitúa en diversos ámbitos, como en el plano organizativo, en el que la figura del directivo orienta y dirige a su equipo para alcanzar metas comunes” (p. 224). Esto implica que el director actúe como un gestor de recursos y facilitador que guía a la comunidad hacia una visión compartida de mejora educativa. En este orden, las instituciones educativas demandan las capacidades y competencias del liderazgo pedagógico, por lo que es fundamental que los directores establezcan metas claras y alcanzables para toda la comunidad educativa (Vásquez et al., 2021).

Investigadores como Weinstein et al. (2019) han dedicado esfuerzos a estudiar los tipos y modelos de liderazgo que operan en el ámbito escolar, tratando de entender las prácticas más comunes y cómo

el liderazgo puede influir en la mejora educativa. Los investigadores también consideran la forma en que el contexto sociocultural afecta el despliegue del liderazgo y la relevancia de la formación de los líderes escolares en la efectividad de su liderazgo (p. 10). Estas inquietudes destacan la necesidad de desarrollar competencias cognitivas en los directores para mejorar su gestión y la calidad del aprendizaje. Este estudio se origina a partir de la socialización de testimonios y experiencias de un grupo de docentes maestrantes de distintos centros educativos de primaria y secundaria que expresaban debilidades observadas en los directivos que los acompañan en su trabajo áulico.

Los resultados de esta investigación son relevantes porque permiten identificar las características y estilos de liderazgo que poseen los directores en relación con el liderazgo que ejercen como gestores. En el contexto local se espera que los directores de las escuelas exhiban un liderazgo que responda a los desafíos que requiere el sistema educativo dominicano. El problema investigado es teóricamente relevante porque tiene implicaciones significativas para el trabajo práctico que realizan los directores en los centros educativos. Así mismo, esta investigación aporta valor al campo académico y profesional, pues aporta valiosas informaciones y sugerencias para la mejora del trabajo de los directores en los centros. El objetivo general del estudio fue identificar las características y el tipo de liderazgo ejercido por los directivos según los docentes de los centros educativos del nivel primario y secundario del distrito 08-05, Santiago de los Caballeros. Por lo que las preguntas centrales que dirigen esta investigación son:

¿Cuáles son las características que perciben los docentes en los directores de los centros educativos?

¿Cuáles son los tipos o estilos de liderazgo que se evidencian en la gestión desarrollada por los directores?

2. Metodología

Se utilizó un enfoque cuantitativo con diseño descriptivo transversal. Este enfoque desarrolla un conjunto de procesos secuenciales que permitió comprobar las suposiciones hechas. Se plantean preguntas de las cuales se derivan los objetivos y las variables de estudio; posteriormente mediante la aplicación de métodos estadísticos, se obtienen y analizan los resultados, lo que permite formular conclusiones pertinentes y fundamentadas (Hernández y Mendoza, 2018).

La técnica para recoger la información fue la encuesta y el instrumento aplicado, el cuestionario. Se trabajaron variables como las características del liderazgo ejercido por los directores y el tipo de liderazgo ejercido por los directivos.

La población objeto de estudio estuvo conformada por 132 docentes pertenecientes a 10 centros educativos de la Regional 08, Distrito 05 de Santiago, quienes laboran en el segundo ciclo de los niveles primario y secundario. Dado que se trabajó con la totalidad de la población, no fue necesario realizar un proceso de muestreo. Estos centros están ubicados en la zona urbana de la provincia, tanto de sectores residenciales como de barrios populares. Además, algunos de los centros seleccionados están gestionados por religiosos y otros por laicos. Esta estratificación permitió tener una diversidad de sectores y entornos representados en los datos recogidos.

Se elaboró y aplicó un cuestionario con una escala tipo Likert, compuesto por 6 dimensiones. Este fue validado por expertos en gestión e investigación quienes hicieron algunas recomendaciones de mejoras relacionadas con el contenido y el formato. Para la selección de los jueces expertos, que validaron los instrumentos, se requirió que estos sean conocedores de la temática y dedicados a la investigación. Estos, son especialistas en estadísticas e investigación

científica, además tienen experiencia en el campo de la gestión y dirección de centros educativos. Les fue enviada la invitación a participar como jueces a 3 docentes investigadores en educación, gestión e innovación con experiencia en el nivel secundario y superior, de los cuales uno posee el título de Doctor y dos el título de Magister.

Posteriormente, se aplicó una prueba piloto a seis docentes pertenecientes a un centro educativo con características similares a las de la población de estudio. Tras su implementación, el equipo de investigación analizó los resultados obtenidos, verificando que no se presentaron dificultades en la comprensión ni en la interpretación de los ítems, lo que evidenció la claridad y pertinencia del instrumento. Al instrumento se le calculó el Alfa de Cronbach, dando como resultado un nivel de confiabilidad de 0.917, rango que se considera excelente.

En cuanto a las consideraciones éticas del estudio, el proceso seguido consistió, en primer lugar, en la visita a los centros educativos, donde se informó a la población objeto de estudio (docentes) a través de los directores. Posteriormente, se consultó a los participantes sobre su disponibilidad para colaborar, obteniéndose su consentimiento voluntario. Asimismo, se garantizó el anonimato y la confidencialidad de la información proporcionada durante todo el proceso de investigación. El equipo investigador recogió la información de manera presencial. Esto garantiza un nivel de objetividad y seguridad en los datos recolectados. El análisis de la información se realizó con el sistema SPSS versión 23.

3. Resultados

La mayoría de los docentes se ubican en el rango de edad entre 39 a 46; mientras que la minoría se observa en el de 18 a 25 con porcentajes de 27.3 % y 0.8 % respectivamente, como se muestra en la Tabla 1.

Tabla 1*Rango de edad*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	18 a 25	1	0.8 %
	25 a 32	26	19.7 %
	32 a 39	28	21.2 %
	39 a 46	36	27.3 %
	46 a 53	20	15.2 %
	53 o más	21	15.9
	Total	132	100 %

Fuente: Cuestionario aplicado a docentes.

Los grados de formación académica más comunes según la tabla 2 corresponde a Licenciatura y Maestría con 47.7 % y 44.7 % respectivamente.

Tabla 2*Formación académica*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Licenciatura	63	47.7 %
	Maestría	59	44.7 %
	Especialidad	8	6.1 %
	Técnico profesional	1	0.8 %
	Otro sin especificar	1	0.8 %
	Total	132	100 %

Fuente: Cuestionario aplicado a docentes.

3.1. Dimensión 2. Tipos de liderazgo que manifiesta el director del centro educativo

Esta dimensión fue valorada mediante los tipos y estilos del liderazgo. En las preguntas se permitió que los docentes seleccionaran más de una opción para cada variable, es por ellos que el recuento supera la muestra.

En la Tabla 3, se observa que los dos tipos de liderazgos más conocidos por los docentes son el democrático (38.9 %) y el autoritario con un 24.9 %.

Tabla 3*Tipo o estilos de liderazgo conocidos por los docentes*

Tipo de liderazgo conocido	Respuestas	
	Recuento	Porcentaje
Democrático	117	38.9 %
Autoritario	75	24.9 %
Transformador	71	23.6 %
Burocrático	35	11.6 %
Otro	3	1 %
Total	301	100 %

Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes.

La Tabla 4, indica que la mayoría de los docentes considera que sus directores ejercen varios tipos de liderazgo: el democrático (52.3 %), el autoritario (24.7 %) y un liderazgo transformador (17.2 %).

Tabla 4*Estilos o tipo de liderazgo que se entiende que aplica el director en los centros educativos*

Tipo de liderazgo aplicado por el director	Respuestas	
	Recuento	Porcentaje
Democrático	91	52.3 %
Autoritario	43	24.7 %
Transformador	30	17.2 %
Burocrático	9	5.2 %
Otro	1	0.6 %
Total	174	100 %

Fuente: Cuestionario 4 aplicado a los docentes.

3.2. Dimensión 3. Características del director del centro educativo

Como características positivas de los directores los docentes señalan la responsabilidad, la flexibilidad y la actualización (14.1 %, 13.3 % y 12.1 %). Las negativas que destacan son cerrados, distantes e inflexibles (2.1 %, 1 % y 0.9 %) respectivamente, como se observa en la Tabla 5.

Tabla 5
Características que posee el director según los docentes

Características del director	Respuestas	
	Recuento	Porcentaje
Actualizado	81	12.1 %
Flexible	89	13.3 %
Responsable	94	14.1 %
Cerrado	14	2.1 %
Distante	7	1.0 %
Inflexible	6	0.9 %
Dinámico	39	5.8 %
Innovador	42	6.3 %
Organizado	77	11.5 %
Empático	50	7.5 %
Cercano	47	7.0 %
Imparcial	16	2.4 %
Eficiente	64	9.6 %
Eficaz	41	6.1 %
Total	667	100 %

Fuente: cuestionario 1 aplicado a los docentes.

3.3. Dimensión 4. Comunicación del director del centro educativo

En la Tabla 6, se observa que esta dimensión fue muy bien valorada. El 85.6 % de los docentes expresó que el director se comunica con ellos casi siempre o siempre.

El 78.8 % de los docentes expresa que el director casi siempre o siempre fomenta un ambiente de comunicación eficaz, como se muestra en la Tabla 7.

3.4. Dimensión 5. Involucramiento del equipo de gestión y docentes en la toma de decisiones

El 68.2 % de los docentes expresa que el director casi siempre o siempre involucra al equipo y a los docentes en la toma de decisiones, como se observa en la Tabla 8.

Tabla 6
Frecuencia con que el director del centro educativo se comunica con su equipo de gestión y los docentes

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Siempre	77	58.3 %
	Casi siempre	36	27.3 %
	A veces	18	13.6 %
	Nunca	1	0.8 %
	Total	132	100 %

Fuente: cuestionario aplicado a los docentes.

Tabla 7
Frecuencia con que se fomenta en el centro educativo un ambiente de comunicación eficaz por parte del director

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Siempre	49	37.1 %
	Casi siempre	55	41.7 %
	A veces	24	18.2 %
	Nunca	4	3.0 %
	Total	132	100 %

Fuente: cuestionario aplicado a los docentes.

Tabla 8
Frecuencia con la que el director involucra al equipo y docentes en la toma de decisiones

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Siempre	41	31.1 %
	Casi siempre	49	37.1 %
	A veces	39	29.5 %
	Nunca	3	2.3 %
	Total	132	100 %

Fuente: cuestionario aplicado a los docentes.

La Tabla 9, indica que el 77.3 % de los encuestados respondió que el director siempre o casi siempre

muestra habilidades para tomar decisiones estratégicas y efectivas.

Tabla 9

Frecuencia con la que el director muestra habilidades para tomar decisiones estratégicas y efectivas

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Siempre	55	41.7 %
	Casi siempre	47	35.6 %
	A veces	26	19.7 %
	Nunca	4	3.0 %
	Total	132	100 %

Fuente: cuestionario aplicado a los docentes.

3.5. Dimensión 6. Relaciones interpersonales y clima laboral

El 86.4 % de los cuestionados respondió que las relaciones interpersonales y el clima laboral en el centro se considera excelente o buena, como se muestra en la Tabla 10.

Tabla 10

Consideraciones sobre las relaciones interpersonales del director

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Excelente	52	39.4 %
	Buena	62	47.0 %
	Regular	10	7.6 %
	Necesita mejorar	8	6.1 %
	Total	132	100 %

Fuente: cuestionario aplicado a los docentes.

La Tabla 11, muestra que el 83.3 % de los encuestados respondió que el director siempre o casi siempre promueve un clima laboral positivo y efectivo.

4. Conclusiones y discusiones

Abordar el tema del liderazgo en las instituciones educativas es de gran relevancia, ya que resulta

Tabla 11

Promoción de un clima laboral positivo y efectivo como parte de la cultura organizacional

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Siempre	71	53.8 %
	Casi siempre	39	29.5 %
	A veces	19	14.4 %
	Nunca	3	2.3 %
	Total	132	100 %

Fuente: cuestionario 1aplicado a los docentes.

cada vez más necesario contar con gestores que demuestren habilidades y competencias enfocadas en alcanzar los objetivos y metas establecidos. Las escuelas requieren líderes empoderados en su cultura organizacional y comprometidos con la búsqueda constante de la calidad tanto en los procesos académicos como en los administrativos que en ellas se desarrollan.

En el estudio realizado las variables trabajadas fueron las características del liderazgo y los tipos de liderazgo ejercidos por los directivos. Se analizaron las frecuencias de las respuestas expresadas por los encuestados en porcentajes según la cantidad obtenida en cada alternativa.

En cuanto a la primera variable, se abordaron seis dimensiones: datos generales de los encuestados, tipos de liderazgo, características, comunicación, involucramiento del equipo de gestión y docentes en la toma de decisiones, así como las relaciones interpersonales y clima laboral. Para cada una de estas dimensiones se recolectaron datos que se analizan a continuación.

Se consultó a los docentes sobre los diferentes tipos de liderazgo, se destaca el democrático (39 %) y el autoritario (25 %) como los más reconocidos. ¿Por qué se recolectó esta información? Para garantizar que los docentes tuvieran un conocimiento

adecuado sobre estos estilos y que sus respuestas reflejaran lo más fielmente posible la realidad, lo que facilita hacer inferencias sobre las respuestas dadas en otras dimensiones.

Al preguntar a los docentes sobre el tipo de liderazgo que perciben en sus directivos, el 52 % indicó que predomina el estilo democrático en sus escuelas. Este resultado en términos de porcentaje es alto y significativo, ya que este tipo de liderazgo, por sus características, tiene que prevalecer en mayor proporción en los centros educativos.

Este tipo de liderazgo garantiza que los directores actúen como motivadores, para fomentar la participación activa de sus equipos en la toma de decisiones y, además, asegurar que sus opiniones sean valoradas.

Es relevante señalar que, aunque no es un porcentaje muy elevado el de docentes que perciben este tipo de liderazgo en sus escuelas, el estilo autoritario obtuvo un 25 % de las respuestas. Esto resulta preocupante, ya que, en la actualidad, características como: la participación, el diálogo y el consenso, deben formar parte activa del equipo que apoya, promueve y se esfuerza por alcanzar los objetivos institucionales. Estos objetivos, a su vez, repercuten directamente en la calidad del aprendizaje de los estudiantes. El liderazgo autoritario, por el contrario, no contribuye al logro de estos objetivos. Según Rodríguez Pico (2024), este se caracteriza por que “el líder es quien dirige desde su perspectiva personal y decide el direccionamiento de la institución educativa, se ve claramente una jerarquía y una subordinación basada en la obediencia” (p.9). Este tipo de liderazgo responde a modelos de gestión obsoletos que ya no tienen cabida en las escuelas actuales.

Este resultado difiere de lo planteado en la investigación de (Ramos, 2021), quien concluye que el

liderazgo transformacional es uno de los más eficaces, ya que el líder actúa como un agente de cambio, motivando a su equipo, promoviendo transformaciones y fundamentándose en los valores, cualidades y creencias de sus seguidores y de sí mismo. Por ello, es justificable cuestionar por qué el liderazgo transformacional no se registró con mayor frecuencia en el estudio realizado.

Es importante destacar que, aunque el liderazgo transformacional no obtuvo un alto porcentaje de selección en el estudio (17 %), este se considera esencial para una gestión exitosa en un centro educativo. Esto coincide con (Martínez, 2014, como se citó en Laurens Narváez, 2025, p. 14), quien sostiene que “en el ámbito educativo, el liderazgo transformacional ha cobrado relevancia gracias a su capacidad para impulsar la innovación pedagógica y el desarrollo integral de docentes y estudiantes”. Por ello, es fundamental que este tipo de liderazgo se manifieste con mayor frecuencia en los centros educativos, para lograr colaboradores empoderados y resultados significativos.

Los estilos de liderazgo prevalecientes en los centros educativos evidencian la forma en que los directores manejan tanto el aspecto académico como el administrativo. Esto proporciona un perfil de las características que presentan los directivos en los centros estudiados. Cuando se les preguntó a los docentes sobre las principales cualidades de sus directores, las más destacadas fueron: responsabilidad, flexibilidad, actualización y organización. Estas son esenciales para quienes tienen la tarea de dirigir una institución educativa.

Sin embargo, es importante resaltar que cualidades como innovación, empatía, eficiencia y eficacia obtuvieran puntuaciones bajas. Aunque los docentes podían seleccionar más de una opción, los porcentajes en estos aspectos fueron significativamente bajos. Se observa una relación entre la ausencia de

liderazgo transformacional en la mayoría de los centros y la falta de estas características en muchos directores, ya que están estrechamente relacionadas con este estilo de liderazgo. El liderazgo transformacional es clave en cualquier organización, y en la investigación su puntuación fue baja.

La comunicación es otra dimensión fundamental en investigación realizada. Es innegable la importancia y eficacia de una buena comunicación como característica importante de los líderes en una institución educativa.

Al consultar a los docentes sobre la frecuencia con la que los directores se comunican con su equipo directivo y docente, la mayoría respondió que siempre lo hacen. Los directores fueron valorados positivamente (58 %), este porcentaje obtenido, muestra la relevancia de la comunicación como una cualidad primordial. Un director que promueve una comunicación efectiva garantiza que todos los actores estén al tanto de los procesos que se llevan a cabo en la institución. El seguimiento de las actividades planificadas permite evaluar, retroalimentar y valorar los resultados esperados. Un líder efectivo mantiene informado a su equipo sobre los logros obtenidos. En cambio, si no se fomenta una buena comunicación, se corre el riesgo de que las acciones no se ejecuten con la calidad y los resultados deseados.

Es necesario reflexionar sobre si en los centros educativos se fomenta realmente una cultura de comunicación abierta y efectiva. Al preguntar a los docentes si en sus centros se promueve un ambiente de comunicación eficaz por parte del director, la mayoría respondió "casi siempre". Esto sugiere que aún persisten prácticas de comunicación deficientes en algunos centros. Para garantizar la calidad de los procesos, es esencial que la información fluya de manera abierta y que todos los miembros estén alineados con los objetivos institucionales.

Coincidimos con Duarte (2020) cuando afirma que la realización de procesos eficientes y la consecución de resultados de calidad dependen de la existencia de auténticos liderazgos. Se reafirma que la comunicación y el seguimiento son características que le proporcionan al director competencias como líder para la buena gestión de una institución educativa; lo cual rompe con la gestión tradicional que pone más énfasis en la supervisión y control que en el acompañamiento. Es relevante recordar la importancia del liderazgo transformacional, mencionado anteriormente.

La siguiente dimensión a la que se hace referencia es el nivel de involucramiento que tienen los docentes y demás gestores en la toma de decisiones, aspecto directamente relacionado con este estilo de liderazgo.

Según Rivera (2025) "El liderazgo democrático fomenta la participación y el compromiso colectivo, creando un ambiente propicio para la evaluación y mejora continua del desempeño docente". Al preguntar a los docentes si son involucrados por el director, la mayoría respondió "casi siempre" y a veces (37 % y 30 % respectivamente); mientras que aproximadamente una tercera parte de los encuestados (31 %) indicó que "siempre" son tomados en cuenta.

Estos resultados sugieren que, en realidad, el liderazgo directivo en estos centros no es tan abierto y participativo. Cuando las decisiones se toman de manera compartida y en consenso, se asegura que todo el equipo esté empoderado para cumplir con el trabajo.

Aunque no todas las decisiones deben tomarse en conjunto, en los centros educativos es más beneficioso que todos los actores participen, aportando sugerencias y opiniones en muchas de ellas. Esto es crucial cuando se trata de la calidad de la educación y las acciones orientadas a mejorar los aprendizajes de los estudiantes.

Este planteamiento describe claramente la importancia de este tipo de liderazgo en la toma de decisiones: el líder involucra, delega y así, los demás se sienten comprometidos con los objetivos de la organización.

En este sentido, se les preguntó a los docentes si el director promueve el trabajo cooperativo y colaborativo entre los miembros de la institución. La mayoría (55 %) afirmó que siempre se fomenta. Este resultado contrasta con los datos sobre la toma de decisiones (37 %), lo que es relevante, ya que el trabajo colaborativo y la toma de decisiones suelen estar estrechamente vinculados. Esta característica es fundamental para el trabajo que desempeñan los directores en los centros.

Respecto a la toma de decisiones, se consultó a los docentes sobre las habilidades de sus directores para tomar decisiones estratégicas y efectivas. La mayoría indicó que el director siempre demuestra estas habilidades, lo cual es vital, ya que la toma de decisiones estratégicas es fundamental para la gestión de un centro educativo. Las decisiones acertadas no solo refuerzan la eficacia en la gestión, sino que también contribuyen a alcanzar los objetivos esperados.

Otro aspecto clave en el análisis de las características que debe exhibir el liderazgo de un director es la promoción de un clima organizacional positivo y el fomento de buenas relaciones interpersonales dentro de la escuela. Se preguntó a los docentes sobre la calidad de las relaciones del director con el personal, la mayoría las calificó como buenas. Cabe destacar, que la población docente es muy diversa (nivel secundario, nivel básico, sectores marginados, clase media, gestores religiosos y laicos). Los resultados indican que prevalecen buenas relaciones interpersonales, lo cual es beneficioso para la gestión del centro y para el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Efectivamente, cuando los actores de una organización no se relacionan adecuadamente, se dificulta el logro de las metas, y es un indicio de que el tipo de liderazgo prevaleciente no es muy efectivo, se considera que se deben reforzar características como innovación, empatía, eficiencia y eficacia.

Además, es relevante mencionar la promoción de un clima laboral positivo como parte de la cultura organizacional. La mayoría de los docentes afirmó que el director siempre promueve este tipo de clima, lo que está en sintonía con el liderazgo democrático identificado en los resultados. Si el liderazgo es participativo, se refleja en un ambiente colaborativo y en relaciones laborales efectivas. La mejora continua en las escuelas solo es posible cuando se dan las condiciones internas adecuadas, siendo el liderazgo directivo una de las más importantes. Según los resultados, en los centros estudiados existen estas condiciones, lo que facilita el proceso de mejora continua y el alcance de los objetivos establecidos.

Finalmente, en el estudio se determinó que el estilo de liderazgo prevaleciente y el más conocido por los docentes es el democrático. Respecto a las cualidades destacadas en los directores se encuentran la responsabilidad, flexibilidad, actualización y organización, siendo estas las que definen el perfil de un líder.

La comunicación y la motivación son factores característicos que se evidencian en un líder efectivo, en estos aspectos los directores fueron valorados positivamente. Sin embargo, en cuanto a fomentar una cultura de comunicación abierta y efectiva los docentes indicaron que esto ocurre con frecuencia, aunque no de forma constante.

Para la realización de futuras investigaciones relacionadas con esta temática se pueden abordar tópicos como la percepción de otros actores educativos

sobre el liderazgo que ejercen los directivos. Además, como el estudio se limitó al segundo ciclo se puede estudiar más adelante y comparar resultados con los docentes del primer ciclo.

En otro orden se recomienda que los docentes y directores de los centros estudiados participen en jornadas de capacitación y actualización relacionadas con los diferentes estilos de liderazgo que demandan las instituciones educativas actuales de tal forma que les permitan afrontar los retos y desafíos de innovación y transformación que requiere la sociedad de hoy.

Financiación

A los autores, editores y directores de los trabajos que fueron objeto de análisis en este estudio. Al Instituto Superior de Formación Docente Salomé Ureña por apoyar y financiar esta investigación, la cual es resultado del proyecto de investigación “El liderazgo directivo y la gestión escolar: su incidencia en la calidad de los aprendizajes.”, cuyo código es VRI-PI-7-2023-035.

Referencias bibliográficas

- Díaz Martínez, J. A. (2025). Estrategia para Fortalecer el Liderazgo del Director Orientado a la Innovación de los Centros Educativos. *Revista Veritas De Difusão Científica*, 6(3), 506–516. <https://doi.org/10.61616/rvdc.v6i3.949>
- Duarte Ramírez, F. M. (2020). Liderazgo educativo en el siglo XXI. *Revista Digital de Investigación y Postgrado*, 1(2), 86-111. <https://doi.org/10.59654/njy9ex86>
- Gamarra Huamantla, J. C. (2024). Liderazgo directivo en la educación: Una revisión literaria. *Horizontes Revista De Investigación En Ciencias De La Educación*, 8(34), 1897–1912. <https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v8i34.841>
- Guerrero Papaqui, R., Quintero Fuentes, M. P., Antonio Vidaña, P. R., Castillo Cedillo, P., Garcilazo Alcántara, M., & González Pérez, M. (2025). Estilos de Liderazgo en Estudiantes Universitarios de Administración: Con Enfoque en Proyectos Cooperativos Zona Tecamachalco. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 9(4), 9382-9398. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v9i4.19501
- Hernández -Sampieri, R., & Mendoza, C (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativas, cualitativas y mixtas*. Ciudad de México, México: Editorial Mc Graw Hill Education.
- Hinojo Lucena, F. J., Marichal Guevara, O. C., Cáceres Reche, M. D., & Barrientos Piñeiro, C. A. (2022). *Aportes de investigación derivados de la Red Iberoamericana de Investigación en liderazgo y prácticas educativas (RILPE)*. <https://www.torrossa.com/en/resources/an/5442708#>
- Laurens Narváez, L. L. (2025). Liderazgo Transformacional e Inteligencia Emocional en la Gestión Directiva Educativa. *Revista Latinoamericana Ogmios*, 5(12), 13–26. <https://doi.org/10.53595/rlo.v5.i12.116>
- Pino Pillco, H. Z., & Chalco Corrales, N. (2024). Liderazgo directivo en instituciones de educación básica y media: Revisión sistemática. *Horizontes Revista De Investigación En Ciencias De La Educación*, 8(34), 1824–1837. <https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v8i34.836>
- Ramos Soto, A. L. (2021). Tipos de liderazgo y su función dentro de las organizaciones. *CIMIE* 21, 2021. p.1-8. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9472675>
- Rivera, L. (2025). Estilos de liderazgo y la evaluación del desempeño docente en Educación Básica Regular. *Revista EDUCA UMCH*, (27), 98-113. <https://doi.org/10.35756/educaumch.202527.365>
- Rodríguez Pico, Y. M. (2024). El Liderazgo Pedagógico, Más Allá de un Proceso Educativo.

- Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 8(4), 552-566. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i4.12298
- Soto Lluberes, N. T. (2019). *Incidencia del liderazgo del director en la efectividad del trabajo realizado por los docentes en el nivel primario, Centro Educativo Las Frutas, Los Mina. Distrito Educativo 10-03. Año Escolar 2018-2019, Santo Domingo, Este*. [Tesis de Maestría, Universidad Abierta para Adultos] <https://rai.uapa.edu.do/handle/123456789/1387>
- Vásquez Villanueva, S., Vásquez Campo, S. A., Vásquez, Villanueva, L., Carranza Quevedo, M. F., Vásquez Villanueva, C. A., & Terry Ponte, O. F. (2021). Liderazgo pedagógico y el desempeño docente: la imagen de instituciones educativas privadas. Horizontes. *Revista de Investigación en Ciencias de la Educación*, 5(17), 2021 <https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v5i17.166>
- Weinstein, J., Muñoz, G., & Flessa, J. (2019). Liderazgo directivo para la calidad de la educación: aprendizajes desde un campo de investigación emergente. *Calidad en la educación*, (51), 10-14. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7268125>