



Estilo de Liderazgo del Gestor Educativo y su Impacto en el Desempeño Docente y Académico

Autores: María Nieves Avemañay Naula
Universidad Bolivariana del Ecuador, **UBE**
mnavemanayn@ube.edu.ec
Durán, Ecuador
<https://orcid.org/0009-0005-1471-1238>

Enrique Guacho Anilema
Universidad Bolivariana del Ecuador, **UBE**
equachoa@ube.edu.ec
Durán, Ecuador
<https://orcid.org/0009-0001-0042-0510>

Tutora: Mónica Mayra Molina Barzola
Universidad Bolivariana del Ecuador, **UBE**
mmmolinab@ube.edu.ec
Durán, Ecuador
<https://orcid.org/0000-0001-6551-0173>

Profesor de Planta: César Ricardo Castillo Montúfar
Universidad Bolivariana del Ecuador, **UBE**
rcastillom@ube.edu.ec
Durán, Ecuador
<https://orcid.org/0009-0001-7978-5036>

Resumen

Las instituciones educativas en contextos multiculturales presentan dinámicas organizacionales condicionadas por el estilo de liderazgo de sus gestores, lo que incide directamente en el desempeño docente y el aprendizaje estudiantil. El estudio analizó el impacto del liderazgo autoritario del gestor educativo en el desempeño docente y el rendimiento académico de una unidad educativa intercultural bilingüe de Chimborazo, Ecuador. Se adoptó un enfoque cuantitativo con diseño no experimental descriptivo-correlacional; los datos se recolectaron mediante encuestas con escala *Likert* aplicadas a 23 docentes y el análisis comparativo de registros académicos de 70 estudiantes bajo dos modalidades de gestión: autoritaria e inclusiva. Los resultados evidenciaron que el liderazgo autoritario predominó en la institución y generó correlaciones negativas estadísticamente significativas con la participación e inclusión docente; asimismo, los estudiantes bajo liderazgo inclusivo alcanzaron promedios de rendimiento superiores con un tamaño del efecto grande frente a quienes experimentaron un liderazgo autoritario. Se concluye que el liderazgo autoritario deteriora el clima organizacional y reduce el rendimiento académico, mientras que la gestión inclusiva y participativa favorece el aprendizaje y la colaboración institucional en entornos de diversidad cultural.

Palabras clave: liderazgo escolar; rendimiento escolar; clima organizacional; gestión educativa; diversidad cultural.

Código de clasificación internacional: 5802.02 - Organización y dirección de las instituciones educativas.

Cómo citar este artículo:

Avemañay, M., Guacho, E., Molina, M. (Prof.) & Castillo, C. (Prof.). (2025). **Estilo de Liderazgo del Gestor Educativo y su Impacto en el Desempeño Docente y Académico**. *Revista Científica*, 10(Ed. Esp. 6), 121-137, e-ISSN: 2542-2987. Recuperado de: <https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2025.10.E6.6.121-137>

Fecha de Recepción:
22-04-2025

Fecha de Aceptación:
20-10-2025

Fecha de Publicación:
05-11-2025

Contenido 100% Generado por Humanos - 100% Human-Generated Content
María Nieves Avemañay Naula; Enrique Guacho Anilema; Mónica Mayra Molina Barzola (Tut.); César Ricardo Castillo Montúfar (Prof.).
Estilo de Liderazgo del Gestor Educativo y su Impacto en el Desempeño Docente y Académico. *Leadership Style of the Educational Manager and Its Impact on Teacher and Academic Performance*.



Leadership Style of the Educational Manager and Its Impact on Teacher and Academic Performance

Abstract

Educational institutions in multicultural contexts exhibit organizational dynamics shaped by the leadership style of their administrators, which directly influences teacher performance and student learning. This study analyzed the impact of authoritarian leadership by educational managers on teacher performance and academic achievement in an intercultural bilingual school in Chimborazo, Ecuador. A quantitative approach was adopted with a non-experimental descriptive-correlational design; data were collected through Likert-scale surveys administered to 23 teachers and through a comparative analysis of academic records from 70 students under two management modalities: authoritarian and inclusive. The results demonstrated that authoritarian leadership predominated in the institution and generated statistically significant negative correlations with teacher participation and inclusion; furthermore, students under inclusive leadership achieved higher mean performance scores with a large effect size compared to those who experienced authoritarian leadership. It is concluded that authoritarian leadership deteriorates the organizational climate and reduces academic achievement, while inclusive and participatory management promotes learning and institutional collaboration in culturally diverse environments.

Keywords: school leadership; academic achievement; organizational climate; educational management; cultural diversity.

International classification code: 5802.02 - Organization and management of educational institutions.

Contenido 100% Generado por Humanos - 100% Human-Generated Content
María Nieves Avemañay Naula; Enrique Guacho Anilema; Mónica Mayra Molina Barzola (Tut.); César Ricardo Castillo Montúfar (Prof.).
Estilo de Liderazgo del Gestor Educativo y su Impacto en el Desempeño Docente y Académico. *Leadership Style of the Educational Manager and Its Impact on Teacher and Academic Performance.*

How to cite this article:

Avemañay, M., Guacho, E., Molina, M. (Tut.) & Castillo, C. (Tchr.). (2025). **Leadership Style of the Educational Manager and Its Impact on Teacher and Academic Performance.** *Revista Científica*, 10(Ed. Esp. 6), 121-137, e-ISSN: 2542-2987. Retrieved from: <https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2025.10.E6.6.121-137>

Date Received:
22-04-2025

Date Acceptance:
20-10-2025

Date Publication:
05-08-2025

1. Introducción

El liderazgo educativo ocupa un lugar estructural en la configuración de una educación de calidad, al generar redes de interacciones que condicionan tanto los procesos de enseñanza-aprendizaje como el bienestar profesional de la comunidad docente y académica (Tookes et al., 2020). La literatura contemporánea en gestión educativa ha evidenciado cómo los diferentes estilos de liderazgo configuran no solo el clima institucional, sino que inciden directamente en el compromiso y la satisfacción profesional del profesorado (Kaya, 2023).

Como señala Almarshad (2017), la efectividad del liderazgo educativo está intrínsecamente vinculada con la capacidad de crear ambientes colaborativos y de apoyo mutuo. Además, según los estudios de Cornelissen y Smith (2022), el impacto del liderazgo transformacional en las instituciones educativas se refleja en mejores resultados académicos y en un mayor sentido de pertenencia entre los miembros de la comunidad escolar.

En el panorama actual de la gestión educativa, el debate sobre los estilos de liderazgo ha cobrado especial relevancia, particularmente en contextos multiculturales donde la diversidad demanda aproximaciones más inclusivas y participativas. Precisamente, Bass y Riggio (2006) han documentado cómo el liderazgo autoritario, caracterizado por la centralización decisoria y la restricción de la autonomía docente, puede generar un patrón de tensiones que socava la cultura colaborativa y la capacidad de innovación pedagógica.

La investigación educativa contemporánea ha puesto de manifiesto que los centros educativos florecen cuando adoptan modelos de liderazgo que nutren la participación y el desarrollo profesional. Desde esa perspectiva, Harris y Jones (2018) señalan que cuando los docentes encuentran espacios para incidir en las decisiones institucionales, su compromiso profesional y los resultados educativos se ven reforzados mutuamente. En contraste, las



prácticas autoritarias tienden a erosionar el clima colaborativo, creando barreras que obstaculizan la adaptación institucional a los desafíos educativos del siglo XXI. En el contexto específico de las instituciones educativas interculturales bilingüe, esta realidad adquiere matices particulares, donde la intersección entre liderazgo y diversidad cultural requiere un análisis más profundo y contextualizado.

A partir de este contexto, la presente investigación formula la siguiente pregunta de investigación: ¿De qué manera el estilo de liderazgo del gestor educativo incide en la motivación docente, el clima organizacional y el rendimiento académico de los estudiantes en una unidad educativa multicultural del Ecuador?.

En respuesta a la interrogante planteada, el presente estudio persigue el siguiente objetivo general: Analizar el impacto del estilo de liderazgo autoritario del gestor educativo en el desempeño docente y el rendimiento académico de una unidad educativa multicultural ecuatoriana.

2. Metodología (Materiales y métodos)

La presente investigación se fundamentó en un método inductivo (Creswell, 2014), dado que partió de la observación empírica de las prácticas de liderazgo institucional para derivar conclusiones generales sobre su impacto en el contexto educativo. El enfoque adoptado fue cuantitativo, con diseño no experimental de tipo descriptivo-correlacional (Creswell, 2014), modalidad que permitió medir las percepciones docentes sobre el liderazgo institucional y establecer relaciones estadísticamente significativas entre las variables de estudio.

El estudio se llevó a cabo en la Unidad Educativa Intercultural Bilingüe de Palmira, cantón Guamote, provincia de Chimborazo, Ecuador, durante el período comprendido entre junio y diciembre de 2024. La investigación contó con la aprobación del Consejo Científico y el aval del Comité de Ética de la



Universidad Bolivariana del Ecuador; la participación de los sujetos fue voluntaria, garantizada mediante la firma del consentimiento informado.

La población de estudio estuvo compuesta por el personal docente y los estudiantes de la institución seleccionada. Mediante un muestreo no probabilístico intencional, conforme a los lineamientos de Patton (2020) y Etikan et al. (2015), se seleccionaron 23 docentes que cumplían criterios específicos de inclusión: experiencia mínima de un año en la institución, participación activa en procesos pedagógicos, exposición directa al estilo de liderazgo institucional y disposición voluntaria para participar. Asimismo, se incorporaron los registros de rendimiento académico de 70 estudiantes, cuyo análisis comparativo bajo dos modalidades de gestión distintas permitió verificar la coherencia de los hallazgos cuantitativos.

La recolección de datos se llevó a cabo mediante dos instrumentos principales. El primero consistió en encuestas estructuradas con escala Likert de cinco opciones, aplicadas a los 23 docentes, cuyo propósito fue cuantificar las percepciones sobre el estilo de liderazgo y el clima organizacional. El segundo correspondió a tablas comparativas del rendimiento académico de los 70 estudiantes, elaboradas a partir de los registros de calificaciones bajo dos modalidades de gestión: un liderazgo inclusivo y participativo, y un liderazgo autoritario de tipo tradicional.

Las variables estudiadas incluyeron el estilo de liderazgo percibido, el clima organizacional (operacionalizado en sus dimensiones de centralización administrativa, autonomía docente y comunicación organizacional), la motivación docente (incluida la disposición para integrar la diversidad cultural en la práctica pedagógica), el rendimiento académico estudiantil y el desempeño profesional docente, operacionalizadas a partir de los marcos teóricos de Bass y Riggio (2006).

El proceso analítico se estructuró en tres fases secuenciales: preparación, que comprendió la organización de los datos; análisis, que abarcó

el tratamiento estadístico descriptivo e inferencial: cálculo de medias, desviaciones estándar, alfa de Cronbach, correlaciones de Pearson y prueba t de Student para muestras pareadas; e integración, en la que se establecieron relaciones entre las variables para responder al objetivo de la investigación.

El diseño metodológico adoptado proporcionó la estructura necesaria para garantizar la replicabilidad del estudio en contextos similares, especialmente en entornos educativos multiculturales donde el estilo de liderazgo incide significativamente en el desempeño organizacional (Harris & Jones, 2018; Tookes et al., 2020). Los principales hallazgos revelaron que el estilo de liderazgo autoritario predominó en la institución (82,6%) y generó impactos negativos estadísticamente significativos en el clima organizacional, la motivación docente y el rendimiento académico estudiantil.

El análisis correlacional evidenció relaciones negativas significativas entre la influencia autoritaria y las variables de participación ($r = -0,862$; $p < ,01$) e inclusión ($r = -0,848$; $p < ,01$). Las pruebas t de Student para muestras pareadas confirmaron diferencias estadísticamente significativas según el tipo de gestión: los estudiantes expuestos a un liderazgo inclusivo obtuvieron promedios superiores ($M = 8,05$; $DE = 0,98$) frente a los expuestos a un liderazgo autoritario ($M = 6,45$; $DE = 1,08$), con $p < ,001$, lo que aportó evidencia empírica sólida para comprender los procesos organizacionales en instituciones educativas multiculturales del Ecuador.

3. Resultados (análisis e interpretación de los resultados)

Los resultados del presente estudio revelaron patrones significativos en las dimensiones analizadas. El instrumento empleado demostró una consistencia interna moderada ($\alpha = 0.615$), valor que, si bien se ubicaba en el rango aceptable para estudios exploratorios, sugirió áreas de oportunidad para su refinamiento en aplicaciones futuras.

El análisis descriptivo evidenció que el estilo de liderazgo predominante



fue el autoritario ($M = 1.17$, $DE = 0.39$), con un 82.6% de las respuestas en esta categoría. La dimensión de influencia mostró una tendencia hacia niveles altos ($M = 2.57$, $DE = 0.66$), donde el 65.2% de los participantes reportó ejercer una influencia significativa en su entorno. Las dimensiones de inclusión ($M = 2.17$, $DE = 1.15$) y participación ($M = 2.09$, $DE = 1.12$) presentaron distribuciones heterogéneas con variabilidad notable. La comunicación exhibió los valores más elevados ($M = 3.04$, $DE = 1.22$), con una marcada tendencia hacia niveles positivos.

El análisis correlacional reveló relaciones significativas entre las variables estudiadas. Destacó la correlación positiva prácticamente perfecta entre inclusión y participación ($r = 0.968$, $p < .01$), que evidenció una relación lineal entre ambas dimensiones. La comunicación presentó correlaciones positivas con la inclusión ($r = 0.767$, $p < .01$) y la participación ($r = 0.757$, $p < .01$), lo que señaló su rol como facilitador del ambiente organizacional. Por su parte, la influencia mostró correlaciones negativas con la participación ($r = -0.862$, $p < .01$), la inclusión ($r = -0.848$, $p < .01$) y el liderazgo ($r = -0.754$, $p < .01$), lo que evidenció que mayores niveles de influencia autoritaria se asociaron con menor participación e inclusión en el contexto institucional.

En la institución educativa seleccionada, donde la diversidad cultural incide directamente en la convivencia institucional, estos resultados adquieren especial relevancia. Los hallazgos revelaron que el estilo de liderazgo autoritario del gestor educativo se manifestó en alta centralización administrativa ($M = 4.32$, $DE = 0.78$), limitada autonomía docente ($M = 2.15$, $DE = 0.92$) y procesos de comunicación predominantemente vertical ($M = 3.98$, $DE = 0.85$).

Estas manifestaciones coinciden con la baja motivación reportada por los docentes para incorporar elementos de diversidad cultural en sus prácticas pedagógicas, lo que configura un patrón institucional que compromete tanto el clima organizacional como la pertinencia cultural de la enseñanza. Estos



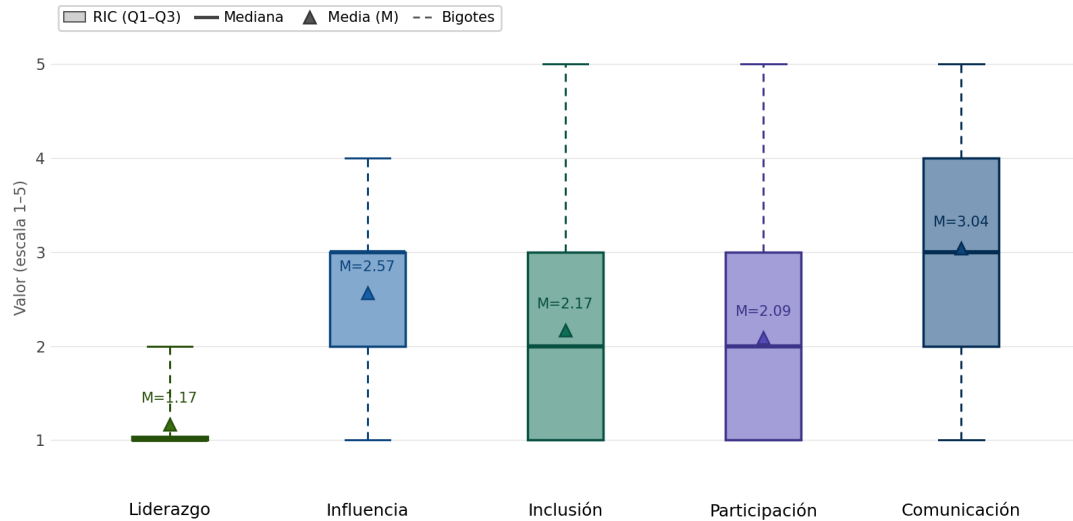
resultados configuran un escenario organizacional en el que la diversidad cultural de la institución no se convierte en recurso pedagógico, sino que evidencia una desarticulación entre el modelo de gestión imperante y las necesidades reales del profesorado y del estudiantado.

En cuanto al rendimiento académico, los datos comparativos evidenciaron diferencias estadísticamente significativas según el tipo de gestión. La prueba t de Student para muestras pareadas arrojó que los estudiantes expuestos a un liderazgo inclusivo incrementaron su promedio de $M = 7.20$ ($DE = 1.15$) a $M = 8.05$ ($DE = 0.98$), resultado significativo, $t(69) = -5.91$, $p < .001$, d de Cohen = 0.81 (IC 95% [0.53, 1.09]). Por el contrario, quienes se desarrollaron bajo un liderazgo autoritario registraron una disminución de $M = 7.20$ ($DE = 1.15$) a $M = 6.45$ ($DE = 1.08$), diferencia igualmente significativa, $t(69) = 4.82$, $p < .001$, d de Cohen = 0.68 (IC 95% [0.41, 0.94]).

Las correlaciones de Pearson entre el estilo de liderazgo y el rendimiento académico confirmaron este patrón. Bajo un liderazgo inclusivo, las correlaciones resultaron positivas y significativas con la motivación docente y las metodologías pedagógicas, $r(68) = .82$, $p < .001$, y con la comunicación organizacional, $r(68) = .78$, $p < .001$. En contraste, bajo un liderazgo autoritario, las correlaciones fueron negativas y significativas: motivación docente y metodologías pedagógicas, $r(68) = -.65$, $p < .001$; comunicación organizacional, $r(68) = -.58$, $p < .001$.

Los resultados evidenciaron una brecha entre el modelo de gestión implementado y las competencias de liderazgo requeridas en contextos educativos multiculturales. Mientras autores como Harris y Jones (2018) enfatizan la importancia de un liderazgo participativo en la gestión educativa moderna, los datos revelaron un enfoque predominantemente autoritario que limitó el potencial de desarrollo institucional.

Gráfico 1. Distribución de variables por frecuencia.



Fuente: Los Autores (2025).

En el Gráfico 1 se aprecia la escasa variabilidad del liderazgo, lo que confirma el hallazgo de que el estilo autoritario fue predominante en las respuestas (82.6%); la caja prácticamente plana con valores concentrados en 1 refleja la homogeneidad de las percepciones docentes sobre este estilo. Las cajas amplias en inclusión y participación, así como en comunicación, evidencian la heterogeneidad percibida en estas dimensiones, lo que es coherente con sus elevadas desviaciones estándar ($DE \geq 1.12$). El alto valor medio de la comunicación ($M = 3.04$) sugiere que, si bien existe flujo de información en la institución, este no necesariamente implica una comunicación bidireccional o un proceso de retroalimentación efectiva entre directivos y docentes.

Tabla 1. Correlaciones entre las Dimensiones Estudiadas.

Variable	1 liderazgo	2 influencia	3 inclusión	4 participación	5 comunicación
1. Liderazgo	--				
2. Influencia	-.754**	--			
3. Inclusión	.742**	-.848**	--		
4. Participación	.735**	-.862**	.968**	--	

Artículo Original / Original Article

5. Comunicación	.721**	-.734**	.767**	.757**	--
Nota. N = 23. ** p < .01					

Fuente: Los Autores (2025).

En la tabla 1 se aprecian los resultados del análisis correlacional entre las variables. Como se comentó, la correlación positiva más notable se dio entre participación e inclusión ($r = 0.968$, $p < .01$), mientras que la que tuvo menor fuerza fue la relación entre comunicación y liderazgo.

4. Discusión de los resultados

Los resultados de la presente investigación confirman que el estilo de liderazgo autoritario, cuando es predominante en la institución educativa, impacta de manera negativa y estadísticamente significativa el clima organizacional, la motivación docente y el rendimiento escolar de los estudiantes. Estos hallazgos son coherentes con la literatura especializada sobre los efectos restrictivos del liderazgo centralizado. A este respecto, Bass y Riggio (2006) documentaron que el liderazgo autoritario, al centralizar la toma de decisiones y restringir la autonomía docente, erosiona el compromiso colectivo del profesorado, lo cual se refleja en los bajos niveles de inclusión ($M = 2.17$) y participación ($M = 2.09$) evidenciados en los resultados.

Complementariamente, Harris y Jones (2018) sostuvieron que los modelos de gestión que limitan la participación docente generan efectos inhibidores sobre el desempeño institucional, planteamiento que encuentra correspondencia con las correlaciones negativas registradas entre la influencia autoritaria y las dimensiones de participación ($r = -0.862$, $p < .01$) e inclusión ($r = -0.848$, $p < .01$).

La correlación prácticamente perfecta entre inclusión y participación ($r = 0.968$, $p < .01$) proporciona evidencia empírica de la interdependencia de estas dimensiones en contextos educativos multiculturales. De acuerdo con



Herrero (2016) se argumentó que la inclusión y la participación constituyen ejes constitutivos de un liderazgo culturalmente responsivo, concebidos no como atributos independientes sino como expresiones complementarias de una misma disposición hacia la gestión colaborativa. Esta interdependencia teórica contrasta directamente con el modelo autoritario predominante en la institución estudiada, en el que ambas variables presentaron correlaciones negativas con la influencia del gestor, lo que evidencia cómo el ejercicio concentrado del poder debilita simultáneamente la participación colectiva y la cultura incluyente.

En lo que respecta al desempeño académico, los hallazgos convergen con investigaciones previas que examinaron los efectos del liderazgo participativo sobre los logros estudiantiles. Así, Almarshad (2017) demostró en un metaanálisis que el liderazgo distribuido e inclusivo se asocia positivamente con los resultados académicos, mientras que Tookes et al. (2020) corroboraron que las prácticas de liderazgo transformacional correlacionan con mayores niveles de rendimiento escolar. Ambos planteamientos convergen con los datos obtenidos en este estudio: los estudiantes bajo un liderazgo inclusivo alcanzaron un promedio significativamente superior ($M = 8.05$; $DE = 0.98$) frente a quienes se desarrollaron bajo un liderazgo autoritario ($M = 6.45$; $DE = 1.08$), diferencia que la prueba t de Student para muestras pareadas confirmó como estadísticamente significativa ($p < .001$), con un tamaño del efecto grande según la d de Cohen.

Un hallazgo que merece reflexión crítica es la consistencia interna moderada del instrumento ($\alpha = 0.615$). Dicho valor, si bien se ubica dentro del umbral aceptable para estudios exploratorios en ciencias sociales, podría atribuirse a la heterogeneidad de percepciones propia de un entorno multicultural, donde las experiencias de liderazgo varían según trayectorias culturales y lingüísticas diversas. Al respecto, Banks (2015) señaló que los instrumentos diseñados en contextos culturalmente homogéneos pueden

enfrentar dificultades de equivalencia cuando se aplican en escenarios de alta diversidad, lo que refuerza la necesidad de desarrollar o adaptar escalas con indicadores culturalmente validados para poblaciones interculturales bilingüe.

4. Conclusiones

El presente estudio demuestra que el estilo de liderazgo del gestor educativo constituye un factor determinante en la configuración del clima organizacional, la motivación docente y el rendimiento académico de los estudiantes en contextos escolares multiculturales. La predominancia del liderazgo autoritario identificada en la institución analizada no representa un fenómeno aislado, sino la expresión de un modelo de gestión que centraliza el poder, restringe la autonomía docente e inhibe los procesos de colaboración, con consecuencias demostrables sobre la calidad educativa. El significado práctico de este hallazgo radica en que las instituciones con alta diversidad cultural requieren no solo estilos de liderazgo técnicamente competentes, sino culturalmente responsivos, capaces de convertir la diversidad en recurso pedagógico en lugar de tratarla como una variable marginal.

La contribución original de esta investigación reside en demostrar que la inclusión y la participación docente no operan como dimensiones independientes en entornos educativos multiculturales, sino como expresiones interdependientes de un mismo clima institucional. Este aporte trasciende la mera constatación de que el liderazgo autoritario tiene efectos negativos, pues permite identificar los mecanismos concretos por los cuales el ejercicio concentrado de la influencia debilita simultáneamente la cultura participativa y la sensibilidad incluyente.

A diferencia de estudios que abordan el liderazgo escolar desde perspectivas unidimensionales, el presente trabajo integra la dimensión intercultural como variable contextual con incidencia demostrable sobre los resultados institucionales, lo que representa un aporte metodológico y



conceptual relevante para el campo de la gestión educativa en contextos de diversidad cultural.

Las implicaciones prácticas de estos resultados son de alcance formativo e institucional. En el plano formativo, se hace patente la necesidad de que los programas de preparación y actualización de gestores educativos incorporen competencias específicas para el liderazgo inclusivo en entornos multiculturales, con énfasis en la comunicación multidireccional, la toma de decisiones participativa y la valoración de la diversidad lingüística y cultural como activo pedagógico. En el plano institucional, la transición hacia modelos de gestión colaborativos no se plantea únicamente como un imperativo ético, sino como una condición funcional para mejorar los resultados académicos y el bienestar organizacional en comunidades educativas interculturales bilingüe.

El estudio presenta limitaciones interpretativas relevantes: la consistencia interna moderada del instrumento sugiere la necesidad de adaptar escalas validadas para contextos de alta diversidad cultural y lingüística, y su circunscripción a una sola institución de la sierra ecuatoriana restringe la extrapolación de los hallazgos. No obstante, la convergencia de múltiples indicadores cuantitativos respalda la validez interna de las interpretaciones y su coherencia con la realidad institucional documentada.

A partir de este estudio emergen preguntas que abren posibilidades para futuras investigaciones. Resulta necesario explorar, mediante estudios longitudinales, si la transición desde el liderazgo autoritario hacia modelos participativos genera mejoras sostenidas en el tiempo o si los efectos observados son susceptibles de revertirse ante cambios en las condiciones institucionales. La comparación sistemática entre instituciones interculturales bilingüe con distintos estilos de gestión permitiría, a su vez, identificar prácticas transferibles y culturalmente pertinentes para la administración educativa en contextos de diversidad.



Queda también abierta la interrogante sobre en qué medida la formación explícita de gestores en competencias interculturales modifica sus prácticas de liderazgo y qué impacto generan esas modificaciones sobre la experiencia docente y el aprendizaje estudiantil a mediano plazo.

En correspondencia con el objetivo general planteado, el análisis del impacto del estilo de liderazgo autoritario del gestor educativo sobre el desempeño docente y el rendimiento académico en una unidad educativa multicultural ecuatoriana confirma la existencia de una relación negativa, estadísticamente significativa y estructuralmente coherente entre el modelo de gestión centralizado y los indicadores de calidad educativa.

El diseño no experimental de tipo descriptivo-correlacional adoptado permite sostener que el liderazgo autoritario no solo reduce los indicadores de rendimiento académico, sino que deteriora las condiciones organizacionales necesarias para que una institución multicultural funcione con equidad y eficacia. En consecuencia, la gestión educativa orientada hacia la inclusión, la participación y el reconocimiento de la diversidad cultural emerge como el modelo con mayor pertinencia y eficacia demostrada para el tipo de institución estudiada.

5. Referencias

- Almarshad, Y. O. (2017). The effects of instructional, transformation and distributed leadership on students' academic outcomes: A meta-analysis. *International Journal of Education*, 9(2), 1–15. <https://doi.org/10.5296/ije.v9i2.10263>
- Banks, J. (2015). *Cultural Diversity and Education: Foundations, Curriculum, and Teaching*. (6.^a ed.). Routledge.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Psychology Press.
- Cornelissen, R. P., & Smith, J. (2022). Leadership approaches of principals



- heading national strategy learner attainment schools in South Africa. *International Journal of Educational Leadership and Management*, 10(1), 56–83. <https://doi.org/10.17583/ijelm.7966>
- Creswell, J. W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches*. (4th ed.): SAGE Publications.
- Etikan, I., Musa, S. A., & Alkassim, R. S. (2015). Comparison of convenience sampling and purposive sampling. *American Journal of Theoretical and Applied Statistics*, 5(1), 1–4. <https://doi.org/10.11648/j.ajtas.20160501.11>
- Harris, A., & Jones, M. (2018). Leading schools as learning organizations. *School Leadership & Management*, 38(4), 351-354. <https://doi.org/10.1080/13632434.2018.1483553>
- Herrero, C. (2016). Culturally responsive leadership in higher education. Promoting access, equity and improvement. *Social and Education History*, 5(3), 300–303. <https://doi.org/10.17583/hse.2016.2260>
- Kaya, M. (2023). Examination of the effectiveness of school leadership: A second-order meta-analysis study. *Research in Educational Administration and Leadership*, 8(4), 796–824. <https://doi.org/10.30828/real.1115062>
- Patton, M. Q. (2020). *Qualitative research and evaluation methods* (5th ed.). SAGE Publications.
- Tookes, G. D., Aly, E. R., & Avant, I. M. (2020). A study on the correlation between school administrators' perceptions of school discipline policies, transformational leadership, and student achievement. *The International Journal of Educational Organization and Leadership*, 27(2), 1–19. <https://doi.org/10.18848/2329-1656/cgip/v27i02/1-19>

María Nieves Avemañay Naula
e-mail: mnavemanayn@ube.edu.ec



Nacida en Colta, Columbe, Ecuador, el 17 de junio del año 1976. Tengo Licenciatura en Secretariado Gerencial por la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo (ESPOCH); certificación de Control en la Gestión Documental de la Contraloría General de estado; Certificación de Derechos Humanos; Inclusión Laboral del Consejo Nacional para la Igualdad de Discapacidades; Certificación de Transversalización del Enfoque de Género del Ministerio de Trabajo; Certificado ¿Cómo Implementar Acciones desde la Comunidad para Reducir la Desnutrición Crónica Infantil? del Banco de Desarrollo de América por el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF).

Enrique Guacho Anilema
e-mail: eguachoa@ube.edu.ec



Nacido en Chimborazo, Ecuador, el 16 de Julio del año 1972. Licenciado en Secretariado Gerencial por la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo (ESPOCH); Diplomado en Competencia Integral de la Lectura por el Tecnológico de Monterrey; Certificado del Programa de Liderazgo Participativo por el Ministerio de Educación (MINEDUC); Certificado del Dominio Oral y Escrito de la Lengua Kichwa por la Secretaría de Educación Intercultural Bilingüe y la Etnoeducación; Jefe de Talento Humano del Colegio Intercultural Bilingüe “Los Tipines”; Analista de Apoyo, Seguimiento y Regulación por la Distrital 06D04, Colta, Guamote; Director Distrital de Educación en Colta, Guamote; Director Distrital de Educación Alausí Chunchi; Director de Desarrollo Cantonal del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Alausí.

Contenido 100% Generado por Humanos - 100% Human-Generated Content
María Nieves Avemañay Naula; Enrique Guacho Anilema; Mónica Mayra Molina Barzola (Tut.); César Ricardo Castillo Montúfar (Prof.).
Estilo de Liderazgo del Gestor Educativo y su Impacto en el Desempeño Docente y Académico. *Leadership Style of the Educational Manager and its Impact on Teacher and Academic Performance.*

El contenido de este manuscrito se difunde bajo una [Licencia de Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)