

ESTILOS DE LIDERAZGO DE LOS DIRECTIVOS Y SU INCIDENCIA EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE UNA UNIDAD EDUCATIVA DEL DISTRITO 09D17-MILAGRO
LEADERSHIP STYLES OF SCHOOL LEADERS AND THEIR IMPACT ON THE ORGANIZATIONAL CLIMATE OF AND EDUCATIONAL UNIT IN DISTRICT 09D17-MILAGRO

Autores: ¹Diana Azucena Pino Navas, ²Bryan Samuel Mariño Gallegos y ³Teresa Celeste Naranjo Pinela.

¹ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0004-2146-7221>

²ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0006-8732-9416>

³ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-3938-238X>

¹E-mail de contacto: dnavas@unemi.edu.ec

²E-mail de contacto: bgallegos@unemi.edu.ec

³E-mail de contacto: tnaranjop@unemi.edu.ec

Afiliación: ^{1*2*3*}Universidad Estatal de Milagro, (Ecuador).

Artículo recibido: 24 de Junio del 2026

Artículo revisado: 26 de Junio del 2026

Artículo aprobado: 26 de Junio del 2026

¹Psicóloga, egresada de la Universidad Estatal de Milagro, (Ecuador). Con experiencia como educadora en centro infantil y en el Departamento de Consejería Estudiantil DECE. Maestrante en Gestión Educativa, con mención en organización, dirección e innovación de los centros educativos de la Universidad Estatal de Milagro, (Ecuador).

²Psicólogo, egresado de la Universidad Estatal de Milagro, (Ecuador). Maestrante en Gestión Educativa, con mención en organización, dirección e innovación de los centros educativos en la Universidad Estatal de Milagro, (Ecuador). Psicólogo en Departamento de Consejería Estudiantil DECE.

³Licenciada en Ciencias de la Educación, mención Comercio y Administración, egresada de la Universidad Estatal de Milagro, (Ecuador). Magíster en Administración y Dirección de Empresas, egresada de la Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil, (Ecuador). Doctora en Sociología de las Políticas Públicas y Sociales, egresada de la Universidad de Zaragoza, (España). Con 38 años de experiencia en el ámbito educativo.

Resumen

El presente estudio analiza la incidencia de los estilos de Liderazgo directivo en el clima organizacional de una institución educativa perteneciente al Distrito 09D17-Milagro, donde el fortalecimiento de la convivencia y la calidad educativa son prioridades institucionales. Se identificaron problemáticas relacionadas con la percepción negativa del entorno laboral, liderazgos con escasa participación y un limitado trabajo colaborativo, factores que generan desmotivación y afectan el compromiso docente. El objetivo fue analizar la incidencia del liderazgo en el clima organizacional mediante un enfoque mixto que permitiera comprender las percepciones docentes y prácticas de gestión para responder: ¿Cuál es la incidencia de los estilos de liderazgo en el clima organizacional percibido por los docentes durante el periodo 2025–2026? La metodología empleada consistió en un diseño no experimental de alcance descriptivo-correlacional. Se aplicó una encuesta validada por Alfa de Cronbach de 0,971 a la muestra

censal de 69 docentes, complementada con la observación no participante mediante listas de cotejo. Los resultados revelaron que el 62,3% de los educadores percibe falta de apoyo oportuno, mientras que la fase cualitativa confirmó un predominio del liderazgo transaccional y la inexistencia de canales de comunicación horizontales. Se concluye que el estilo directivo actual incide de forma restrictiva en el clima de la unidad educativa analizada, afectando el bienestar emocional y la innovación pedagógica. El estudio aporta una base diagnóstica necesaria para transitar hacia un liderazgo pedagógico que priorice el talento humano y la participación democrática conforme a la normativa vigente.

Palabras clave: Estilos de liderazgo, Clima organizacional, Trabajo en equipo, Motivación, Compromiso.

Abstract

The present study analyzes the incidence of directive leadership styles on the organizational climate of an educational institution belonging

to District 09D17-Milagro, where the strengthening of coexistence and educational quality are institutional priorities. Problems related to a negative perception of the work environment, leaderships with scarce participation, and limited collaborative work were identified, factors that generate demotivation and affect teacher commitment. The objective was to analyze the impact of leadership on the organizational climate through a mixed approach that allowed for an understanding of teacher perceptions and management practices to answer: ¿What is the incidence of leadership styles on the organizational climate perceived by teachers during the 2025–2026 period? The methodology employed consisted of a non-experimental design with a descriptive-correlational scope. A survey validated by a Cronbach's Alpha of 0.971 was applied to a census sample of 69 teachers, complemented by non-participant observation using checklists. The results revealed that 62.3% of educators perceive a lack of timely support, while the qualitative phase confirmed a predominance of transactional leadership and the nonexistence of horizontal communication channels. It is concluded that the current directive style restrictively impacts the climate of the analyzed educational unit, affecting emotional well-being and pedagogical innovation. The study provides a necessary diagnostic basis to transition toward a pedagogical leadership that prioritizes human talent and democratic participation in accordance with current regulations.

Keywords: Leadership styles, Organizational Climate, Teamwork, Motivation, Commitment.

Sumário

O presente estudo analisa a incidência dos estilos de liderança diretiva no clima organizacional de uma instituição educativa pertencente ao Distrito 09D17-Milagro, onde o fortalecimento da convivência e a qualidade educativa são prioridades institucionais. Foram identificadas problemáticas relacionadas com a

percepção negativa do ambiente de trabalho, lideranças com pouca participação e um trabalho colaborativo limitado, fatores que geram desmotivação e afetam o compromisso docente. O objetivo foi analisar a incidência da liderança no clima organizacional mediante uma abordagem mista que permitisse compreender as percepções docentes e práticas de gestão para responder: ¿Qual é a incidência dos estilos de liderança no clima organizacional percebido pelos docentes durante o período 2025–2026? A metodologia empregada consistiu em um desenho não experimental de alcance descritivo-correlacional. Aplicou-se um inquérito validado pelo Alfa de Cronbach de 0,971 à amostra censitária de 69 docentes, complementada com a observação não participante mediante listas de verificação. Os resultados revelaram que 62,3% dos educadores percebem falta de apoio oportuno, enquanto a fase qualitativa confirmou um predomínio da liderança transacional e a inexistência de canais de comunicação horizontais. Conclui-se que o estilo diretivo atual incide de forma restritiva no clima da unidade educativa analisada, afetando o bem-estar emocional e a inovação pedagógica. O estudo fornece uma base diagnóstica necessária para transitar em direção a uma liderança pedagógica que priorize o talento humano e a participação democrática conforme a normativa vigente.

Palavras-chave: Estilos de liderança, Clima organizacional, Trabalho em equipe, Motivação, Compromisso.

Introducción

El liderazgo directivo y el clima organizacional constituyen factores fundamentales en las instituciones educativas, pues influyen directamente en la convivencia escolar, el desempeño docente y la calidad pedagógica. En el contexto actual, las instituciones enfrentan desafíos relacionados con la gestión, la motivación y el fortalecimiento de ambientes laborales saludables, convirtiendo al liderazgo en un elemento estratégico para promover la comunicación y el trabajo colaborativo.

Investigaciones internacionales evidencian que los estilos de liderazgo inciden en el bienestar laboral. Estudios en España demostraron que el liderazgo inclusivo favorece el bienestar de los colaboradores y fortalece el ambiente laboral (Rueda et al., 2024); este abordaje omitió contrastar otros estilos de liderazgo y presentó indicadores sin correlación estadística evidente. En Portugal se estableció que la falta de apoyo directivo afecta el compromiso institucional (Ribeiro, 2025), aunque sus resultados se limitaron a diagnosticar impactos individuales y colectivos en trabajadores sociales sin ofrecer estrategias prácticas para el ámbito educativo. Revisiones sistemáticas concluyen que el liderazgo transformacional promueve la cooperación, la motivación y el fortalecimiento del clima organizacional en instituciones educativas (García et al., 2023); sin embargo, al carecer de componentes metodológicos profundos como el meta-análisis, dicha revisión no logra precisar los niveles reales de liderazgo.

En el contexto latinoamericano, estudios en Guatemala sostienen que el liderazgo transformacional constituye una estrategia efectiva para mejorar el clima organizacional y fortalecer las relaciones laborales dentro de las instituciones educativas (Segura, 2025). A pesar de este hallazgo, dicho estudio se centró en el sector privado. En Sudamérica, se resalta la importancia de competencias directivas para afrontar necesidades institucionales (Jiménez-Vivas et al., 2023), aunque dicho análisis, se limitó a diagnosticar la gestión en centros privados regulados por el Consejo Nacional Salesiano (CONESA), dejando un vacío de información respecto al comportamiento de estas variables en instituciones públicas regidas por ministerios de educación estatales. En Ecuador, el liderazgo directivo y el clima organizacional han adquirido relevancia debido a la necesidad de fortalecer la calidad educativa

y la convivencia institucional establecida en la Codificación de la Ley Orgánica de Educación Intercultural (LOEI, 2024). Esta normativa legal no solo exige la existencia de ambientes escolares armónicos, sino que corresponsabiliza a las autoridades de propiciar una gestión democrática y participativa, dotando al directivo de funciones específicas como líder pedagógico y mediador de conflictos. Por consiguiente, resulta indispensable evaluar científicamente estas variables dentro de las unidades educativas del Distrito 09D17–Milagro. Bajo esta línea, estudios previos señalan que la comunicación y la motivación docente guardan relación directa con el liderazgo ejercido por las autoridades educativas (Espinoza et al., 2020); pese a ello, al sustentarse en un enfoque puramente cualitativo, no se logró medir la variable numéricamente ni profundizar en los estilos de liderazgo. Investigaciones realizadas en la región Costa evidencian la relación entre clima organizacional, satisfacción laboral y desempeño docente (Zambrano Álvarez & Zambrano Montesdeoca, 2022), con la limitación de que su población de estudio se concentró exclusivamente en instituciones particulares de la provincia de Manabí, invisibilizando la realidad del sector fiscal.

El Distrito de Educación 09D17–Milagro enfrenta desafíos con la comunicación institucional y trabajo colaborativo. Estudios locales como los de Amador y Villacís (2025) en el contexto universitario, y Zamora Mendoza (2024) en el entorno escolar del distrito, han abordado variables similares; sin embargo, ambos estudios se limitaron a un alcance correlacional que no determina causas y efectos, ni proponen acciones de fortalecimiento debido a que describieron entornos que ya operaban de manera eficiente. Esta falta de líneas base es crítica en la institución objeto de estudio, donde

se han identificado empíricamente problemáticas relacionadas con estilos de liderazgo poco participativos, escasa promoción del trabajo en equipo y debilidades en la comunicación institucional, lo que genera desmotivación, conflictos interpersonales y un debilitamiento del sentido de pertenencia docente. El análisis de estos antecedentes devela un claro vacío teórico y metodológico, puesto que la literatura previa se ha construido desde enfoques únicos (puramente cuantitativos o cualitativos), restringiendo una comprensión holística y matemática de la relación institucional. En este sentido, el presente estudio tiene como objetivo observar el estilo de liderazgo ejercido por el directivo mediante la aplicación de una lista de cotejo (componente cualitativo) y medir el nivel del clima organizacional desde la perspectiva docente a través de un instrumento cuantitativo.

La investigación resulta necesaria debido a la limitada evidencia empírica existente en instituciones públicas del contexto ecuatoriano y a la necesidad de generar conocimientos que contribuyan al mejoramiento de los ambientes laborales escolares. Posee relevancia social y científica porque aportará información útil para el diseño de estrategias orientadas a fortalecer la comunicación, la motivación y el compromiso docente en un espacio no explorado en la unidad educativa analizada. Desde el punto de vista metodológico, el estudio adquiere importancia al desarrollarse bajo un enfoque mixto, lo cual superará las limitaciones de los enfoques únicos de los antecedentes, permitiendo contrastar la práctica directiva real con la percepción de los educadores. Los resultados obtenidos servirán como base para propuestas de mejora institucional y para el diseño de políticas educativas enfocadas en la mejora continua de la calidad educativa. El liderazgo constituye un

fenómeno esencial en toda organización, ya que influye directamente en la toma de decisiones, la coordinación de actividades y el cumplimiento de objetivos institucionales. Para Ramos (2023), el liderazgo es una habilidad que permite influir, orientar y dirigir a otras personas hacia el logro de metas comunes, mediante capacidades relacionadas con la comunicación, la inteligencia y la toma de decisiones. El liderazgo no se limita únicamente a la autoridad jerárquica, sino que implica motivar y generar compromiso dentro de los grupos de trabajo. Bajo este precepto, se asume que la figura del líder no debe ser estática ni impositiva, sino un agente dinamizador de las relaciones interpersonales.

Dentro de las teorías contemporáneas, la teoría de la identidad social del liderazgo sostiene que el líder adquiere legitimidad y aceptación cuando logra construir una identidad grupal compartida, promoviendo un sentido de pertenencia colectivo entre los miembros de la organización (Sewell et al., 2022). Esta teoría enfatiza que el liderazgo efectivo, no depende únicamente de las características individuales del líder, sino también de su capacidad para representar los intereses y valores del grupo. Este enfoque resulta clave para el entorno institucional, puesto que un directivo que no logre identificarse con las necesidades de su cuerpo docente difícilmente podrá guiar de forma óptima las metas pedagógicas. En el ámbito educativo, la teoría histórica de Anderson (2010) plantea que el liderazgo directivo representa uno de los factores de mayor influencia en la mejora de los procesos educativos y en el fortalecimiento institucional. El autor sostiene que los directivos deben afrontar desafíos relacionados con la gestión del cambio, la distribución de funciones y el apoyo permanente al personal docente. Señala que las prácticas de liderazgo exitoso se fundamentan

en la motivación, la colaboración y el acompañamiento pedagógico, elementos que contribuyen al mejoramiento del desempeño institucional. En el contexto ecuatoriano, el liderazgo se encuentra regulado por lineamientos establecidos por el Ministerio de Educación, Cultura y Deporte (MINEDEC, 2017), los cuales promueven estándares de calidad educativa y orientan las funciones de las autoridades institucionales en aspectos administrativos y pedagógicos. En este sentido, el liderazgo directivo debe responder a la construcción de ambientes participativos y favorables para el aprendizaje. A partir de esto, se interpreta que el marco legal fiscal en Ecuador concibe al director como un líder pedagógico que debe garantizar la armonía en la convivencia del centro educativo.

Una de las teorías más relevantes, es la del liderazgo de rango completo propuesta por Bass y Riggio (2006), la cual integra estilos de liderazgo: transformacional, transaccional y laissez-faire. Este modelo permite analizar cómo los comportamientos del líder influyen en el clima organizacional y en el desempeño de los colaboradores. El liderazgo transformacional ha sido ampliamente reconocido por generar efectos positivos en las organizaciones educativas. Mendoza Santos et al. (2024) señalan que este estilo fortalece la motivación, el compromiso y la comunicación entre los miembros de la institución, favoreciendo la creación de ambientes colaborativos y culturas organizacionales sólidas. González y Galdames (2024) sostienen que las instituciones educativas requieren programas de formación en liderazgo que impulsen prácticas inclusivas y participativas, orientadas al fortalecimiento del clima institucional. A la luz de estas consideraciones, se evidencia que el liderazgo transformacional se perfila como el estilo idóneo para la gestión

educativa, dado que prioriza el capital humano y la motivación intrínseca; premisas que guiarán los criterios de observación cualitativa en el presente estudio para verificar si el directivo ejerce esta influencia estimulante en su equipo. El liderazgo transaccional se caracteriza por una relación basada en recompensas, supervisión y cumplimiento de objetivos organizacionales. Aunque este estilo puede contribuir al orden y control institucional, este enfoque teórico señala que resulta insuficiente para generar procesos de transformación profunda dentro de las instituciones educativas, debido a que prioriza el cumplimiento de tareas antes que las relaciones humanas y el desarrollo profesional docente.

En contraste, el liderazgo laissez-faire representa un estilo pasivo, caracterizado por la ausencia de intervención directiva y la limitada orientación hacia los colaboradores. Este tipo de liderazgo puede generar desorganización institucional, conflictos laborales y desmotivación del personal, afectando negativamente el clima organizacional y la efectividad institucional (Bass & Riggio, 2006). El análisis de estos últimos dos estilos revela los riesgos latentes de una gestión rígida o ausente. La identificación de estas conductas, fundamenta la necesidad de aplicar una lista de cotejo en la institución analizada, permitiendo registrar de manera objetiva en cuál de estas tipologías se sitúan las prácticas del directivo evaluado. El Clima organizacional refleja las percepciones, actitudes y relaciones existentes entre los miembros de una entidad. Uno de los principales referentes históricos en el estudio de esta variable es Idalberto Chiavenato (2009), quien en su obra "*Gestión del Talento Humano*" define al clima organizacional como un componente esencial de la cultura institucional, manifestado a través de las interacciones,

conductas y niveles de motivación presentes dentro del ambiente laboral. Bajo esta perspectiva, una atmósfera positiva favorece la satisfacción y el bienestar de los colaboradores, mientras que un entorno negativo genera desmotivación, apatía y conflictos colectivos. Desde una visión contemporánea, este ecosistema no depende únicamente de las estructuras administrativas, sino también de factores humanos esenciales como la motivación, el compromiso y la comunicación. En este sentido, Macías y Vanga (2021) sostienen que un ambiente laboral saludable favorece el desempeño del personal, optimiza los procesos internos y fortalece las relaciones institucionales. A partir de esto, se interpreta que el clima no debe entenderse como un estado estático o meramente ornamental, sino como un engranaje dinámico donde la gestión interna impacta de manera directa en la disposición operativa y psicológica del cuerpo docente.

La motivación y el compromiso representan dimensiones fundamentales de este ecosistema perceptivo. Castillo (2021) destaca que la motivación influye directamente en la eficiencia laboral y en la perseverancia de los colaboradores dentro de las organizaciones, constituyendo una fuerza interna que impulsa a docentes y administrativos a desarrollar sus actividades con responsabilidad hacia el cumplimiento de objetivos institucionales. Otra dimensión corresponde a las estructuras y procesos organizacionales. Sánchez et al. (2026) señalan que la estructura determina la distribución de funciones, niveles de autoridad y canales de comunicación dentro de la institución educativa. Molina (2023) sostiene que los procesos institucionales permiten coordinar actividades académicas y administrativas, facilitando la implementación de estrategias de liderazgo y fortaleciendo el clima organizacional. Por consiguiente, la

claridad en el diseño de puestos y la fluidez de los procesos reducen la incertidumbre laboral, operando como un soporte estructural que minimiza el estrés del cuerpo docente. La comunicación también es esencial, Camacho (2022) la define como el intercambio de información para coordinar acciones y fortalecer las relaciones laborales. Santoyo et al. (2025) enfatiza la importancia de una comunicación asertiva para promover el trabajo colaborativo. Esta premisa es vital, ya que una comunicación verticalista fractura la confianza. En el entorno institucional, Pacheco Martínez (2021) sostiene que las condiciones físicas y ergonómicas del espacio laboral, inciden en la percepción del entorno. Factores como la iluminación, infraestructura, distribución del espacio impactan en el ambiente institucional y en el desempeño del personal.

La articulación entre clima y desempeño responde a una dinámica de causa y efecto. Loor et al., (2025), en el contexto educativo ecuatoriano el ambiente laboral es determinante para la calidad educativa. Esta premisa se alinea con Solís-Ormaza y Moreira-Valencia (2022), quienes sostienen que la gestión oportuna de las dinámicas internas mitiga los conflictos y potencia la productividad. En este sentido, el liderazgo juega un rol de eficiencia crucial; como señalan Verenzuela y Araque (2024), la autoridad debe trascender lo meramente administrativo para convertirse en un facilitador de ambientes saludables mediante orientaciones de gestión estratégica. El factor humano es el eje central. Investigaciones de Vásquez y Rivas (2024), así como de Carrillo et al., (2024), confirman la correlación positiva entre el bienestar emocional y el desempeño docente. Un profesional que percibe apoyo mantiene una disposición psicológica óptima, mientras que la ausencia de bienestar emocional bloquea la calidad de trabajo y genera apatía (Arcos,

2024). Esto sugiere que el bienestar emocional del docente es el soporte del éxito pedagógico. La institución debe garantizar un ambiente que proteja la salud mental y la motivación del personal. Para abordar las debilidades del entorno y transformar el ambiente laboral en un espacio facilitador, la literatura científica propone diversas estrategias de intervención. Pérez y Ibáñez (2025), el fortalecimiento del clima requiere de acciones basadas en la comunicación asertiva, la escucha activa y el reconocimiento constante del desempeño profesional. Estas soluciones operan como motores de motivación que elevan el compromiso hacia las metas institucionales. Paredes y Gavilanes (2022) enfatizan que la implementación de canales de comunicación horizontales permite mitigar conflictos y fortalecer la confianza entre directivos y docentes. La adopción de estas estrategias constituye una respuesta efectiva a las tensiones internas, promoviendo un clima organizacional armónico y sostenible. En consecuencia, las soluciones para el clima laboral no deben ser medidas aisladas, sino parte de una cultura institucional de mejora continua que permita recuperar el sentido de pertenencia.

La evidencia científica demuestra que cuando existe un liderazgo democrático que prioriza el equilibrio entre las demandas del entorno y los recursos individuales, se produce un incremento sustancial en la productividad. La adopción de estas estrategias promueve un clima organizacional sostenible. Investigar estas dimensiones en la unidad educativa analizada permitirá diagnosticar si las condiciones actuales promueven el desarrollo integral del talento humano. La teoría de Chiavenato representa uno de los aportes más importantes al estudio del clima organizacional debido a su enfoque en la gestión del talento humano y las dinámicas institucionales. Sin embargo, esta

teoría presenta limitaciones al centrarse principalmente en aspectos estructurales y administrativos, dejando en segundo plano elementos subjetivos y emocionales relacionados con la percepción individual de los colaboradores. La teoría de liderazgo directivo propuesta por Anderson, resulta fundamental para este estudio, ya que supera la visión burocrática del director al proponer que el éxito escolar radica en establecer una dirección compartida, rediseñar la organización y desarrollar las capacidades del docente. Una limitación observable en este enfoque es que asume condiciones de estabilidad y soporte institucional idóneas para que el líder ejerza estas prácticas. En la realidad de los centros educativos fiscales ecuatorianos, los directivos frecuentemente enfrentan una alta carga administrativa y normativas centralizadas que restringen su autonomía, lo que dificulta la ejecución de un liderazgo transformador.

Al centrarse prioritariamente en la eficacia del líder como motor de cambio, la teoría tiende a invisibilizar cómo los factores extrínsecos del entorno y el bienestar emocional de los docentes condicionan la respuesta del equipo ante las directrices de la autoridad. La teoría marca su enfoque únicamente en el Liderazgo Directivo sin abordar la flexibilidad de los estilos contemporáneos (transformacional o transaccional), los cuales resultan vitales para ampliar la comprensión de la gestión educativa real. La presente investigación se fundamenta en el marco legal ecuatoriano y en las disposiciones internacionales que reconocen a la educación como un derecho universal y un elemento esencial para el desarrollo social (Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura [UNESCO], 2021). En Ecuador, la Constitución de la República del Ecuador (2008), en sus artículos 26 y 27, establece que la educación constituye

un derecho fundamental y que el Estado debe garantizar ambientes adecuados para el aprendizaje y el desarrollo integral de la comunidad educativa. El Reglamento general de la LOEI, en su artículo 252, determina que las autoridades educativas tienen la competencia de liderar los procesos pedagógicos y de gestión orientados al fortalecimiento de la convivencia escolar y del bienestar institucional (Ministerio de Educación, Deporte y Cultura del Ecuador [MINEDEC], 2023). Las normativas vigentes del MINEDEC (2023) promueven procesos de gestión y estándares de calidad que requieren de un clima organizacional favorable para alcanzar los objetivos pedagógicos establecidos.

Materiales y Métodos

La presente investigación se desarrolló bajo un enfoque mixto, definido por Hernández y Mendoza (2018) como una integración sistemática que constituye un tercer paradigma, superando la simple adición de elementos cuantitativos y cualitativos. Al combinar estos métodos, se compensan sus debilidades individuales y se obtiene una comprensión más profunda, sólida y holística de la problemática. Metodológicamente, esto permitió analizar la incidencia de los estilos de liderazgo directivo en el clima organizacional de la unidad educativa objeto de estudio, perteneciente al Distrito 09D17–Milagro. El estudio posee un alcance descriptivo-correlacional y propositivo. Es descriptivo-correlacional porque caracterizó las variables para determinar cómo las dinámicas de liderazgo se relacionan con el entorno laboral; y propositivo porque se orientó al diseño de estrategias de mejora institucional. La investigación es de tipo aplicada, buscando resolver una problemática concreta mediante soluciones prácticas. Posee un carácter bibliográfico y de campo, con un diseño no experimental y de corte transversal, ya que las

variables no son manipuladas y los datos se recolectaron en un único momento durante el período lectivo 2025–2026. La población global de la institución analizada está integrada por 80 profesionales, incluyendo directivos, inspectores, docentes, personal administrativo y del Departamento de Consejería Estudiantil (DECE); según consta en los registros del Proyecto Educativo Institucional. Sin embargo, dado que el objetivo es analizar el clima organizacional desde la perspectiva docente, la población objeto de estudio se delimitó exclusivamente a los 69 educadores del plantel. Se optó por un diseño censal, abarcando a la totalidad de este grupo, lo cual suprime la necesidad de técnicas de muestreo y elimina el margen de error muestral. Para la obtención de información se emplearon la observación no participante y la encuesta. La observación se aplicó a la variable independiente “estilos de liderazgo directivo”, utilizando como instrumento una lista de cotejo descriptiva, para registrar comportamientos detallados de las autoridades.

Para la variable dependiente “clima organizacional” se utilizó la encuesta mediante un cuestionario estructurado con escala tipo Likert, que midió dimensiones como comunicación, motivación, liderazgo, trabajo en equipo y compromiso. Para el análisis de la información se procedió con la triangulación de resultados, complementando los datos cuantitativos con las evidencias cualitativas observadas. El procesamiento cuantitativo se realizó mediante el software estadístico IBM SPSS Statistics, el cual permitió determinar la confiabilidad del instrumento a través del coeficiente Alfa de Cronbach y ejecutar el análisis descriptivo de frecuencias y porcentajes. La información cualitativa de las listas de cotejo fue procesada mediante el análisis de contenido, fundamentando así una

propuesta de intervención robusta y acorde a la realidad institucional analizada.

Resultados y Discusión

En este apartado se presentan los resultados obtenidos a partir del análisis de los datos recopilados durante el desarrollo de la investigación, en correspondencia con los objetivos planteados y las variables de estudio. Los hallazgos se exponen de manera organizada mediante tablas y figuras que facilitan su interpretación, permitiendo identificar las principales tendencias y relaciones encontradas. Posteriormente, los resultados son analizados y discutidos a la luz de los fundamentos teóricos y los antecedentes científicos revisados, contrastando las evidencias obtenidas con los aportes de investigaciones previas. Este proceso permite interpretar el significado de los hallazgos, explicar sus implicaciones en el contexto del estudio y establecer su contribución al conocimiento sobre la problemática investigada.

Tabla 1. Resumen de procesamiento de casos de la muestra de docentes.

Resumen de procesamiento de casos			
Casos		N	%
	Válido	69	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	69	100,0

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 2. Estadísticas de fiabilidad del instrumento de Clima Organizacional.

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,971	13

Fuente: Elaboración propia.

Para asegurar la validez científica del estudio, se evaluó la consistencia interna del cuestionario aplicado a los 69 docentes de la institución objeto de estudio. Se utilizó el coeficiente Alfa de Cronbach, el cual arrojó un valor de 0,971 para los 13 ítems evaluados.

Tabla 3. Frecuencias y porcentajes sobre el apoyo mutuo entre el personal docente.

Válido		Frecuencia	Porcentaje
	Nunca	5	7,2
	Casi nunca	24	34,8
	A veces	21	30,4
	Casi siempre	14	20,3
	Siempre	5	7,2
	Total	69	100,0

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con los criterios metodológicos, un resultado superior a 0,90 se considera como una confiabilidad excelente, lo que garantiza que el instrumento es altamente preciso y estable para medir las dimensiones del clima organizacional en el entorno educativo analizado. El ítem 1, relacionado con el apoyo mutuo para el desarrollo de actividades institucionales, los resultados evidencian una debilidad significativa en la dimensión de trabajo en equipo. Se observa que el 34,8% de los docentes percibe que “Casi nunca” existe este apoyo, mientras que un 30,4% manifiesta que ocurre solo “A veces”.



Figura 1. Percepción docente respecto a la existencia de apoyo mutuo institucional.

Fuente: Elaboración propia.

Estas cifras sugieren que más del 70% de la planta docente no cuenta con un sistema de colaboración consolidado, lo cual fractura la cohesión grupal e incide directamente en el

clima organizacional de la institución analizada. El ítem 2, los resultados reflejan una marcada tendencia hacia la ambigüedad en la gestión de crisis institucionales. El 36,2% de los encuestados manifiesta que esto ocurre solo “A veces”, mientras que un 26,1% indica que sucede “Casi nunca”. Estos datos sugieren que más del 60% de los docentes percibe irregularidades o falta de protocolos efectivos en el manejo de discrepancias. Esta percepción constituye un factor crítico que debilita el clima organizacional y la confianza en la gestión de las autoridades dentro de la institución objeto de estudio.

Tabla 4. Frecuencias y porcentajes sobre la resolución respetuosa y oportuna de conflictos laborales.

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Nunca	4	5,8
	Casi nunca	18	26,1
	A veces	25	36,2
	Casi siempre	17	24,6
	Siempre	5	7,2
	Total	69	100,0

Fuente: Elaboración propia.



Figura 2. Distribución porcentual sobre la gestión de resolución de conflictos en el plantel.

Fuente: Elaboración propia.

El ítem 3 que explora la motivación cotidiana y la identificación con los objetivos institucionales, los resultados evidencian un compromiso debilitado dentro de la muestra. Predomina la categoría “Casi nunca” con un

34,8%, seguida de un 33,3% que solo se siente identificado “A veces”. En conjunto, estos datos revelan que una parte considerable de la planta docente experimenta una desconexión con los valores del plantel, lo cual es un indicador de un clima organizacional que requiere intervención desde el liderazgo directivo para fortalecer el sentido de pertenencia.

Tabla 5. Frecuencias y porcentajes sobre la motivación cotidiana e identificación con los objetivos del plantel.

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Nunca	4	5,8
	Casi nunca	24	34,8
	A veces	23	33,3
	Casi siempre	14	20,3
	Siempre	4	5,8
	Total	69	100,0

Fuente: Elaboración propia.

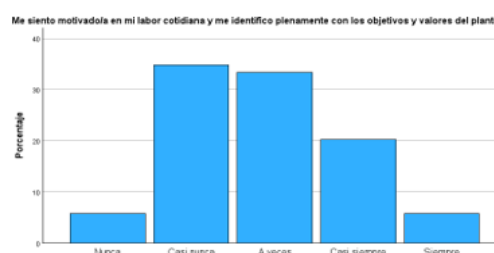


Figura 3. Nivel de motivación laboral e identidad con los valores institucionales.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 6. Frecuencias y porcentajes sobre el reconocimiento justo al esfuerzo y desempeño docente.

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Nunca	10	14,5
	Casi nunca	18	26,1
	A veces	24	34,8
	Casi siempre	12	17,4
	Siempre	5	7,2
	Total	69	100,0

Fuente: Elaboración propia.

El ítem 4, que indaga si la institución reconoce de forma justa el esfuerzo y desempeño del

personal docente, los resultados evidencian una carencia importante en los sistemas de incentivos y valoración no monetaria. El 34,8% de los encuestados señala que este reconocimiento se da solo “A veces”, mientras que un 26,1% afirma que ocurre “Casi nunca” y un 14,5% que “Nunca”.



Figura 4. Percepción del profesorado sobre la equidad en el reconocimiento institucional.

Fuente: Elaboración propia.

Estos hallazgos sugieren que el 40,6% de los docentes percibe una falta de equidad en la valoración de su trabajo, lo cual incide negativamente en la motivación y en el compromiso hacia los objetivos institucionales de la Unidad Educativa.

Tabla 7. Frecuencias y porcentajes sobre la organización de procesos, planificación y asignación de tareas.

Válido		Frecuencia	Porcentaje
	Nunca	5	7,2
	Casi nunca	25	36,2
	A veces	21	30,4
	Casi siempre	14	20,3
	Siempre	4	5,8
	Total	69	100,0

Fuente: Elaboración propia.

En el ítem 5, los resultados muestran una tendencia preocupante hacia la desorganización percibida, donde el 36,2% de los docentes afirma que esto ocurre “Casi nunca”, y un 30,4% indica que sucede solo “A veces”. Estos

datos reflejan que menos del 30% de la planta docente percibe una estructura de trabajo clara, lo cual sugiere deficiencias en la dirección administrativa que podrían estar afectando la eficiencia operativa de la institución educativa.

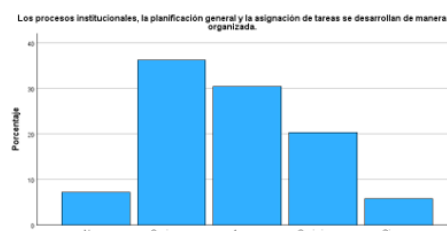


Figura 5. Percepción de la estructura organizativa y claridad en la asignación de funciones.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 8. Frecuencias y porcentajes sobre la adecuación de instalaciones y recursos tecnológicos.

Válido		Frecuencia	Porcentaje
	Nunca	6	8,7
	Casi nunca	21	30,4
	A veces	23	33,3
	Casi siempre	15	21,7
	Siempre	4	5,8
	Total	69	100,0

Fuente: Elaboración propia.



Figura 6. Valoración docente sobre el estado de la infraestructura y materiales disponibles.

Fuente: Elaboración propia.

El ítem 6, los resultados reflejan limitaciones en el entorno físico de la Unidad Educativa. El

33,3% de la muestra percibe que los recursos son funcionales solo “A veces”, mientras que un 30,4% indica que sucede “Casi nunca”. Esta percepción de precariedad en los medios de trabajo, compartida por casi el 40% de los docentes, representa un obstáculo para la eficiencia pedagógica y contribuye a un clima organizacional de frustración operativa.

Tabla 9. Frecuencias y porcentajes sobre la claridad en la comunicación de metas y apoyo directivo oportuno.

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Nunca	19	27,5
	Casi nunca	24	34,8
	A veces	10	14,5
	Casi siempre	7	10,1
	Siempre	9	13,0
	Total	69	100,0

Fuente: Elaboración propia.

El ítem 7, los resultados revelan una problemática central en la gestión directiva de la Unidad Educativa. El 34,8% de los docentes manifiesta que esta comunicación ocurre “Casi nunca”, mientras que un 27,5% afirma que “Nunca” sucede. En conjunto, el 62,3% de la muestra percibe una carencia de liderazgo orientador y un déficit en el soporte oportuno, factores que impactan de manera directa y negativa en la estabilidad del clima organizacional. El ítem 8, los datos revelan una fractura significativa en las relaciones interpersonales dentro de la institución. El 33,3% de los docentes manifiesta que esta dinámica ocurre “Casi nunca”, mientras que un 27,5% señala que “Nunca” se da. Estos resultados indican que el 60,8% del personal percibe barreras comunicacionales que impiden el fortalecimiento de la confianza con sus directivos, lo cual es un hallazgo determinante para comprender el deterioro del clima organizacional en la Unidad Educativa. El ítem 9, los resultados muestran una preocupante falta de liderazgo participativo. El 30,4% de la muestra indica que esto “Nunca” sucede, y otro

30,4% afirma que ocurre “Casi nunca”. En total, más del 60% de los docentes percibe que su conocimiento técnico es ignorado en la toma de decisiones institucionales. Esta ausencia de validación profesional debilita significativamente el clima organizacional de la Unidad Educativa, fomentando un entorno de trabajo vertical y poco colaborativo.

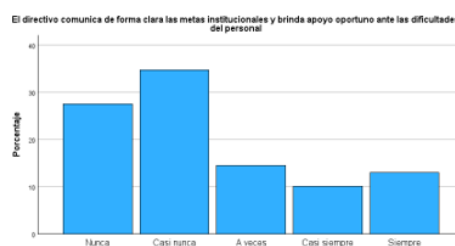


Figura 7: Percepción del acompañamiento directivo y la orientación ante dificultades.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 10. Frecuencias y porcentajes sobre la fluidez y horizontalidad de la comunicación directivo-docente.

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Nunca	19	27,5
	Casi nunca	23	33,3
	A veces	8	11,6
	Casi siempre	10	14,5
	Siempre	9	13,0
	Total	69	100,0

Fuente: Elaboración propia.

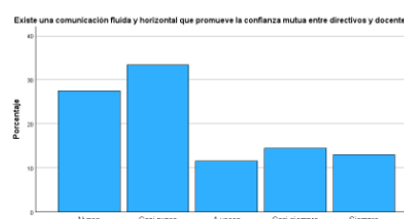


Figura 8. Nivel de confianza institucional basado en los canales de comunicación horizontal.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 11. Frecuencias y porcentajes sobre la escucha y valoración de opiniones técnicas por la dirección.

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Nunca	21	30,4
	Casi nunca	21	30,4
	A veces	10	14,5
	Casi siempre	7	10,1
	Siempre	10	14,5
	Total	69	100,0

Fuente: Elaboración propia.

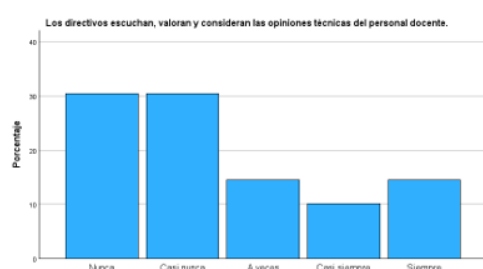


Figura 9. Consideración directiva de los criterios pedagógicos del personal docente.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 12. Frecuencias y porcentajes sobre el equilibrio entre responsabilidades laborales y bienestar psicológico.

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Nunca	7	10,1
	Casi nunca	23	33,3
	A veces	22	31,9
	Casi siempre	14	20,3
	Siempre	3	4,3
	Total	69	100,0

Fuente: Elaboración propia.

El ítem 10, los resultados obtenidos evidencian un panorama crítico para la salud organizacional de la institución. El 33,3% de los docentes señala que este equilibrio “Casi nunca” se cumple, mientras que un 31,9% indica que sucede solo “A veces”. En conjunto, estos datos sugieren que una parte mayoritaria del personal docente experimenta tensiones que podrían comprometer su estabilidad emocional, indicando que el clima organizacional actual de la institución educativa no garantiza las

condiciones necesarias para el autocuidado y el desempeño óptimo bajo niveles de bienestar adecuados.



Figura 10. Valoración del entorno laboral como espacio promotor de la salud emocional.

Fuente: Elaboración propia.

El ítem 11, los resultados reflejan una gestión reactiva o insuficiente del bienestar. El 39,1% de los participantes indica que tales medidas se toman solo “A veces”, mientras que un 29,0% señala que ocurre “Casi nunca”. Estos hallazgos son fundamentales, ya que sugieren que la mayoría del personal docente no percibe un acompañamiento institucional efectivo frente a las demandas emocionales de su labor, lo cual constituye un factor de riesgo para el clima organizacional de la Unidad Educativa.

Tabla 13. Frecuencias y porcentajes sobre la implementación de acciones para mitigar el estrés laboral.

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Nunca	5	7,2
	Casi nunca	20	29,0
	A veces	27	39,1
	Casi siempre	14	20,3
	Siempre	3	4,3
	Total	69	100,0

Fuente: Elaboración propia.

El ítem 12, los resultados revelan un estado de estancamiento motivacional, donde el 49,3% de los docentes manifiesta que este impulso ocurre solo “A veces”. Si bien la percepción negativa

extrema es menor comparada con dimensiones de liderazgo, solo el 8,7% afirma sentirse “Siempre” impulsado por el entorno laboral para innovar. Estos hallazgos sugieren que el clima organizacional actual no actúa como un catalizador de la calidad educativa, dejando la mejora pedagógica supeditada a esfuerzos individuales más que a una dinámica institucional integradora.



Figura 11. Percepción de la gestión institucional frente al agotamiento del cuerpo docente.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 14. Frecuencias y porcentajes sobre el impulso del clima institucional para la innovación pedagógica.

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Nunca	5	7,2
	Casi nunca	11	15,9
	A veces	34	49,3
	Casi siempre	13	18,8
	Siempre	6	8,7
	Total	69	100,0

Fuente: Elaboración propia.

El ítem 13, los resultados muestran que una mayoría significativa, representada por el 53,6%, considera que este impacto ocurre “A veces”, mientras que un 23,2% reconoce esta influencia de manera más persistente (“Casi siempre” y “Siempre”). Estos datos son concluyentes para la investigación, ya que confirman que el personal de la Unidad Educativa identifica el entorno organizacional como un condicionante de su productividad, reforzando la necesidad de gestionar el clima

para alcanzar estándares de calidad educativa superiores.

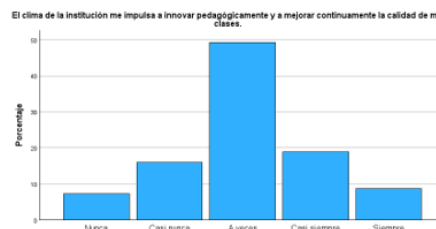


Figura 12. El clima laboral como elemento dinamizador de la mejora continua en las clases.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 15. Frecuencias y porcentajes sobre el impacto de las dinámicas del ambiente laboral en el rendimiento.

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Nunca	3	4,3
	Casi nunca	13	18,8
	A veces	37	53,6
	Casi siempre	10	14,5
	Siempre	6	8,7
	Total	69	100,0

Fuente: Elaboración propia.

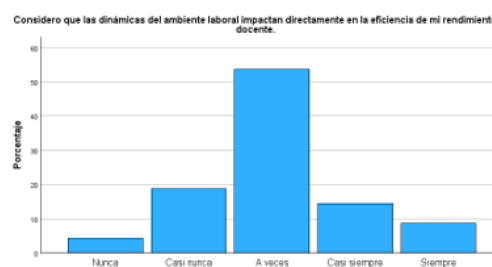


Figura 13. Reconocimiento docente del ambiente laboral como condicionante de la productividad.

Fuente: Elaboración propia.

Para fortalecer el estudio, se realizó un análisis integrador de las conductas directivas observadas en dos momentos estratégicos: la

rutina diaria institucional (diciembre de 2025) y una junta de curso de cierre de periodo (marzo de 2026). Los hallazgos se estructuran bajo tres dimensiones conductuales: Liderazgo Transformacional, Motivación y Participación. Se observó que la autoridad mantiene un saludo protocolario y agradece el esfuerzo general al inicio de las reuniones; pero, carece de un lenguaje motivador que socialice metas institucionales claras. Un hallazgo crítico es la selectividad y preferencia hacia ciertos grupos de docentes, lo que genera que las necesidades y sugerencias de la mayoría sean ignoradas o no acogidas, limitando la innovación pedagógica.

Aunque delega funciones administrativas en vicerrectores, existe una percepción de "aislamiento" comunicativo con el resto del personal. Liderazgo Transaccional: Control y Supervisión. Bajo esta dimensión, predomina un estilo de supervisión rigurosa centrada exclusivamente en el cumplimiento de horarios y entrega de planificaciones. No se observan sistemas de incentivos, reconocimientos o felicitaciones por el cumplimiento de metas. La gestión se caracteriza por la ausencia de negociación; la autoridad no establece acuerdos mutuos para tareas extraordinarias, limitándose a intervenir únicamente ante fallas, errores o quejas externas. La observación evidenció una gestión basada en la delegación sin retroalimentación. El directivo suele delegar situaciones emergentes o capacitaciones a los vicerrectores, perdiendo presencia directa en los procesos de mejora continua. La comunicación se mantiene mayoritariamente de forma verbal, careciendo de canales abiertos y horizontales. Se destaca que la dirección es determinante y firme en sus decisiones, pero esta firmeza tiende a ser percibida como parcializada hacia los docentes que no pertenecen a su círculo de confianza. Tras el procesamiento de datos en el software SPSS v.29, se validó la consistencia

interna del instrumento mediante la Tabla 2, obteniendo un Alfa de Cronbach de 0,971, lo que certifica una confiabilidad excelente para los 13 ítems evaluados. El análisis descriptivo de la Tabla 1 confirma la participación de la muestra censal de 69 docentes, cuyos resultados permiten identificar una incidencia crítica de la gestión directiva sobre el entorno laboral. En el ámbito del liderazgo y la comunicación, los hallazgos revelan una fractura institucional significativa. Los datos del Ítem 7 muestran que el 62,3% de los docentes percibe una carencia de liderazgo orientador. Esta percepción se complementa con los resultados del Ítem 8 e Ítem 9, donde más del 60% del personal señala la inexistencia de una comunicación horizontal y la falta de valoración hacia sus opiniones técnicas.

Estas cifras coinciden con la observación cualitativa de un estilo de liderazgo predominantemente transaccional, enfocado en el control punitivo de horarios y procesos administrativos, sin espacios de retroalimentación pedagógica. La cohesión interna y el bienestar, la dimensión de trabajo en equipo presenta debilidades estructurales; según el Ítem 1, el 42% de los encuestados reporta una falta de apoyo mutuo para actividades institucionales. Esta desarticulación impacta directamente en la salud organizacional, pues el Ítem 10 refleja que el 43,4% de la muestra no percibe un equilibrio saludable entre sus responsabilidades y su bienestar psicológico. La observación directa refuerza este panorama al identificar una gestión reactiva que solo interviene ante quejas o fallas, omitiendo sistemas de reconocimiento no monetario que fortalezcan la motivación. Los resultados demuestran que el clima organizacional condiciona la calidad educativa. El Ítem 12 revela un estancamiento motivacional, donde el 49,3% de los docentes

se siente impulsado a innovar solo "A veces". La síntesis integradora permite concluir que la gestión vertical y la selectividad comunicativa observada en las juntas de curso fracturan la confianza mutua, limitando el compromiso docente y dejando la mejora pedagógica supeditada a esfuerzos individuales en lugar de una dinámica institucional colectiva. Se revela una desconexión crítica entre la gestión de las autoridades y la percepción docente. El hallazgo principal indica que el liderazgo en la institución objeto de estudio es predominantemente transaccional y vertical, caracterizado por una supervisión rigurosa de horarios y planificaciones, pero con una carencia significativa de apoyo oportuno, reportada por la mayoría de los encuestados.

Esta dinámica se traduce en un clima organizacional debilitado, donde una parte considerable del personal manifiesta desmotivación, evidenciando que el entorno laboral actual restringe el desarrollo profesional y la innovación pedagógica. Estos resultados sugieren que la institución opera bajo un modelo de control burocrático que prioriza la tarea sobre la relación humana. Al no existir canales de comunicación horizontales, confirmado por la observación de que la comunicación es mayoritariamente verbal y carente de apertura, se fractura la confianza institucional. Esto significa que la dirección actúa como un supervisor de procesos administrativos, pero no como un agente dinamizador de las relaciones interpersonales, lo cual es esencial según la teoría de identidad social del liderazgo, para construir un sentido de pertenencia colectivo. Al contrastar los datos con el marco teórico, se observan discrepancias y concordancias fundamentales. En el Liderazgo Transformacional, mientras que Mendoza Santos et al. (2024) sostienen que esto fortalece la motivación y comunicación, la

realidad observada se aleja de este ideal para situarse en el liderazgo transaccional de Bass y Riggio (2006), el cual resulta insuficiente para generar transformaciones profundas. En la normativa, existe una divergencia con el Reglamento General a la LOEI (Art. 252) y los estándares de calidad del MINEDEC, puesto que la selectividad y la falta de imparcialidad observadas contradicen los preceptos de gestión participativa. Los hallazgos validan la teoría de Chiavenato (2009) sobre cómo un entorno negativo genera apatía, confirmando que la gestión impacta directamente en la disposición psicológica del equipo.

Conclusiones

Se permite concluir que existe una incidencia significativa y de carácter restrictivo entre los estilos de liderazgo directivo y el clima organizacional de la institución objeto de estudio durante el periodo lectivo 2025–2026. Al analizar el fenómeno mediante un enfoque mixto, se determinó que la prevalencia de un estilo de liderazgo predominantemente transaccional impacta negativamente en la percepción docente, generando un entorno laboral fragmentado. El componente cualitativo confirmó que las prácticas de gestión se centran en un control vertical de procesos administrativos, omitiendo la motivación lo que deriva en un clima de apatía institucional.

A través de la triangulación de datos, se evidencia que la selectividad y la comunicación limitada observadas fracturan la confianza institucional y contravienen los estándares de gestión participativa exigidos por la normativa nacional. Este estudio demuestra que el cumplimiento burocrático, sin un acompañamiento pedagógico asertivo, limita la capacidad de innovación del docente. Se establece la necesidad de transformar la cultura directiva hacia un liderazgo pedagógico que

priorice el bienestar emocional del talento humano. Para futuras investigaciones, se recomienda profundizar en el impacto de este clima sobre el rendimiento escolar y diseñar programas de intervención en habilidades blandas que promuevan un enfoque de liderazgo participativo.

Referencias Bibliográficas

- Amador, A., & Villacis, A. (2025). Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral del personal administrativo en la Universidad Estatal de Milagro. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 9(4), 8155–8176. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v9i4.19403
- Anderson, S. (2010). Liderazgo directivo: Claves para una mejor escuela. *Psicoperspectivas*, 9(2), 34–52. <https://doi.org/10.5027/psicoperspectivas-Vol9-Issue2-fulltext-127>
- Arcos, A. (2024). Revisión sistemática sobre el impacto de los programas de desarrollo de habilidades blandas en el clima organizacional de instituciones de educación superior (2013–2023). *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 5(6), 1338–1348. <https://doi.org/10.56712/latam.v5i6.3086>
- Asamblea Constituyente del Ecuador. (2008, 20 de octubre). Constitución de la República del Ecuador. Registro Oficial 449. https://www.asambleanacional.gob.ec/sites/default/files/documents/old/constitucion_de_bolsillo.pdf
- Asamblea Nacional del Ecuador. (2024, 22 de noviembre). Codificación de la Ley Orgánica de Educación Intercultural. Registro Oficial No. 689. <https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2024/02/LOEI-codificada-feb2024.pdf>
- Bass, B., & Riggio, R. (2006). Transformational leadership. Psychology Press. <https://books.google.com.ec/books?id=2WsJSw6wa6cC>
- Camacho, I. (2022). Narrativas del liderazgo y cambio organizacional. *Revista Mexicana de*
- Análisis de la Conducta*, 48(2), 112–138. <https://doi.org/10.5514/rmac.v48.i2.84465>
- Carrillo Toapanta, D., Sani Guerra, B., Falconí Asanza, A., & Castillo Montúfar, C. (2024). Leadership in educational management and its impact on organizational climate. *Revista Scientific*, 9(Extra 3). <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9993357>
- Castillo Solano, C. (2021). Motivación y desempeño laboral de los docentes de las Direcciones Distritales de Educación. <https://repositorio.uta.edu.ec/handle/123456789/32434>
- Chiavenato, I. (2009). Gestión del talento humano (9.^a ed.). McGraw-Hill. https://books.google.com.ec/books/about/Gesti%C3%B3n_del_talento_humano.html?hl=es&id=e7G7QwAACAAJ&redir_esc=y
- Espinoza, C., Castillo, D., Laso, A., & Guaraca, M. (2020). Liderazgo directivo y desempeño docente: Abordaje desde el ámbito legal ecuatoriano. *Journal of Business and Entrepreneurial Studies*, 4(1). <https://www.redalyc.org/journal/5736/573667940012/>
- García, S., Díaz-Camacho, R., Miranda, U., & Muñoz, J. (2023). Una revisión sistemática acerca del liderazgo directivo y el clima organizacional en los docentes escolares. *Revista Chakiñan de Ciencias Sociales y Humanidades*, (20), 228–241. <https://doi.org/10.37135/chk.002.20.13>
- González, Á., & Galdames, S. (2024). Imaginando un liderazgo educativo para un mundo nuevo. *Perspectiva Educacional*, 63(1), 1–4. https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S071897292024000100001&lng=en&nrm=iso
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2018). Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. McGraw-Hill. https://www.google.com.ec/books/edition/METODOLOG%C3%8DA_DE_LA_INVESTIGACI%C3%93N/5A2QDwAAQBAJ?hl=es

- Jiménez-Vivas, A., Garay, S., & Parraguez-Núñez, P. (2023). Diagnóstico de las competencias de liderazgo escolar en directivos salesianos. *ALTERIDAD. Revista de Educación*, 18(2), 222–233. <https://doi.org/10.17163/alt.v18n2.2023.06>
- Loor, M., Fuentes, N., Párraga, Z., & Manjarrez, V. (2025). El clima organizacional como factor clave para la calidad educativa: Caso estudio de la Unidad Educativa Nicolás Infante Díaz, Ecuador. *Estudios y Perspectivas Revista Científica y Académica*, 5(2), 2018–2047. <https://doi.org/10.61384/r.c.a.v5i2.1256>
- Macías García, E., & Vanga Arvelo, M. (2021). Clima organizacional y motivación laboral como insumos para planes de mejora institucional. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(94), 548–567. <https://www.redalyc.org/journal/290/29069612005/html/>
- Mendoza Santos, K., Velasco Gómez, A., Vitonera Cruz, R., Plaza Ronquillo, J., & Molina Sabando, M. (2024). Liderazgo escolar efectivo: Estrategias para la mejora del clima y la cultura organizacional. *SAGA: Revista Científica Multidisciplinar*, 1(4), 1–19. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9886645>
- Ministerio de Educación, Deporte y Cultura del Ecuador. (2017, 1 de noviembre). Manual para la implementación y evaluación de los estándares de calidad educativa. <https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/11/Manual-para-la-implementacion-de-los-estandares.pdf>
- Ministerio de Educación, Deporte y Cultura del Ecuador. (2023, 22 de febrero). Reglamento General a la Ley Orgánica de Educación Intercultural. <https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2023/02/REGlamento-GENERAL-A-LA-LEY-ORGANICA-DE-EDUCACION-INTERCULTURAL.pdf>
- Molina-Vicuña, G. (2023). Liderazgo transformacional como modelo para mejorar el clima laboral docente. *Telos*, 25(3), 783–801. <https://doi.org/10.36390/telos253.14>
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. (2021). El derecho a la educación. <https://www.unesco.org/es/right-education>
- Pacheco Martínez, N. (2021). Evaluación del impacto de la infraestructura física educativa en la educación. *RIDE Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 11(22). <https://doi.org/10.23913/ride.v11i22.940>
- Paredes, K., & Gavilanes, J. (2022). Comunicación asertiva en el clima laboral de la carrera de Medicina Campus Cuenca de la UCACUE. *Green World Journal*, 5(3). <https://doi.org/10.53313/gwj53037>
- Pérez Jaimes, J., & Ibáñez Casadiegos, E. (2025). Relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral en personal directivo de un centro hospitalario. *Revista Ciencias Básicas en Salud*, 3(4), 54–74. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=10586420>
- Ramos Ramírez, L. (2023). El liderazgo directivo como herramienta para la gestión escolar en educación primaria. *Formación Estratégica*, 8(2), 71–87. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=10017820>
- Ribeiro, S. (2025). Clima organizacional: La percepción de los trabajadores sociales en Portugal. *Ehquidad: La Revista Internacional de Políticas de Bienestar y Trabajo Social*, (23), 63–90. <https://doi.org/10.15257/ehquidad.2025.0003>
- Rueda-López, R., Aja-Valle, J., García-García, L., & Vázquez-García, M. (2024). La influencia del liderazgo inclusivo sobre el bienestar laboral de las personas trabajadoras. *Revista Galega de Economía*, 33(1). <https://doi.org/10.15304/rge.33.1.9412>
- Sánchez, D., Ranoni, O., & Tandis, J. (2026). Motivación laboral en trabajadores de empresas privadas de Saltos del Guairá, Paraguay. *Ciencias Administrativas*, (27).

<https://www.redalyc.org/journal/5116/511682132003/>

Santoyo, A., Quispe, S., & Anco, E. (2025). Predictibilidad de las habilidades sociales a partir de la comunicación asertiva y empatía en preuniversitarios. *Revista Eugenio Espejo*, 19(2), 30–45.

<https://doi.org/10.37135/ee.04.23.03>

Segura, A. (2025). Resultados del estilo de liderazgo transformacional en el clima organizacional en empresa de papel y cartón en Guatemala en el 2022. *Wimb Lu*, 20(1), 26–61.

<https://doi.org/10.15517/wl.v20i1.63530>

Sewell, D., Ballard, T., & Steffens, N. (2022). Exemplifying “Us”: Integrating social identity theory of leadership with cognitive models of categorization. *The Leadership Quarterly*, 33(4), 101517.

<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2021.101517>

Solís, M., & Moreira Valencia, J. (2022). Intervención del trabajador social en conflictos laborales en empresa de producción atunera, año 2021. *Revista Científica y Arbitrada de Ciencias Sociales y Trabajo Social Tejedora*, 5(10), 2–14.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=10253361>

Vásquez, A., & Rivas, D. (2024). Análisis del ejercicio profesional docente desde la motivación intrínseca, extrínseca y desmotivación en diferentes escuelas y colegios de Azuay y Cañar. *RUNAE*, 7–26.

<https://doi.org/10.70141/runae.10.917>

Verenzuela, D., & Araque, M. (2024). Caracterización del clima organizacional y orientaciones de gestión estratégica para su intervención en pymes latinoamericanas. *Revista Eruditus*, 5(2), 91–113.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9944559>

Zambrano, G., & Zambrano, L. (2022). Satisfacción laboral y su relación con el clima organizacional del personal docente. *Podium*, (42), 151–168.

<https://doi.org/10.31095/podium.2022.42.9>

Zamora, M. (2024). Análisis de la gestión administrativa y su impacto en el clima

laboral en la Dirección Distrital 09D17 Milagro Educación.

<https://repositorio.upse.edu.ec/handle/46000/12470>



Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons Reconocimiento-No Comercial 4.0 Internacional. Copyright © Diana Azucena Pino Navas, Bryan Samuel Mariño Gallegos y Teresa Celeste Naranjo Pinela.

Declaraciones éticas y editoriales del artículo
Contribución de los autores (Taxonomía CRediT) Diana Azucena Pino Navas: conceptualización de la investigación, diseño metodológico, desarrollo del proceso investigativo, análisis formal de los datos, redacción del borrador original del manuscrito, revisión crítica del contenido científico y supervisión general del estudio. Bryan Samuel Mariño Gallegos: curación y organización de los datos, participación en la recolección de información, validación de los resultados obtenidos y elaboración de representaciones gráficas y visualización de los datos. Teresa Celeste Naranjo Pinela.: apoyo en la administración del proyecto investigativo y revisión editorial del manuscrito antes de su publicación.
Declaración de conflicto de intereses Los autores declaran que no existe conflicto de intereses en relación con la investigación presentada, la autoría del manuscrito ni la publicación del presente artículo.
Declaración de financiamiento La presente investigación no recibió financiamiento específico de agencias públicas, comerciales o de organizaciones sin fines de lucro. En caso de existir financiamiento institucional o externo, este deberá ser declarado explícitamente por los autores en esta sección.
Declaración del editor El editor responsable certifica que el proceso editorial del presente artículo se desarrolló conforme a los principios de integridad científica, transparencia y buenas prácticas editoriales. El manuscrito fue sometido a un proceso de evaluación mediante revisión por pares doble ciego, garantizando la confidencialidad de la identidad de los autores y revisores durante todo el proceso de dictamen académico. Asimismo, el editor declara que el artículo cumple con los criterios científicos, metodológicos y éticos establecidos por la revista.
Declaración de los revisores Los revisores externos que participaron en la evaluación del presente manuscrito declaran haber realizado el proceso de revisión de manera objetiva, independiente y confidencial. Asimismo, manifiestan que no mantienen conflictos de interés con los autores ni con la investigación evaluada, y que sus observaciones y recomendaciones se fundamentan exclusivamente en criterios científicos, metodológicos y académicos.
Declaración ética de la investigación Los autores declaran que la investigación se desarrolló respetando los principios éticos de la investigación científica, garantizando la confidencialidad de los datos y el respeto a los participantes del estudio. En los casos en que la investigación involucre seres humanos, los procedimientos deben ajustarse a los principios éticos establecidos en la Declaración de Helsinki y a las normativas institucionales correspondientes.
Declaración sobre el uso de inteligencia artificial Los autores declaran que el uso de herramientas de inteligencia artificial, en caso de haberse utilizado durante el proceso de investigación o redacción del manuscrito, se realizó únicamente como apoyo técnico para mejorar la claridad del lenguaje o el análisis de información, manteniendo siempre la responsabilidad intelectual sobre el contenido del artículo. Las herramientas de inteligencia artificial no fueron utilizadas como autoras del manuscrito ni sustituyen la responsabilidad académica de los investigadores.
Disponibilidad de datos Los datos que respaldan los resultados de esta investigación estarán disponibles previa solicitud razonable al autor de correspondencia, respetando las normas éticas y de confidencialidad establecidas por la investigación.

