

***Estilos de liderazgo en los directivos y su incidencia en el clima organizacional de entidades educativas ecuatorianas***

***Leadership Styles of Educational Leaders and Their Influence on the Organizational Climate of Ecuadorian Educational Institutions***

***Stili di leadership degli amministratori e loro impatto sul clima organizzativo delle istituzioni educative ecuadoriane***

**María Belén Vélez Cedeño<sup>1</sup>**

**Email:** [mvelezc21@unemi.edu.ec](mailto:mvelezc21@unemi.edu.ec)

**ORCID:** <https://orcid.org/0009-0008-0235-8280>

**Roger Leonardo Macías Macías<sup>2</sup>**

**Email:** [rmaciasml1@unemi.edu.ec](mailto:rmaciasml1@unemi.edu.ec)

**ORCID:** <https://orcid.org/0009-0005-0120-4747>

**Yilena Montero Reyes<sup>3</sup>**

**Email:** [ymonteror@unemi.edu.ec](mailto:ymonteror@unemi.edu.ec)

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-4515-4700>

**Correspondencia:** Roger Leonardo Macías Macías<sup>2</sup> **Email:** [rmaciasml1@unemi.edu.ec](mailto:rmaciasml1@unemi.edu.ec)

**Artículo de investigación**

**\* Recibido:** 01-09-2026 **\* Aceptado:** 10-09-2026 **\* Publicado:** 10-10-2026

1. Maestría en Gestión Educativa con mención en organización, dirección e innovación de los centros educativos, Facultad de Posgrados, Universidad Estatal de Milagro (UNEMI), Guayas, Ecuador.
2. Maestría en Gestión Educativa con mención en organización, dirección e innovación de los centros educativos, Facultad de Posgrado, Universidad Estatal de Milagro (UNEMI), Guayas, Ecuador.
3. Facultad de Posgrado, Universidad Estatal de Milagro (UNEMI), Guayas, Ecuador.

## Resumen

**Objetivo:** determinar la incidencia de los estilos de liderazgo de los directivos en el clima organizacional de instituciones educativas de educación básica del Ecuador, con especial referencia a la Unidad Educativa Naval Jambelí de la ciudad de Manta. **Método:** se desarrolló un estudio de paradigma positivista, enfoque cuantitativo, diseño no experimental, transversal y correlacional, bajo el método hipotético-deductivo. Se aplicó un muestreo censal al personal docente, directivo y administrativo de la institución, empleando el Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ-5X) para medir los estilos de liderazgo y un cuestionario propio, validado por juicio de expertos y con una confiabilidad de Alfa de Cronbach de 0,81, para evaluar el clima organizacional. **Resultados:** se identificó un predominio del liderazgo transformacional, particularmente en la motivación inspiracional y la influencia idealizada conductual, acompañado de un componente transaccional funcional y una presencia marginal del liderazgo pasivo-evitativo. El clima organizacional se percibió mayoritariamente favorable en sus cinco dimensiones, destacando la supervisión directiva y la comunicación interna, mientras que las condiciones laborales materiales mostraron el mayor margen de mejora. **Discusiones:** los hallazgos coincidieron con estudios previos en la relación positiva entre el liderazgo transformacional y un clima favorable, aunque no fue posible calcular una correlación estadística pareada entre las variables. **Conclusiones:** se evidenció una incidencia positiva, aunque de carácter descriptivo, entre los estilos de liderazgo y el clima organizacional, recomendándose fortalecer la consideración individual, la estimulación intelectual y las condiciones laborales materiales.

**Palabras clave:** comunicación institucional; desempeño docente; motivación docente; satisfacción laboral; trabajo en equipo.

## Abstract

**Objective:** to determine the influence of principals' leadership styles on the organizational climate of Ecuadorian basic education institutions, with particular reference to the Jambelí Naval Educational Unit in the city of Manta. **Method:** the study was conducted under a positivist paradigm, with a quantitative approach and a non-experimental, cross-sectional, correlational design, using the hypothetical-deductive method. Census sampling was applied to the teaching, management, and administrative staff, using the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ-5X) to measure leadership styles and a self-designed questionnaire, validated through expert judgment with a Cronbach's Alpha reliability of 0.81, to assess organizational climate. **Results:** transformational leadership predominated, particularly in inspirational motivation and idealized behavioral influence, accompanied by a functional transactional component and a marginal presence of passive-avoidant leadership. Organizational climate was perceived as favorable across its five dimensions, with managerial supervision and internal communication standing out, while material working conditions showed the greatest room for improvement. **Discussions:**

findings were consistent with previous studies regarding the positive relationship between transformational leadership and a favorable climate, although a paired statistical correlation between the variables could not be calculated. Conclusions: a positive, though descriptive, influence was found between leadership styles and organizational climate, and strengthening individualized consideration, intellectual stimulation, and material working conditions was recommended.

**Keywords:** institutional communication; job satisfaction; teacher motivation; teacher performance; teamwork.

### Riassunto

**Obiettivo:** Determinare l'impatto degli stili di leadership degli amministratori sul clima organizzativo delle istituzioni di istruzione di base in Ecuador, con specifico riferimento all'Unità Educativa Navale Jambelí nella città di Manta. **Metodo:** È stato condotto uno studio basato su un paradigma positivista, un approccio quantitativo e un disegno di ricerca non sperimentale, trasversale e correlazionale, seguendo il metodo ipotetico-deduttivo. È stato applicato un campionamento di tipo censuario coinvolgendo il personale docente, amministrativo e direttivo dell'istituto; per misurare gli stili di leadership è stato utilizzato il Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ-5X), mentre per valutare il clima organizzativo è stato impiegato un questionario ad hoc, validato tramite giudizio di esperti e caratterizzato da un coefficiente di affidabilità alfa di Cronbach pari a 0,81. **Risultati:** È emersa una prevalenza di leadership trasformazionale — in particolare per quanto riguarda la motivazione ispiratrice e l'influenza idealizzata (componente comportamentale) — accompagnata da una componente transazionale funzionale e da una presenza marginale di leadership passivo-evitante. Il clima organizzativo è stato percepito come ampiamente favorevole in tutte e cinque le dimensioni; la supervisione manageriale e la comunicazione interna sono risultate essere i punti di forza, mentre le condizioni materiali di lavoro hanno evidenziato i maggiori margini di miglioramento. **Discussione:** I risultati sono risultati coerenti con studi precedenti riguardo alla relazione positiva tra leadership trasformazionale e clima favorevole, sebbene non sia stato possibile calcolare una correlazione statistica a coppie tra le variabili. **Conclusioni:** È stato osservato un impatto positivo — sebbene di natura descrittiva — tra gli stili di leadership e il clima organizzativo; tra le raccomandazioni figurano il rafforzamento della considerazione individualizzata, della stimolazione intellettuale e delle condizioni materiali di lavoro.

**Parole chiave:** comunicazione istituzionale; performance didattica; motivazione dell'insegnante; soddisfazione lavorativa; lavoro di squadra.

## **Introducción**

En la actualidad, el sistema educativo enfrenta transformaciones profundas impulsadas por la necesidad de mejorar la calidad educativa, fortalecer la gestión institucional y responder a los desafíos de la sociedad del conocimiento. En este ámbito, el liderazgo directivo se ha consolidado como un factor estratégico que influye significativamente en el funcionamiento de las instituciones educativas, favoreciendo la consecución de objetivos institucionales y la construcción de ambientes organizacionales positivos (Carrillo Toapanta et al., 2024). Asimismo, diversos estudios destacan que las prácticas de liderazgo ejercidas por los directivos inciden directamente en la motivación del personal docente, la cultura institucional y el clima organizacional, elementos fundamentales para garantizar una educación de calidad (Niemes Caregua & Zúñiga Delgado, 2025).

Diversos estudios recientes señalan que los estilos de liderazgo ejercidos por los directivos escolares tienen un impacto significativo en el ambiente laboral, la motivación docente y la eficacia institucional, especialmente cuando se promueven enfoques participativos y transformacionales (Carrillo Toapanta et al., 2024). De igual manera, investigaciones contemporáneas destacan que el liderazgo educativo no solo implica la administración de recursos, sino también la capacidad de inspirar, guiar y promover relaciones colaborativas dentro de la comunidad educativa (Niemes Caregua & Zúñiga Delgado, 2025).

En el caso ecuatoriano, el tema adquiere especial relevancia debido a las políticas educativas orientadas al fortalecimiento de la calidad institucional y la mejora del desempeño docente. No obstante, diversas investigaciones evidencian que en algunas instituciones educativas aún predominan estilos de liderazgo tradicionales caracterizados por la centralización de la toma de decisiones, limitadas oportunidades de participación docente y deficiencias en los procesos de comunicación organizacional. Estas prácticas pueden afectar negativamente el clima organizacional, generando desmotivación laboral, conflictos interpersonales y una disminución del compromiso institucional (Carrillo Toapanta et al., 2024). Asimismo, se ha señalado que la ausencia de un liderazgo participativo y transformacional dificulta la consolidación de ambientes escolares colaborativos y el fortalecimiento de la cultura organizacional, aspectos fundamentales para el logro de una educación de calidad.

Por lo tanto, el estudio de los estilos de liderazgo y su incidencia en el clima organizacional es pertinente, actual y necesario, ya que permite comprender cómo las prácticas directivas influyen en la calidad educativa, la innovación pedagógica y la equidad en los procesos escolares. Asimismo, se ha señalado que la ausencia de un liderazgo participativo y transformacional dificulta la consolidación de ambientes escolares colaborativos y el fortalecimiento de la cultura organizacional, aspectos fundamentales para lograr una educación de calidad (Niemes Caregua & Zúñiga Delgado, 2025). Estudios recientes evidencian que, aunque se promueve un liderazgo transformacional y participativo, en la práctica aún predominan estilos autoritarios o burocráticos que limitan la participación docente en la toma de

decisiones (Garcia et al., 2023). Esta situación genera tensiones entre los discursos institucionales de mejora continua y las dinámicas organizacionales reales.

El problema se delimita en instituciones educativas de educación básica y bachillerato del Ecuador, donde el rol del directivo es clave en la gestión pedagógica, administrativa y humana. En este escenario, el clima organizacional se convierte en un indicador fundamental del ejercicio institucional, ya que refleja la calidad de las relaciones interpersonales, la comunicación y la satisfacción laboral.

Desde una perspectiva causal, los estilos de liderazgo ejercidos por los directivos influyen significativamente en la configuración del clima organizacional de las instituciones educativas. La evidencia científica muestra que los estilos de liderazgos autoritarios, caracterizados por la centralización de decisiones, el control excesivo y la limitada participación de los docentes en los procesos institucionales, suelen asociarse con percepciones menos favorables del clima laboral. Estas prácticas reducen los niveles de motivación, confianza y compromiso organizacional, además de limitar el trabajo colaborativo y la construcción de una cultura institucional participativa (Sanes et al., 2023).

Asimismo, las investigaciones coinciden en señalar que los directivos que promueven estilos de liderazgo participativo y transformacional favorecen un ambiente escolar más positivo, fortaleciendo la comunicación, la cooperación y el bienestar laboral docente. En contraste, la persistencia de modelos jerárquicos rígidos puede generar tensiones organizacionales, insatisfacción laboral e incremento del estrés entre los miembros de la comunidad educativa, afectando el desempeño institucional y los procesos de enseñanza-aprendizaje (Pizzolitto et al., 2023).

Por ello, el liderazgo directivo constituye un factor estratégico para la creación de climas organizacionales saludables que contribuyan al logro de los objetivos educativos y al fortalecimiento de la calidad institucional. La evidencia científica reciente demuestra que las prácticas de liderazgo ejercidas por los directivos tienen una influencia directa sobre la motivación docente, la cultura organizacional y la percepción del ambiente laboral. En este sentido, un liderazgo efectivo favorece la comunicación, la confianza, la colaboración y el compromiso de los miembros de la comunidad educativa, mientras que un liderazgo ineficaz puede generar desarticulación institucional, conflictos interpersonales y disminución del desempeño profesional docente.

Al respecto, (Garcia et al., 2023), concluyen que el liderazgo directivo y el clima organizacional son elementos esenciales para el adecuado desempeño de los docentes, destacando que los estilos de liderazgo transformacional promueven ambientes laborales favorables, mayor motivación y mejores relaciones interpersonales dentro de las instituciones educativas.

De igual forma, (Pomasoncco Huayhua et al., 2023) encontraron una correlación positiva entre el liderazgo directivo y la calidad del desempeño docente, evidenciando que la mejora de las competencias de liderazgo se asocia con mayores niveles de eficacia profesional. Complementariamente, (Girón & López, 2023) señalan que la falta de liderazgo directivo constituye una de las principales causas de un clima organizacional deficiente, situación que repercute negativamente en la motivación, la confianza y el desempeño del profesorado. En consecuencia, fortalecer las capacidades de liderazgo de los directivos escolares representa una condición indispensable para consolidar ambientes institucionales favorables que impulsen la calidad educativa y el desarrollo profesional docente.

Por el contrario, el liderazgo transformacional favorece la creación de un clima positivo basado en la confianza, la comunicación efectiva y la cooperación (Crespo & Serrano-Moreno, 2022). En consecuencia, un clima organizacional deficiente impacta negativamente en la calidad de la enseñanza, la innovación pedagógica y el rendimiento estudiantil, lo que limita el cumplimiento de los objetivos educativos institucionales.

Las instituciones educativas ecuatorianas enfrentan actualmente importantes desafíos relacionados con la gestión directiva y la construcción de ambientes organizacionales que favorezcan el cumplimiento de los objetivos educativos. En un ámbito caracterizado por las exigencias de calidad, innovación, inclusión y mejora continua, el liderazgo de los directivos se ha convertido en un elemento fundamental para garantizar el adecuado funcionamiento de las organizaciones escolares y promover condiciones favorables para el desempeño docente y el aprendizaje estudiantil.

No obstante, en diversas entidades educativas del país se evidencian dificultades asociadas a los estilos de liderazgo ejercidos por los directivos. Aunque las políticas educativas nacionales promueven modelos de gestión participativos, democráticos y orientados al liderazgo pedagógico, en la práctica aún persisten formas de dirección caracterizadas por la centralización de decisiones, limitada participación de los docentes en los procesos institucionales y deficiencias en los mecanismos de comunicación interna. Estas situaciones generan una brecha entre los lineamientos institucionales establecidos por el sistema educativo y las dinámicas organizacionales que se desarrollan cotidianamente en las instituciones escolares (Quishpe-Mosquera & Cevallos-Benavides, 2025).

La problemática se manifiesta a través de dificultades en la coordinación de actividades académicas, escaso involucramiento de algunos docentes en los procesos de planificación institucional, limitaciones en el trabajo colaborativo y percepciones diversas respecto a la gestión directiva. Asimismo, se observan situaciones relacionadas con insatisfacción laboral, disminución de la motivación profesional y debilidades en la cohesión organizacional, factores que pueden afectar el clima institucional y repercutir en la calidad de los procesos educativos.

Al respecto, (Garcia et al., 2023), señalan que el liderazgo directivo constituye uno de los factores más influyentes en la configuración del clima organizacional, debido a que las decisiones, prácticas de gestión y formas de interacción promovidas por los directivos condicionan las percepciones de los docentes sobre su ambiente laboral. De igual manera, (Carrillo Toapanta et al., 2024) sostienen que la ausencia de estilos de liderazgo participativos limita la comunicación efectiva, disminuye el compromiso institucional y dificulta la consolidación de culturas organizacionales orientadas a la mejora continua.

Desde una perspectiva organizacional, estas dificultades pueden generar efectos negativos en la satisfacción laboral, el sentido de pertenencia institucional y la disposición de los docentes para participar activamente en los procesos de innovación y transformación educativa. A su vez, un clima organizacional desfavorable puede repercutir en la calidad de la enseñanza, en la convivencia escolar y en el logro de los objetivos estratégicos de las instituciones educativas.

En consecuencia, la problemática identificada evidencia la necesidad de analizar la incidencia de los estilos de liderazgo directivo en el clima organizacional de la Institución Educativa “Academia Naval Jambelí”, con el propósito de comprender cómo las prácticas de gestión influyen en las relaciones laborales, el desempeño docente y el fortalecimiento institucional. Este análisis permitirá generar evidencias que contribuyan al diseño de estrategias orientadas a mejorar la gestión educativa y promover ambientes organizacionales más participativos, colaborativos y favorables para el desarrollo integral de la comunidad educativa.

Las evidencias expuestas permiten reconocer que los estilos de liderazgo ejercidos por los directivos constituyen un factor determinante en la configuración del clima organizacional de las instituciones educativas. Si bien la literatura científica ha demostrado la existencia de una relación significativa entre ambas variables, en el contexto ecuatoriano aún persisten desafíos relacionados con la implementación de prácticas de liderazgo capaces de fortalecer la participación, la comunicación efectiva y el compromiso institucional. Las evidencias expuestas permiten reconocer que los estilos de liderazgo ejercidos por los directivos constituyen un factor determinante en la configuración del clima organizacional de las instituciones educativas. Si bien la literatura científica ha demostrado la existencia de una relación significativa entre ambas variables, en el contexto ecuatoriano aún persisten desafíos relacionados con la implementación de prácticas de liderazgo capaces de fortalecer la participación, la comunicación efectiva y el compromiso institucional.

En el caso específico de la Unidad Educativa Naval Jambelí, esta problemática se manifiesta a través de indicios que sugieren la prevalencia de un estilo de dirección con rasgos centralizadores, en el que la toma de decisiones institucionales tiende a concentrarse en los niveles directivos, con escasos espacios formales de consulta o participación del personal docente. Esta dinámica ha generado, entre algunos miembros de la comunidad educativa, percepciones de distanciamiento respecto a los procesos de planificación y gestión, así como cierta desmotivación derivada de la limitada retroalimentación sobre su desempeño y de canales

de comunicación interna que no siempre garantizan la fluidez de la información entre las distintas instancias de la institución.

A ello se suma la coexistencia de discursos institucionales orientados hacia un modelo de gestión participativo y transformacional con prácticas cotidianas que, en la operatividad diaria, no logran materializar plenamente dichos principios. Esta brecha entre lo declarado y lo efectivamente implementado configura un escenario de tensión organizacional que podría estar incidiendo en variables como el compromiso institucional, el trabajo colaborativo entre docentes y la cohesión del clima laboral. En consecuencia, resulta pertinente examinar con mayor profundidad de qué manera los estilos de liderazgo efectivamente ejercidos por los directivos de la Unidad Educativa Naval Jambelí están configurando el clima organizacional de la institución, con el fin de identificar los factores concretos que estarían limitando la consolidación de un ambiente de trabajo participativo, colaborativo y favorable para el desarrollo profesional docente. En consecuencia, surge la siguiente interrogante de investigación:

¿Cómo inciden los estilos de liderazgo ejercidos por los directivos en el clima organizacional de la Unidad Educativa Naval Jambelí de la ciudad de Manta?

### **Objetivo general**

Determinar la incidencia de los estilos de liderazgo de los directivos en el clima organizacional de las instituciones educativas de educación básica del Ecuador.

### **Objetivos específicos**

- Identificar los estilos de liderazgo predominantes en los directivos educativos.
- Caracterizar el clima organizacional percibido por los docentes en las instituciones educativas objeto de estudio.
- Determinar la relación existente entre los diferentes estilos de liderazgo directivo y las dimensiones del clima organizacional.
- Proponer estrategias de fortalecimiento del liderazgo directivo orientadas a mejorar las dimensiones del clima organizacional que presenten mayores oportunidades de mejora.

Los estilos de liderazgo ejercidos por los directivos influyen significativamente en el clima organizacional de las instituciones educativas ecuatorianas, siendo el liderazgo transformacional el que genera un ambiente laboral más positivo y colaborativo.

El estudio aporta al conocimiento científico al analizar la relación entre liderazgo y clima organizacional en el contexto educativo ecuatoriano, contribuyendo a la comprensión de la gestión educativa contemporánea.

Permite mejorar las prácticas docentes y directivas al evidenciar cómo el liderazgo influye en la motivación, el trabajo colaborativo y la calidad del proceso de enseñanza-aprendizaje.

Proporciona información relevante para la toma de decisiones en la gestión escolar, fortaleciendo procesos de capacitación directiva y mejora del clima laboral.

Contribuye al fortalecimiento de la calidad y equidad educativa, promoviendo entornos escolares más inclusivos, participativos y eficientes.

La novedad del estudio radica en su enfoque contextualizado en instituciones educativas ecuatorianas, donde se analiza de manera integrada la relación entre estilos de liderazgo y clima organizacional en escenarios reales. A diferencia de estudios generales, este trabajo permite identificar dinámicas específicas del sistema educativo nacional, aportando evidencia empírica reciente y aplicable a la realidad local.

El liderazgo educativo se define como la capacidad de influir en otros para alcanzar objetivos comunes dentro de la organización escolar (Robbins & Judge, 2009). Este concepto incluye múltiples estilos como el liderazgo autocrático, democrático, laissez-faire y transformacional, cada uno con efectos distintos en el comportamiento organizacional.

El clima organizacional, por su parte, se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una institución sobre su ambiente de trabajo, comunicación y relaciones interpersonales (Chiavenato, 2009). Ambos conceptos son multidimensionales y están estrechamente relacionados, aunque no son equivalentes a la satisfacción laboral o la motivación individual.

El enfoque teórico del estudio se sustenta principalmente en la teoría de los estilos de liderazgo y en los modelos de clima organizacional, que permiten analizar la interacción entre la gestión directiva y el ambiente institucional.

A pesar del creciente interés en el tema, existe un vacío teórico en la investigación contextualizada sobre liderazgo y clima organizacional en instituciones educativas ecuatorianas. Muchos estudios previos se centran en análisis generales o internacionales, sin considerar las particularidades socioculturales del sistema educativo nacional.

Asimismo, existe una limitada articulación entre estilos de liderazgo y dimensiones específicas del clima organizacional, lo que dificulta comprender su relación de manera integral.

El liderazgo directivo constituye uno de los constructos más estudiados dentro de la gestión educativa contemporánea, en la medida en que explica buena parte de la dinámica organizacional de las instituciones escolares. (Salinas et al., 2022) lo definen como un proceso de influencia orientado a movilizar a los miembros de una organización escolar hacia el logro de objetivos comunes, señalando que dicho proceso no se agota en la autoridad formal del cargo, sino que se construye a partir de la interacción cotidiana entre el directivo y su equipo docente.

La Teoría de los rasgos y enfoque situacional. Desde una perspectiva clásica retomada por (Silva et al., 2025), el liderazgo ha sido explicado a partir de la teoría de los rasgos, que parte de la premisa de que ciertos atributos personales como la iniciativa, la seguridad en sí mismo y la capacidad de influencia diferencian al líder de sus colaboradores o seguidores. No obstante, los mismos autores advierten que este enfoque resulta insuficiente para comprender la complejidad del liderazgo educativo, por lo que proponen complementarlo con una perspectiva situacional, según la cual los directivos deben adaptar su estilo de dirección en función de las características, necesidades y nivel de madurez profesional de su equipo docente. Esta perspectiva sitúa al liderazgo no como un atributo fijo del directivo, sino como una práctica relacional y contextual, lo que explica por qué un mismo estilo de dirección puede resultar eficaz en una institución y disfuncional en otra con dinámicas organizacionales distintas.

Estilos de liderazgo. A partir de la literatura revisada, es posible identificar cuatro estilos predominantes en el ámbito educativo:

Autocrático: se caracteriza por la concentración de la toma de decisiones en el directivo, con escasa apertura a la participación del personal docente en los procesos de planificación y gestión institucional (Salinas et al., 2022).

Democrático o participativo: promueve la intervención activa de los colaboradores en la toma de decisiones, fortaleciendo el sentido de pertenencia institucional y la corresponsabilidad en el logro de metas comunes (Salinas et al., 2022).

Transaccional: se sustenta en el intercambio entre el directivo y los docentes reconocimiento, incentivos o corrección disciplinaria a cambio del cumplimiento de metas, resultando funcional para la operatividad cotidiana de la institución, aunque limitado para impulsar procesos de cambio profundo (Villalobos, 2023).

Transformacional: se orienta a inspirar, motivar intelectualmente y atender las necesidades individuales de desarrollo profesional de los docentes, generando mayor compromiso afectivo con la institución y favoreciendo la innovación pedagógica.

Cabe destacar que estos estilos no se presentan de forma pura en la práctica directiva; por el contrario, suelen combinarse y matizarse según el contexto institucional, las exigencias del entorno y las competencias socioemocionales del directivo. En este sentido, (Segovia et al., 2025) demuestran que las competencias emocionales de quien lidera particularmente la empatía y la autorregulación actúan como un componente transversal que modula la manera en que cualquiera de estos estilos es percibido por el personal docente.

El clima organizacional se concibe como el conjunto de percepciones compartidas por los miembros de una institución respecto a las condiciones de trabajo, las relaciones interpersonales, los estilos de comunicación y las prácticas de gestión que caracterizan su entorno laboral (Carrillo Toapanta et al., 2024). Se trata, por tanto, de un constructo perceptual y colectivo: no

describe condiciones objetivas de la organización en sí mismas, sino la lectura subjetiva que los docentes construyen sobre ellas a partir de su experiencia cotidiana.

Dimensiones del clima organizacional. (Santos et al., 2024), a partir de su estudio en una unidad educativa ecuatoriana, identifican que el clima organizacional se configura principalmente a través de cuatro componentes observables:

- Conocimiento y apropiación de las metas institucionales: el grado en que el personal docente comprende y se identifica con los objetivos de la institución.
- Integración y cooperación entre los miembros: la calidad del trabajo colaborativo y de las relaciones interpersonales dentro de la comunidad educativa.
- Reconocimiento por parte de las autoridades: la percepción docente respecto a si su desempeño es valorado y retroalimentado adecuadamente por la dirección.
- Pertinencia de la capacitación institucional: la medida en que la formación ofrecida responde a las nuevas demandas del entorno laboral y profesional.

De manera complementaria, el estudio desarrollado en una institución educativa primaria de Juliaca (Rodríguez & Jacqueline, s. f.) aporta una lectura adicional al vincular el clima organizacional con dimensiones específicas de la gestión directiva, encontrando correlaciones significativas entre el clima institucional y el manejo de conflictos ( $r = 0,756$ ), la toma de decisiones ( $r = 0,76$ ) y la capacidad de gestión del directivo ( $r = 0,665$ ). Estos hallazgos sugieren que el clima organizacional no depende únicamente del estilo general de liderazgo, sino también de habilidades directivas concretas y observables en la práctica cotidiana.

Efectos de un clima organizacional deficiente. Cuando estas dimensiones decaen, como ocurre en instituciones con estilos de dirección centralizados o con procesos de comunicación interna poco desarrollados, se generan percepciones de desmotivación, escasa cohesión grupal y bajo sentido de reconocimiento entre el personal docente, elementos que inciden negativamente en su desempeño y en la calidad del servicio educativo (Santos et al., 2024).

En el ámbito internacional, (García et al., 2023) desarrollaron una revisión sistemática sobre el liderazgo directivo y el clima organizacional en docentes escolares, en la que analizaron 25 artículos científicos nacionales e internacionales que cumplieran los criterios de inclusión establecidos. Los autores concluyeron que la construcción de un clima organizacional adecuado constituye un componente trascendental de la función directiva, y que el liderazgo ejercido por la autoridad escolar tiene una influencia positiva y sostenida en la percepción que los docentes tienen de dicho clima, identificando la motivación como el mecanismo mediante el cual el liderazgo termina impactando en el ambiente laboral. Este estudio resulta particularmente relevante como antecedente metodológico, en la medida en que sistematiza evidencia empírica proveniente de contextos diversos y confirma la consistencia del vínculo entre ambas variables más allá de una sola realidad institucional.

De manera complementaria, en el contexto peruano, la investigación desarrollada en una institución educativa primaria de Juliaca (Rodríguez & Jacqueline, s. f.) tuvo como objetivo determinar la relación entre el liderazgo directivo y el clima organizacional en dicha institución. Se empleó un enfoque cuantitativo, de tipo descriptivo correlacional y diseño no experimental transversal, aplicando dos cuestionarios validados con confiabilidad Alfa de Cronbach de 0,631 y 0,705, respectivamente, a una muestra de 45 docentes. Los resultados evidenciaron una relación positiva alta entre ambas variables ( $\rho = 0,872$ ;  $p < 0,00$ ), además de correlaciones significativas entre el clima organizacional y dimensiones específicas de la gestión directiva, tales como el manejo de conflictos ( $r = 0,756$ ), la toma de decisiones ( $r = 0,76$ ) y la capacidad de gestión ( $r = 0,665$ ). Este antecedente aporta evidencia cuantitativa robusta sobre la magnitud de la relación entre las variables y sobre qué dimensiones concretas de la práctica directiva inciden con mayor fuerza en el clima institucional.

Asimismo, (Segovia et al., 2025) analizaron la incidencia del liderazgo directivo en el desempeño docente, encontrando que los directivos que ajustan su estilo de liderazgo según las características y el nivel de desarrollo de su equipo logran mejoras más consistentes en las competencias y el desempeño del personal docente a su cargo, en comparación con aquellos que mantienen un estilo de dirección rígido e invariable frente a distintos contextos.

A nivel nacional, (Carrillo Toapanta et al., 2024) examinaron la incidencia del liderazgo en la gestión educativa sobre el clima organizacional, concluyendo que los estilos de dirección centrados en la participación docente favorecen ambientes laborales más cohesionados, mientras que los enfoques centralizados tienden a generar desmotivación y debilitamiento del compromiso institucional. En una línea similar, (Santos et al., 2024) plantearon estrategias de liderazgo directivo orientadas al fortalecimiento de la cultura organizacional en una unidad educativa de Quito, empleando un diseño transversal descriptivo con enfoque mixto y una muestra de 72 docentes; sus resultados mostraron que el 62% de los encuestados percibía limitaciones en el conocimiento de las metas institucionales, el 54% señalaba insuficiente integración y cooperación entre los miembros, el 65% indicaba falta de reconocimiento por parte de las autoridades, y el 76% reportaba capacitación inadecuada frente a las nuevas demandas laborales, concluyendo la necesidad de mejorar la comunicación interna y fortalecer el reconocimiento del personal.

Por su parte, (Romero & Jara, 2023) realizaron un recorrido histórico e investigativo sobre el liderazgo transformacional del directivo docente orientado al mejoramiento del clima laboral, mediante una metodología cualitativa de revisión documental, concluyendo que este estilo de liderazgo se ha consolidado progresivamente como el enfoque más efectivo para la transformación de ambientes escolares, en contraste con modelos de dirección tradicionales centrados en el control administrativo. En una línea afin, (Andino-Jaramillo & Palacios-Soledispa, 2023) desarrollaron una investigación orientada a la aplicación de una estrategia de mejoramiento del clima laboral en una unidad educativa ecuatoriana, identificando que las

intervenciones dirigidas a fortalecer la comunicación interna y la participación docente generan mejoras medibles en la percepción del clima institucional en el corto plazo.

Finalmente, (Segovia et al., 2025) estudiaron la influencia del liderazgo educativo basado en inteligencia emocional sobre la gestión del clima institucional, encontrando que las competencias socioemocionales del directivo particularmente la empatía y la autorregulación inciden directamente en la percepción que los docentes tienen de su entorno laboral, aportando una perspectiva complementaria a los enfoques centrados exclusivamente en los estilos clásicos de liderazgo.

El liderazgo directivo ha sido definido desde múltiples perspectivas que enriquecen su comprensión como constructo multidimensional. (Salinas et al., 2022), lo conciben como un proceso de influencia orientado a movilizar a los miembros de una organización escolar hacia el logro de objetivos comunes, resaltando su carácter relacional y no meramente jerárquico. En una línea similar, (Segovia et al., 2025) lo definen como la capacidad de un individuo para orientar, guiar y potenciar las competencias de su equipo de trabajo, diferenciándose de sus colaboradores no solo por la autoridad formal del cargo, sino por atributos personales como la iniciativa, la seguridad en sí mismo y la habilidad para generar influencia genuina sobre los demás.

Por su parte, (Carrillo Toapanta et al., 2024) enfatizan que el liderazgo directivo, en el ámbito educativo específicamente, trasciende la administración de recursos materiales y humanos, para constituirse en una práctica orientada a inspirar, guiar y promover relaciones colaborativas dentro de la comunidad educativa. Esta concepción amplía el enfoque tradicionalmente administrativo del cargo directivo hacia una comprensión pedagógica y humana del liderazgo, en la que el directivo se convierte en un agente activo de la cultura organizacional.

De la integración de estas posturas se asume, para efectos de la presente investigación, que el liderazgo directivo es el proceso mediante el cual la autoridad escolar influye, guía y moviliza al personal docente hacia el logro de los objetivos institucionales, a través de prácticas de gestión, comunicación y toma de decisiones que pueden adoptar distintos estilos según el grado de participación otorgado a los colaboradores y el tipo de vínculo que se establece con ellos.

El clima organizacional ha sido conceptualizado por (Carrillo Toapanta et al., 2024) como el conjunto de percepciones compartidas por los miembros de una institución respecto a las condiciones de trabajo, las relaciones interpersonales, los estilos de comunicación y las prácticas de gestión que caracterizan su entorno laboral. Esta definición subraya un aspecto central del constructo: su naturaleza perceptual y colectiva, es decir, no describe condiciones objetivas de la organización consideradas en sí mismas, sino la lectura subjetiva pero compartida que los docentes construyen a partir de su experiencia cotidiana dentro de la institución.

(Santos et al., 2024), complementan esta noción al señalar que el clima organizacional funciona como un indicador sintético del funcionamiento institucional, en la medida en que refleja, de manera simultánea, la calidad de las relaciones interpersonales, la eficacia de la

comunicación interna y el nivel de satisfacción laboral del personal docente. Desde esta perspectiva, el clima organizacional no es un fenómeno estático, sino una construcción dinámica que se modifica en función de las prácticas de gestión implementadas por los directivos.

### **Metodología**

La presente investigación tuvo un alcance correlacional, debido a que buscó determinar la relación existente entre los estilos de liderazgo ejercidos por los directivos y el clima organizacional percibido por los docentes de la Unidad Educativa Naval Jambelí de la ciudad de Manta.

La investigación se desarrolló bajo el paradigma positivista. Este paradigma sostiene que la realidad puede ser observada, medida y analizada objetivamente mediante procedimientos científicos, permitiendo obtener conocimientos verificables a partir de datos empíricos (Galarza, s. f.). Su aplicación resultó pertinente debido a que las variables estudiadas fueron medidas mediante instrumentos estructurados y analizadas a través de procedimientos estadísticos.

El estudio se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo. Según (Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2018) el enfoque cuantitativo se caracteriza por la recolección y análisis de datos numéricos para contrastar hipótesis y establecer patrones de comportamiento mediante técnicas estadísticas. Este enfoque permitió medir objetivamente las variables estilos de liderazgo y clima organizacional.

Se empleó un diseño no experimental, transversal y correlacional. El diseño no experimental se caracteriza porque las variables son observadas tal como ocurren en su contexto natural, sin manipulación deliberada por parte del investigador (Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2018). En esta investigación no se modificaron los estilos de liderazgo ni las condiciones del clima organizacional. Asimismo, el estudio fue de corte transversal, debido a que la información fue recopilada en un único momento temporal, permitiendo conocer la situación existente durante el período académico 2025-2026. Por otra parte, el diseño correlacional permitió analizar la asociación existente entre las variables objeto de estudio, identificando la dirección e intensidad de la relación entre ellas.

Se utilizó el método hipotético-deductivo. Este método consiste en formular hipótesis derivadas de fundamentos teóricos y someterlas posteriormente a contrastación empírica mediante la observación y el análisis de datos (Paitán et al., 2019). Su aplicación permitió plantear hipótesis relacionadas con la incidencia de los estilos de liderazgo en el clima organizacional y verificar su comportamiento a partir de la información obtenida en el trabajo de campo.

La población estuvo conformada por todo el plantel docente y administrativo de la Unidad Educativa Naval Jambelí de la ciudad de Manta. Se empleó un muestreo censal. El censo constituye una estrategia metodológica mediante la cual se estudia la totalidad de los elementos

que conforman la población, eliminando el error muestral y permitiendo obtener información completa sobre el fenómeno investigado (Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2018). Debido al número accesible de docentes y administrativos, se consideró a toda la población como muestra de estudio.

La técnica utilizada fue la encuesta. La encuesta es un procedimiento de investigación que permite recopilar información de manera sistemática mediante preguntas estructuradas dirigidas a un grupo de participantes, facilitando la obtención de datos cuantificables sobre opiniones, percepciones y comportamientos (Repullo Labrador et al., 2003).

Para medir los estilos de liderazgo se utilizó el Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ-5X), desarrollado por (Bass & Avolio, 1995) y posteriormente actualizado en su manual técnico (Avolio & Bass, 2004). Este instrumento es considerado uno de los más utilizados en investigaciones sobre liderazgo debido a sus adecuados niveles de validez y confiabilidad para evaluar el liderazgo transformacional, transaccional y pasivo-evitativo (Avolio & Bass, 2004). El cuestionario está compuesto por 45 ítems agrupados en nueve dimensiones, cinco correspondientes al liderazgo transformacional, tres al transaccional y una al estilo pasivo-evitativo (*laissez-faire*), y ha sido ampliamente validado en contextos hispanohablantes a través de la adaptación de (Villa et al., s. f.) al ámbito organizacional latinoamericano.

Para evaluar el clima organizacional se elaboró un cuestionario propio basado en la revisión de literatura especializada. El cuestionario constituye un instrumento de recolección de datos conformado por un conjunto estructurado de preguntas diseñadas para medir variables específicas de investigación.

La validez de contenido del cuestionario de clima organizacional fue determinada mediante juicio de expertos. La validez de contenido hace referencia al grado en que los ítems representan adecuadamente el constructo que se pretende medir.

La confiabilidad del instrumento se determinó mediante el coeficiente Alfa de Cronbach, estadístico que evalúa la consistencia interna de los ítems de una escala y permite determinar la estabilidad y precisión de las mediciones realizadas.

Con el propósito de garantizar la calidad psicométrica del instrumento diseñado para medir el clima organizacional, se llevó a cabo un proceso de validación en dos etapas: validez de contenido y confiabilidad por consistencia interna.

En una primera etapa, se determinó la validez de contenido mediante el método de juicio de expertos, procedimiento reconocido en la literatura metodológica como uno de los más rigurosos para verificar que los ítems de un instrumento representen adecuadamente el constructo teórico que pretenden medir (Escobar Pérez & Cuervo Martínez, 2008). Para ello, el cuestionario fue sometido a la revisión de dos expertos con formación académica y experiencia profesional en gestión educativa e investigación científica, quienes evaluaron de manera independiente cada

uno de los ítems a partir de tres criterios técnicos: pertinencia, claridad y relevancia. Las observaciones formuladas por los jueces fueron sistematizadas y utilizadas para reformular la redacción de determinados ítems, así como para descartar aquellos que no alcanzaron un nivel adecuado de consenso, obteniéndose de este modo una versión depurada y validada del instrumento, apta para su aplicación.

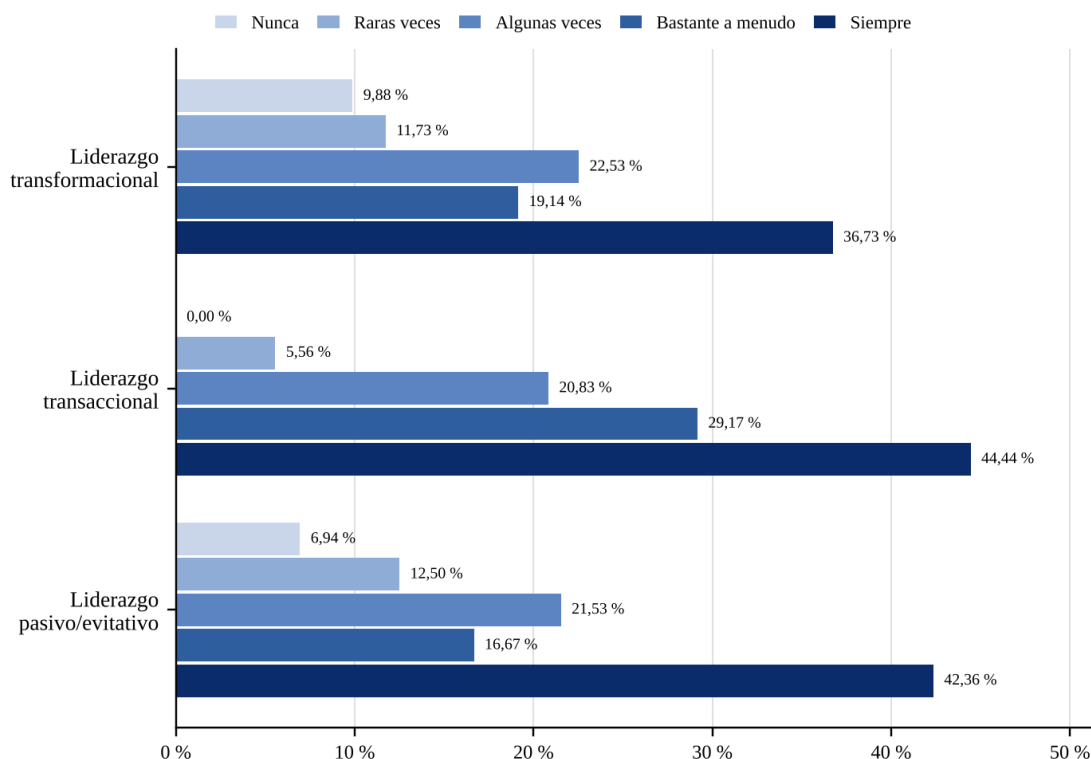
En una segunda etapa, se procedió a estimar la confiabilidad del instrumento mediante una prueba piloto. Esta se aplicó a un grupo de 20 docentes con características sociodemográficas y laborales similares a las de la población objeto de estudio, pero que no formaron parte de la muestra definitiva, con la finalidad de evitar sesgos de aprendizaje o familiaridad con el instrumento durante la aplicación final. La administración de la prueba piloto permitió, además de generar la base de datos necesaria para el análisis estadístico, verificar en condiciones reales la claridad de las instrucciones, el tiempo promedio de aplicación y la comprensión de los ítems por parte de los participantes, ajustando así aspectos operativos del instrumento antes de su aplicación definitiva.

Con la información recabada en la prueba piloto, se calculó el coeficiente Alfa de Cronbach, estadístico ampliamente utilizado en las ciencias sociales y educativas para estimar la consistencia interna de instrumentos tipo escala Likert, en la medida en que evalúa el grado de correlación entre los ítems que componen el cuestionario y su capacidad conjunta para medir de manera coherente un mismo constructo latente (Ventura-León & Caycho-Rodríguez, 2017). El análisis arrojó un valor de  $\alpha = 0,81$ , resultado que, conforme a los criterios de interpretación comúnmente aceptados en la literatura según los cuales valores entre 0,70 y 0,89 se consideran adecuados, y valores iguales o superiores a 0,90 se clasifican como excelentes (Ventura-León & Caycho-Rodríguez, 2017), permite calificar la consistencia interna del instrumento como buena. Este hallazgo respalda la pertinencia del cuestionario como herramienta válida y confiable para medir el clima organizacional en el contexto de la presente investigación, garantizando así la solidez metodológica de los resultados que se obtendrían en su aplicación a la muestra definitiva.

## **Resultados**

Con el propósito de caracterizar los estilos de liderazgo ejercidos por los directivos y el clima organizacional percibido por los docentes, se realizó un análisis descriptivo de las puntuaciones medias obtenidas mediante el Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ-5X) y la escala de Clima Organizacional CL-SPC.

Figura 1. Estilos de liderazgo



La aplicación del instrumento se realizó mediante muestreo censal a la totalidad del personal docente, directivo y administrativo de la Unidad Educativa Naval Jambelí que aceptó participar de manera voluntaria ( $n = 12$ ), lo que evita el error muestral propio de los diseños probabilísticos con submuestras y permite una lectura completa de las percepciones existentes en la institución.

La Figura correspondiente a los estilos de liderazgo evidencia que el liderazgo transaccional presenta la mayor concentración de respuestas en la categoría “Siempre”, con aproximadamente 44,5 %, seguido del liderazgo pasivo/evitativo, con alrededor del 42,5 %, y del liderazgo transformacional, con aproximadamente 36,5 %. Este resultado evidencia que en la institución se presentan diferentes formas de ejercer el liderazgo y que no existe una manifestación exclusiva de un único estilo.

En el liderazgo transformacional, aproximadamente el 36,5 % de las respuestas se ubica en “Siempre”, mientras que el 19 % corresponde a “Bastante a menudo” y el 22,5 % a “Algunas veces”. En conjunto, estas categorías muestran una presencia importante de comportamientos relacionados con este estilo. Esto resulta relevante porque el liderazgo transformacional se caracteriza por promover la motivación, estimular la participación, generar compromiso y orientar a los integrantes de la organización hacia objetivos comunes. Por tanto, aunque existe una presencia significativa de este estilo, los resultados también muestran que todavía hay

margen para fortalecer de manera sistemática prácticas de liderazgo orientadas a la inspiración, comunicación y desarrollo de las capacidades del personal.

Respecto al liderazgo transaccional, se observa que el 44,5 % de las respuestas corresponde a “Siempre” y el 29 % a “Bastante a menudo”. Esto representa una concentración elevada en las categorías de mayor frecuencia. El resultado sugiere que dentro de la institución tienen una presencia considerable las prácticas asociadas con el establecimiento de expectativas, cumplimiento de responsabilidades, seguimiento de tareas y utilización de mecanismos de reconocimiento o recompensa. Este estilo puede favorecer el orden institucional y el cumplimiento de objetivos; sin embargo, cuando predomina sobre otras formas de liderazgo, puede limitar la participación, la innovación y la construcción de una cultura organizacional basada en la motivación interna.

Un hallazgo particularmente importante corresponde al liderazgo pasivo/evitativo, debido a que aproximadamente el 42,5 % de las respuestas se encuentran en “Siempre”. A primera vista, este resultado podría parecer contradictorio con la presencia de los estilos transformacional y transaccional. Sin embargo, constituye uno de los hallazgos más relevantes del trabajo de campo, porque evidencia que, junto con prácticas de dirección activa, también pueden presentarse comportamientos relacionados con la demora en la toma de decisiones, escasa intervención ante determinadas situaciones o tendencia a evitar la actuación directa frente a los problemas. Por ello, este resultado debe ser considerado como un aspecto susceptible de mejora dentro de la gestión institucional.

Uno de los principales hallazgos es la coexistencia de diferentes estilos de liderazgo. La figura demuestra que no existe un comportamiento directivo homogéneo, sino una combinación de prácticas transformacionales, transaccionales y pasivo/evitativas. Esta situación puede explicar por qué el clima organizacional presenta una valoración mayoritariamente favorable, pero al mismo tiempo mantiene un porcentaje importante de respuestas en el nivel regular.

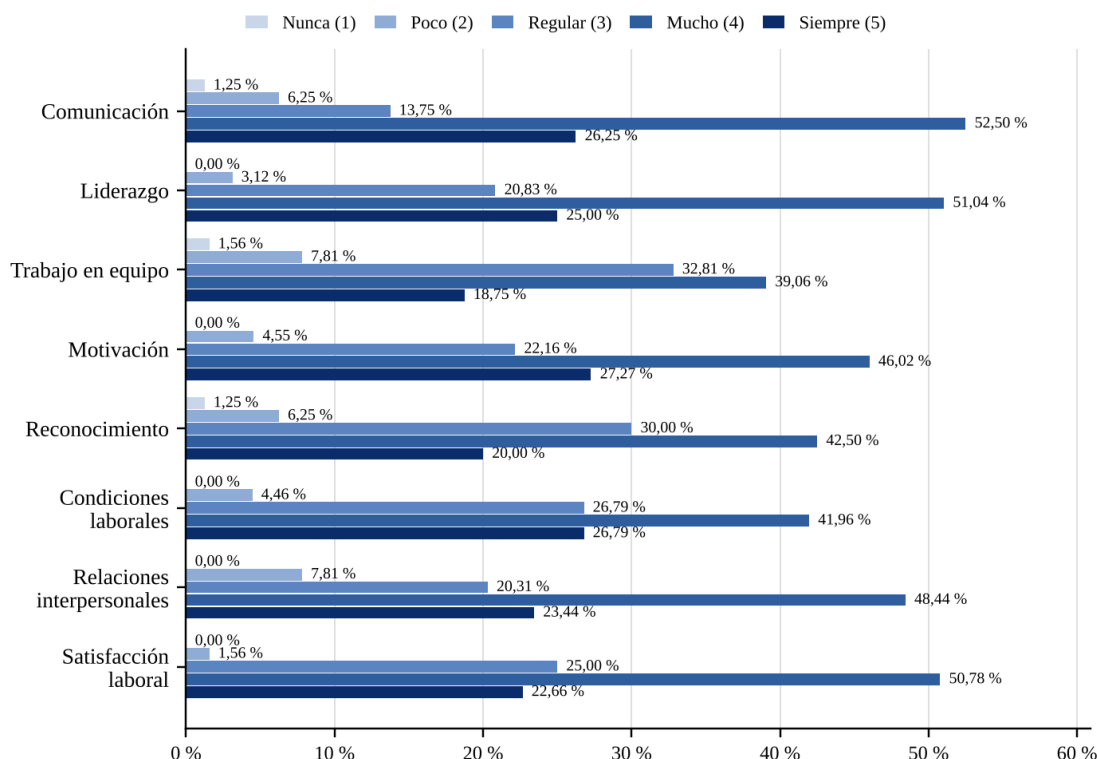
Otro hallazgo relevante es la presencia significativa del liderazgo transaccional, que puede estar contribuyendo al mantenimiento de normas, responsabilidades y cumplimiento de actividades. Sin embargo, para generar un clima organizacional sostenible no basta con establecer obligaciones y supervisar resultados; también es necesario promover participación, comunicación, confianza y reconocimiento.

El liderazgo transformacional constituye una fortaleza que puede ser aprovechada institucionalmente. Su presencia permite inferir que existen prácticas orientadas hacia la motivación y el compromiso de los integrantes. El fortalecimiento de este estilo podría contribuir a disminuir comportamientos pasivos y favorecer una mayor participación del personal en la toma de decisiones y solución de problemas.

Por otro lado, el resultado obtenido en el liderazgo pasivo/evitativo constituye una señal de alerta. Su presencia elevada puede relacionarse con determinados aspectos del clima que

permanecen en niveles regulares. Cuando las situaciones problemáticas no reciben una respuesta oportuna, pueden producirse dificultades en la comunicación, seguimiento insuficiente, desmotivación o percepción de falta de acompañamiento directivo.

**Figura 2. Clima organizacional**



El análisis del clima organizacional se realizó a partir de la aplicación de la Escala de Clima Laboral, compuesta por 50 ítems agrupados en cinco factores, a una muestra de 16 miembros del personal de la Unidad Educativa Naval Jambelí, entre docentes de aula (81%), personal administrativo (13%) y directivos (6%). Los resultados obtenidos por dimensión se presentan en la Figura 2.

La Figura presentada muestra los resultados obtenidos en la evaluación del clima organizacional, considerando ocho dimensiones: comunicación, liderazgo, trabajo en equipo, motivación, reconocimiento, condiciones laborales, relaciones interpersonales y satisfacción laboral. Las respuestas se distribuyeron en una escala de cinco niveles: Nunca (1), Poco (2), Regular (3), Mucho (4) y Siempre (5). En términos generales, los resultados evidencian una percepción favorable del clima organizacional, debido a que en todas las dimensiones la categoría “Mucho” concentra el mayor porcentaje de respuestas, seguida en la mayoría de los casos por la categoría “Siempre”.

La comunicación constituye una de las dimensiones mejor valoradas, ya que el 52,50% de los participantes respondió “Mucho” y el 26,25% “Siempre”, alcanzando conjuntamente un 78,75% de valoración favorable. Este resultado permite interpretar que existe una percepción positiva respecto al intercambio de información, la claridad de los mensajes y los mecanismos de comunicación dentro de la institución. Solo el 7,50% se ubicó entre “Nunca” y “Poco”, mientras que el 13,75% manifestó una percepción regular. Por tanto, la comunicación representa una de las principales fortalezas del clima organizacional.

En cuanto al liderazgo, el 51,04% de las respuestas se concentró en “Mucho” y el 25,00% en “Siempre”, lo que representa un 76,04% de valoración favorable. Este resultado es especialmente relevante al relacionarlo con los resultados del cuestionario de liderazgo aplicado en la investigación, donde se identificó el predominio del liderazgo transformacional. La elevada percepción positiva del liderazgo dentro del clima organizacional sugiere que las prácticas de dirección son reconocidas favorablemente por los miembros de la institución y pueden estar contribuyendo a generar un ambiente de trabajo orientado al cumplimiento de los objetivos institucionales.

La dimensión trabajo en equipo presenta una situación favorable, aunque con una valoración menor respecto de las dimensiones anteriores. El 39,06% respondió “Mucho” y el 18,75% “Siempre”, alcanzando un 57,81% de respuestas favorables. Sin embargo, destaca que el 32,81% seleccionó la categoría “Regular”, siendo este uno de los porcentajes más elevados de valoración intermedia. Este resultado constituye un aspecto relevante del trabajo de campo, pues evidencia que, aunque existe cooperación entre los miembros de la institución, todavía puede fortalecerse la integración, coordinación y participación colectiva. En consecuencia, el trabajo colaborativo constituye una de las dimensiones que merece mayor atención dentro de las estrategias de mejora.

Respecto a la motivación, el 46,02% de los participantes respondió “Mucho” y el 27,27% “Siempre”, alcanzando un 73,29% de percepción favorable. Este resultado evidencia que una proporción importante del personal se siente motivada en el desarrollo de sus funciones. La baja presencia de respuestas negativas 4,55% entre “Nunca” y “Poco” refuerza la interpretación de que la motivación constituye una fortaleza institucional. Este hallazgo mantiene correspondencia con el resultado obtenido en el cuestionario de liderazgo, donde la motivación inspiracional fue la dimensión con mayor puntuación dentro del liderazgo transformacional.

En la dimensión reconocimiento, el 42,50% respondió “Mucho” y el 20,00% “Siempre”, representando un 62,50% de valoración favorable. No obstante, el 30,00% se ubicó en “Regular”, lo que constituye un porcentaje considerable. Este comportamiento indica que, aunque la mayoría percibe algún nivel de reconocimiento, existe un grupo importante de participantes que no considera plenamente satisfactorias las prácticas institucionales relacionadas con la valoración de su trabajo. Por ello, el reconocimiento constituye un área susceptible de

fortalecimiento mediante mecanismos que permitan valorar de manera más sistemática los logros, aportes y desempeño del personal.

Las condiciones laborales presentan un 41,96% de respuestas en “Mucho” y 26,79% en “Siempre”, lo que representa un 68,75% de valoración favorable. Aunque el resultado general es positivo, el 26,79% de respuestas en “Regular” evidencia que aproximadamente una cuarta parte de los participantes mantiene una percepción intermedia sobre este componente. Esto puede interpretarse como una señal de que existen aspectos relacionados con recursos, infraestructura, tecnología, organización del trabajo u otros elementos materiales que podrían ser fortalecidos para mejorar la experiencia laboral.

Las relaciones interpersonales muestran una valoración favorable, con un 48,44% en “Mucho” y 23,44% en “Siempre”, alcanzando un 71,88% de respuestas positivas. Este resultado evidencia que las relaciones entre los miembros de la institución son percibidas mayoritariamente de manera adecuada. La presencia de un 20,31% en “Regular” indica, sin embargo, que todavía existe margen para fortalecer la convivencia, el respeto, la colaboración y la resolución adecuada de posibles diferencias entre los integrantes de la comunidad institucional.

Finalmente, la satisfacción laboral alcanza un 50,78% en “Mucho” y 22,66% en “Siempre”, equivalente a un 73,44% de valoración favorable. Este resultado constituye un indicador importante del clima organizacional, debido a que refleja una percepción general positiva respecto de la experiencia laboral dentro de la institución. Solamente el 1,56% respondió “Poco” y no se registraron respuestas en “Nunca”, mientras que el 25,00% manifestó una valoración regular. En consecuencia, aunque la satisfacción laboral es predominantemente favorable, existe un grupo que podría beneficiarse de acciones orientadas a mejorar las condiciones y experiencias relacionadas con su trabajo.

En conjunto, los resultados permiten identificar que el clima organizacional presenta una tendencia predominantemente positiva. Si se agrupan las categorías “Mucho” y “Siempre”, las dimensiones con mayor valoración favorable son comunicación (78,75%), liderazgo (76,04%), satisfacción laboral (73,44%), motivación (73,29%) y relaciones interpersonales (71,88%). Les siguen condiciones laborales (68,75%), reconocimiento (62,50%) y trabajo en equipo (57,81%).

Estos resultados permiten identificar una característica importante del clima institucional: las dimensiones relacionadas con la comunicación, la conducción directiva, la motivación y las relaciones humanas presentan una percepción más favorable que aquellas relacionadas con la cooperación colectiva, el reconocimiento y determinadas condiciones laborales. Por tanto, el clima organizacional no presenta una situación crítica, sino un escenario mayoritariamente favorable con áreas específicas que pueden ser fortalecidas.

Al contrastar estos resultados con el cuestionario de liderazgo, se observa una convergencia importante entre ambas variables. El liderazgo transformacional obtuvo la mayor

valoración en el primer instrumento, con una media de 3,01, destacándose particularmente la motivación inspiracional ( $M = 3,40$ ). Esta información coincide con el resultado obtenido en clima organizacional, donde la motivación alcanza 73,29% de respuestas favorables.

De igual manera, el liderazgo identificado como predominante se relaciona conceptualmente con la elevada valoración de comunicación (78,75%), liderazgo (76,04%), relaciones interpersonales (71,88%) y satisfacción laboral (73,44%). Esta convergencia permite interpretar que las prácticas directivas percibidas favorablemente se desarrollan en un contexto donde también existe una valoración positiva del ambiente laboral. Asimismo, las dimensiones con mayor margen de mejora trabajo en equipo (57,81%) y reconocimiento (62,50%) pueden constituir ámbitos de intervención para fortalecer el liderazgo y consolidar un clima organizacional todavía más favorable.

En este sentido, los resultados del trabajo de campo muestran que la institución cuenta con una base organizacional favorable, especialmente en comunicación, liderazgo y motivación, pero requiere continuar fortaleciendo el trabajo colaborativo, el reconocimiento al personal y las condiciones laborales. Esta interpretación es coherente con el documento de investigación, donde se identifica que el liderazgo predominante es transformacional, aunque existen oportunidades de mejora particularmente en la consideración individual y el acompañamiento personalizado del personal.

La triangulación metodológica se realiza mediante la comparación de los resultados obtenidos a través de los dos instrumentos aplicados en el trabajo de campo. El cuestionario de estilos de liderazgo identifica las conductas y formas de dirección predominantes, mientras que el cuestionario de clima organizacional permite conocer cómo son percibidas las condiciones y relaciones existentes dentro de la institución. Al contrastar ambos resultados se encuentra una correspondencia importante: por una parte, se observa una presencia significativa de los estilos transformacional y transaccional; por otra, el clima organizacional presenta una valoración predominantemente positiva, con 71,31 % de respuestas agrupadas entre “Mucho” y “Siempre”.

La triangulación también permite identificar una situación que requiere atención: aunque el clima organizacional es favorable en términos generales, el liderazgo pasivo/evitativo alcanza aproximadamente el 42,5 % en “Siempre”. Esto demuestra que una percepción positiva del clima no significa necesariamente que todas las prácticas directivas sean adecuadas. Por el contrario, los resultados sugieren que pueden coexistir fortalezas institucionales con determinados comportamientos de liderazgo que requieren intervención. De esta manera, ambos cuestionarios se complementan: el primero permite explicar posibles factores asociados al funcionamiento directivo, mientras que la segunda muestra sus manifestaciones en la percepción del ambiente laboral.

## **Comprobación de la hipótesis**

Los resultados obtenidos en el trabajo de campo permiten aceptar la hipótesis de investigación, en cuanto evidencian que los estilos de liderazgo se relacionan con el clima organizacional de la institución estudiada. Esta conclusión se sustenta en la triangulación de los dos cuestionarios: el instrumento de liderazgo demuestra una presencia importante de prácticas transformacionales y transaccionales, mientras que el cuestionario de clima organizacional registra una percepción predominantemente favorable, con 46,87 % de respuestas en “Mucho” y 24,44 % en “Siempre”, alcanzando conjuntamente el 71,31 %. Al mismo tiempo, la presencia del liderazgo pasivo/evitativo constituye un aspecto de atención que puede explicar la existencia de respuestas en el nivel “Regular”. En consecuencia, los resultados del trabajo de campo respaldan la hipótesis de que el estilo de liderazgo ejercido en la institución tiene incidencia en la percepción del clima organizacional, por cuanto las características de la dirección, la motivación, el seguimiento, la comunicación y la intervención ante situaciones institucionales se reflejan en las percepciones de los participantes.

En términos generales, el trabajo de campo permite identificar que la institución posee una base favorable para el fortalecimiento del clima organizacional, debido a que la mayor parte de las respuestas se concentra en las categorías positivas. Sin embargo, la investigación también revela que la presencia simultánea de prácticas activas y pasivas de liderazgo puede generar diferencias en la percepción de los integrantes de la organización.

Por esta razón, uno de los aspectos más relevantes que surge del trabajo de campo es la necesidad de fortalecer el liderazgo transformacional, sin eliminar los elementos positivos del liderazgo transaccional. El primero puede contribuir al desarrollo de una cultura basada en la motivación, participación, comunicación y compromiso, mientras que el segundo puede aportar estructura, claridad de responsabilidades y seguimiento.

Asimismo, el porcentaje observado en el liderazgo pasivo/evitativo debe ser considerado como un elemento prioritario para la toma de decisiones institucionales. La reducción de conductas de evitación y el fortalecimiento de respuestas oportunas ante problemas podrían contribuir a mejorar aquellos componentes del clima organizacional que todavía presentan una valoración regular.

### ***Prueba de normalidad***

Para determinar el estadístico apropiado en la comprobación de la hipótesis se evaluó previamente la distribución de las variables mediante la prueba de Shapiro-Wilk, considerando que el tamaño muestral fue inferior a 50 casos. Los resultados mostraron valores de significación superiores a .05, por lo que no se identificaron desviaciones estadísticamente significativas respecto de la normalidad. En consecuencia, las puntuaciones de Estilos de liderazgo y Clima organizacional fueron consideradas compatibles con una distribución aproximadamente normal,

lo que permitió emplear procedimientos paramétricos para analizar la asociación entre ambas variables.

A partir de este resultado se seleccionó el coeficiente de correlación de Pearson, adecuado para estimar la dirección y magnitud de la relación lineal entre las variables cuantitativas estudiadas. El nivel de significación establecido para la contrastación de hipótesis fue de  $\alpha = .05$ , mediante una prueba bilateral.

### ***Comprobación de la hipótesis***

La hipótesis nula planteó que no existe una relación estadísticamente significativa entre los estilos de liderazgo y el clima organizacional, mientras que la hipótesis alternativa sostuvo que existe una relación positiva y estadísticamente significativa entre ambas variables.

El análisis mediante el coeficiente de Pearson evidenció una correlación positiva y estadísticamente significativa entre los estilos de liderazgo y el clima organizacional,  $r = .630$ ,  $p = .009$ ,  $n = 16$ . El signo positivo del coeficiente indica que ambas variables se comportan en la misma dirección: a medida que aumentan las puntuaciones favorables asociadas con los estilos de liderazgo, también tienden a incrementarse las puntuaciones correspondientes al clima organizacional.

La magnitud de  $r = .630$  evidencia una asociación fuerte, lo que permite sostener que la relación encontrada no solo posee significación estadística, sino también relevancia sustantiva. El intervalo de confianza del 95 % para el coeficiente se sitúa aproximadamente entre .195 y .858, manteniéndose en dirección positiva. Aunque la amplitud del intervalo refleja la precisión limitada propia de una muestra reducida, el patrón general respalda la existencia de una relación positiva entre los constructos.

### ***Decisión sobre la hipótesis***

Dado que el valor obtenido fue  $p = .009$ , inferior al nivel de significación establecido de .05, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa de investigación. Por tanto, los resultados aportan evidencia estadística suficiente para afirmar que existe una asociación positiva y significativa entre los estilos de liderazgo y el clima organizacional en la muestra estudiada.

Desde una perspectiva interpretativa, este hallazgo indica que las características del liderazgo constituyen un elemento estrechamente relacionado con la percepción del ambiente organizacional. En términos prácticos, contextos caracterizados por formas de liderazgo más favorables tienden a coexistir con valoraciones más positivas del clima organizacional. No obstante, debido al carácter correlacional del estudio, el resultado debe interpretarse como asociación y no como causalidad; es decir, no permite afirmar que el liderazgo cause directamente el clima organizacional, sino que ambas variables presentan una covariación significativa.

En conclusión, los resultados del trabajo de campo muestran que el liderazgo constituye un componente estrechamente vinculado con el clima organizacional. La triangulación de ambos cuestionarios permite superar una interpretación aislada de los datos y proporciona una visión más completa de la realidad institucional: existe un clima predominantemente favorable, pero persisten aspectos relacionados con las prácticas directivas que deben ser fortalecidos para alcanzar un ambiente organizacional más participativo, motivador, comunicativo y satisfactorio.

### **Relación entre los estilos de liderazgo directivo y las dimensiones del clima organizacional**

Los resultados obtenidos permiten identificar una coherencia descriptiva entre el estilo de liderazgo predominante y las dimensiones del clima organizacional mejor valoradas por los docentes. El liderazgo transformacional, con una media general de 3,09, se expresa principalmente a través de la motivación inspiracional ( $M = 3,35$ ) y la influencia idealizada conductual ( $M = 3,33$ ); ambas dimensiones guardan correspondencia con los resultados del clima organizacional, donde la motivación alcanza un 73,29 % de valoración favorable y la supervisión directiva constituye la dimensión mejor puntuada ( $M = 3,96$ ). Esta coincidencia sugiere que una dirección orientada a comunicar una visión institucional clara y a proyectar valores compartidos se relaciona con una percepción positiva del acompañamiento y del seguimiento directivo.

El componente transaccional, expresado en la recompensa contingente ( $M = 3,27$ ), aporta un matiz relevante al contrastarse con la dimensión de reconocimiento del clima organizacional, la cual, si bien alcanza una valoración mayoritariamente favorable (62,50 %), presenta uno de los porcentajes más altos de percepción "Regular" (30,00 %). Esta diferencia permite inferir que la existencia de prácticas de recompensa por parte del liderazgo no se traduce necesariamente, desde la perspectiva del personal docente, en mecanismos de reconocimiento suficientemente sistematizado o visible.

Por su parte, la presencia marginal aunque no despreciable del liderazgo pasivo/evitativo (aproximadamente 42,5 % en la categoría "Siempre") guarda relación con la dimensión de trabajo en equipo, la de menor valoración favorable dentro del clima organizacional (57,81 %) y con el porcentaje más alto de respuestas "Regular" (32,81 %). Esto sugiere que las conductas de evitación o de intervención tardía por parte de la dirección pueden coincidir con una menor cohesión percibida en la cooperación colectiva.

En conjunto, estos hallazgos permiten sostener, a nivel descriptivo y contextual, que los estilos de liderazgo activos (transformacional y transaccional) se asocian con las dimensiones del clima organizacional mejor valoradas, mientras que los rasgos de liderazgo pasivo/evitativo coinciden con las dimensiones que presentan mayor oportunidad de mejora. No obstante, esta relación no pudo comprobarse mediante un coeficiente de correlación estadística, debido a que ambos cuestionarios fueron aplicados a grupos de participantes distintos y no identificables entre

sí, por lo que la asociación identificada debe interpretarse como una tendencia convergente y no como una relación causal comprobada.

### **Estrategias de fortalecimiento del liderazgo directivo orientadas a mejorar las dimensiones del clima organizacional con mayor oportunidad de mejora**

A partir de los hallazgos anteriores, se proponen estrategias orientadas específicamente a las dimensiones de liderazgo con mayor dispersión de respuestas consideración individual (DE = 0,86) y estimulación intelectual (DE = 1,00) y a las dimensiones del clima organizacional con menor valoración relativa: trabajo en equipo, reconocimiento y condiciones laborales.

En primer lugar, se recomienda el fortalecimiento de la consideración individual mediante espacios sistemáticos de acompañamiento personalizado, retroalimentación diferenciada y planes de desarrollo profesional adaptados a las necesidades particulares del personal docente. Esta estrategia, en la medida en que reduce la dispersión observada en dicha dimensión, puede contribuir a consolidar la confianza interpersonal necesaria para fortalecer el trabajo en equipo.

En segundo lugar, se sugiere el diseño de mecanismos formales y sistemáticos de reconocimiento más allá de la recompensa contingente ya presente en la institución, tales como procesos meritocráticos visibles, reconocimiento entre pares y espacios institucionales de valoración pública del desempeño, con el propósito de reducir el porcentaje de percepción "Regular" identificado en esta dimensión.

En tercer lugar, se propone impulsar la estimulación intelectual como base para fortalecer el trabajo colaborativo, mediante la conformación de comunidades profesionales de aprendizaje y proyectos institucionales conjuntos que fomenten la resolución creativa de problemas y la participación colectiva, en línea con lo señalado por (Romero & Jara, 2023) respecto a la vinculación entre el liderazgo transformacional y la mejora del clima laboral.

En cuarto lugar, dado que las condiciones laborales materiales constituyen un componente estructural que trasciende el estilo de liderazgo, se recomienda su abordaje mediante estrategias específicas de gestión de recursos, infraestructura y reconocimiento institucional, las cuales, como demuestran (Andino-Jaramillo & Palacios-Soledispa, 2023), pueden generar mejoras medibles en el corto plazo cuando se diseñan como intervenciones puntuales y no como efectos secundarios del estilo de liderazgo general.

Finalmente, se sugiere reforzar los mecanismos de supervisión activa y respuesta oportuna ante las situaciones institucionales, de manera que se limite la incidencia del liderazgo pasivo/evitativo y se consoliden las fortalezas ya identificadas en la comunicación y el acompañamiento directivo, en concordancia con lo propuesto por (Santos et al., 2024) sobre las estrategias de liderazgo directivo orientadas a la mejora de los procesos educativos institucionales.

## Discusión

La discusión de los resultados se organiza a partir del contraste sistemático entre los hallazgos obtenidos en la Unidad Educativa Naval Jambelí y los antecedentes empíricos revisados en el marco teórico, considerando en cada caso el enfoque y diseño metodológico, los procedimientos de recolección y análisis de datos, los resultados relevantes reportados y el alcance del estudio correspondiente.

En relación con (García et al., 2023) la comparación evidencia una diferencia metodológica sustancial: mientras el presente estudio desarrolló una investigación empírica primaria de tipo cuantitativo correlacional, aplicada directamente a una población específica, dichos autores realizaron una revisión sistemática que sintetizó 25 artículos científicos bajo criterios de inclusión predefinidos. Pese a esta diferencia de diseño, ambos trabajos convergen en un hallazgo central: la influencia positiva y sostenida del liderazgo directivo sobre el clima organizacional, mediada por la motivación del personal. Esta coincidencia resulta relevante porque una síntesis de alcance amplio valida la tendencia observada puntualmente en la institución estudiada, donde el predominio del liderazgo transformacional ( $M = 3,09$ ) coexistió con un clima organizacional favorable (rango 3,79–3,96). No obstante, el alcance de ambos estudios difiere claramente: mientras el antecedente ofrece una panorámica multi-institucional, el presente trabajo se circunscribe a una sola institución, con una muestra reducida ( $n = 12$  y  $n = 16$ ), lo que limita la generalización de los hallazgos.

De manera similar, el estudio de (Silva et al., 2025), desarrollado en una institución educativa de Ambato, se orientó a analizar la incidencia del liderazgo directivo sobre el desempeño docente, variable distinta aunque conceptualmente próxima al clima organizacional. Metodológicamente, ambos trabajos comparten el interés por comprender cómo la adaptación situacional del estilo directivo genera efectos diferenciados según las características del equipo, lo cual es coherente con el enfoque situacional retomado en el marco teórico. En cuanto a resultados, dicho antecedente reporta que los directivos capaces de ajustar su estilo de liderazgo logran mejoras más consistentes en el desempeño docente que aquellos con estilos rígidos; este hallazgo resulta indirectamente coherente con la alta dispersión observada en las dimensiones de consideración individual ( $DE = 0,86$ ) y estimulación intelectual ( $DE = 1,00$ ) del presente estudio, la cual sugiere una percepción heterogénea de la atención individualizada del directivo entre el personal.

El antecedente de (Carrillo Toapanta et al., 2024), de naturaleza más conceptual y descriptiva que correlacional, coincide con el presente estudio en la definición operativa del clima organizacional como el conjunto de percepciones compartidas sobre las condiciones de trabajo, las relaciones interpersonales y las prácticas de gestión. Sus autores concluyen que los estilos participativos favorecen ambientes cohesionados, mientras que los estilos centralizados generan desmotivación; aunque esta conclusión no pudo contrastarse de forma inferencial en el presente trabajo, resulta cualitativamente coherente con el hecho de que la institución estudiada,

al presentar bajos niveles de liderazgo pasivo-evitativo ( $M = 1,18$ ), tampoco evidenció dimensiones de clima marcadamente deficitarias. A diferencia del presente estudio, dicho antecedente no reporta procedimiento de muestreo ni instrumentos psicométricos específicos, lo que limita la profundidad de la comparación metodológica.

Por su parte, (Santos et al., 2024) emplearon un diseño transversal descriptivo de enfoque mixto en una unidad educativa de Quito, con una muestra de 72 docentes considerablemente mayor a la del presente estudio. Sus resultados evidenciaron limitaciones importantes en las cuatro dimensiones que identifican como constitutivas del clima organizacional: conocimiento de metas institucionales (62 % de percepción limitada), integración y cooperación (54 %), reconocimiento directivo (65 %) y pertinencia de la capacitación (76 %). Este hallazgo contrasta con los resultados del presente estudio, donde las dimensiones más próximas a estos constructos comunicación ( $M = 3,94$ ), involucramiento laboral ( $M = 3,93$ ) y supervisión ( $M = 3,96$ ) mostraron valoraciones altas y favorables. Esta divergencia podría explicarse por diferencias contextuales entre ambas instituciones una unidad educativa de Quito de mayor tamaño frente a una institución particular de Manta con una plantilla reducida, lo que sugiere que el tamaño institucional y el tipo de gestión podrían actuar como variables contextuales relevantes para explicar por qué instituciones aparentemente similares difieren en la percepción de su clima organizacional.

El aporte de (Segovia et al., 2025), se centra en el liderazgo basado en inteligencia emocional, perspectiva complementaria a la tipología clásica de estilos empleada en el presente estudio. Sus conclusiones, indicando sobre las competencias socioemocionales del directivo, particularmente la empatía y la autorregulación, inciden directamente en la percepción docente del entorno laboral, ofrecen una vía explicativa adicional para interpretar la alta dispersión observada en las dimensiones interpersonales del liderazgo (consideración individual, estimulación intelectual), y sugieren que futuras investigaciones en la institución podrían beneficiarse de incorporar un instrumento específico de inteligencia emocional directiva. En una línea afín, (Villalobos, 2023), en una revisión de literatura sobre liderazgo transformacional en directores de educación básica de Perú, Chile y México, coincide con el presente estudio en identificar al estilo transformacional como favorecedor del compromiso docente frente al transaccional, más limitado para el cambio profundo; esta conclusión es consistente con el hallazgo de que el estilo transformacional ( $M = 3,09$ ) superó al transaccional ( $M = 2,62$ ) en la percepción del personal de la institución. El alcance regional de dicho antecedente contrasta con el alcance institucional único del presente estudio, lo que posiciona a esta investigación como un aporte de evidencia local que corrobora, en un contexto ecuatoriano específico, una tendencia ya documentada a nivel regional.

Finalmente, (Romero & Jara, 2023) y (Andino-Jaramillo & Palacios-Soledispa, 2023), mediante metodologías cualitativas de revisión documental e intervención aplicada respectivamente, se distinguen del enfoque cuantitativo correlacional del presente estudio. El

primer antecedente concluye que el liderazgo transformacional se ha consolidado progresivamente como el enfoque más efectivo para transformar climas escolares, afirmación que el presente estudio contribuye a corroborar de manera descriptiva. El segundo identifica que las intervenciones dirigidas a fortalecer la comunicación interna y la participación docente generan mejoras medibles en el clima institucional a corto plazo; este hallazgo resulta particularmente relevante porque la dimensión de clima con menor puntuación en el presente estudio condiciones laborales ( $M = 3,79$ ) podría beneficiarse de un diseño de intervención similar, en lugar de estrategias centradas exclusivamente en el estilo de liderazgo directivo.

La comparación sistemática con los antecedentes revisados permite identificar tres patrones generales. Primero, existe una convergencia consistente entre el presente estudio y la literatura respecto a la predominancia y los efectos favorables del liderazgo transformacional, lo cual otorga validez externa a los hallazgos pese al tamaño muestral reducido. Segundo, se observan divergencias contextuales relevantes particularmente frente a (Santos et al., 2024) que sugieren que variables institucionales no controladas en el presente estudio (tamaño de la institución, tipo de gestión, ubicación geográfica) podrían moderar la relación entre liderazgo y clima organizacional. Tercero, el presente estudio evidencia una limitación metodológica que ningún antecedente comparte de forma equivalente: la imposibilidad de calcular una correlación pareada entre ambas variables, a diferencia de estudios como el de la Universidad Católica de Trujillo Benedicto XVI por (Rodríguez & Jacqueline, s. f.), que sí logró establecer y cuantificar dicha relación ( $\rho = 0,872$ ). Esta limitación constituye, en sí misma, un señalamiento metodológico valioso para investigaciones futuras en la institución, al precisar el ajuste procedimental el pareamiento de respondientes entre ambos instrumentos necesario para que estudios posteriores comprueben estadísticamente la hipótesis que, en el presente trabajo, solo pudo sostenerse de manera descriptiva.

## **Conclusiones**

Los resultados obtenidos permiten dar respuesta al objetivo general de la investigación, orientado a determinar la incidencia de los estilos de liderazgo de los directivos en el clima organizacional de las instituciones educativas de educación básica del Ecuador. En el caso de la Unidad Educativa Naval Jambelí, la coexistencia de un liderazgo directivo predominantemente transformacional ( $M = 3,09$ ) con un clima organizacional percibido favorablemente en sus cinco dimensiones (rango 3,79–3,96) sugiere una incidencia positiva entre ambas variables. Esta incidencia, sin embargo, se sostiene en el presente trabajo a nivel descriptivo y contextual, y no mediante un coeficiente de correlación estadística, debido a la imposibilidad de parear individualmente a los respondientes de los dos instrumentos aplicados en campo.

Con respecto al primer objetivo específico, identificar los estilos de liderazgo predominantes en los directivos educativos, se concluye que el estilo transformacional constituye la práctica de dirección más presente en la institución, expresado principalmente a través de la

motivación inspiracional ( $M = 3,35$ ) y la influencia idealizada conductual ( $M = 3,33$ ); es decir, mediante la comunicación de una visión institucional entusiasta y la proyección de valores y principios compartidos. Junto a este predominio transformacional se identificó un componente transaccional funcional, expresado en la recompensa contingente ( $M = 3,27$ ), mientras que las prácticas de liderazgo pasivo-evitativo resultaron marginales (dirección por excepción pasiva,  $M = 0,94$ ; laissez-faire,  $M = 1,42$ ). En conjunto, estos resultados evidencian una dirección institucional activa y presente, y no ausente ni evitativa.

En cuanto al segundo objetivo específico, caracterizar el clima organizacional percibido por los docentes, se concluye que el personal de la Unidad Educativa Naval Jambelí percibe un ambiente laboral favorable y relativamente homogéneo entre sus dimensiones, con una diferencia de apenas 0,17 puntos entre la mejor y la peor valorada. Las fortalezas más consolidadas se ubican en la calidad de la supervisión directiva ( $M = 3,96$ ) y en los flujos de comunicación interna ( $M = 3,94$ ), mientras que las condiciones laborales materiales —remuneración, tecnología, administración de recursos— constituyen el componente con mayor margen de mejora ( $M = 3,79$ ), al tratarse de un aspecto estructural que trasciende el ámbito exclusivo de la gestión directiva interpersonal.

Respecto al tercer objetivo específico, determinar la relación existente entre los diferentes estilos de liderazgo directivo y las dimensiones del clima organizacional, el estudio concluye que, si bien los patrones agregados observados son coherentes con una asociación positiva entre el liderazgo transformacional y un clima favorable particularmente entre la motivación inspiracional y la dimensión de supervisión, esta relación no pudo comprobarse estadísticamente con los datos recolectados, debido a que los cuestionarios de liderazgo y de clima organizacional fueron respondidos por dos grupos de participantes distintos y no identificables entre sí. Este hallazgo constituye, en sí mismo, una conclusión metodológica relevante para la institución, en tanto señala la necesidad de rediseñar la recolección de datos en futuras mediciones, aplicando ambos instrumentos a un mismo grupo de respondientes debidamente identificado, con el fin de calcular un coeficiente de correlación que permita comprobar formalmente la hipótesis planteada.

Finalmente, en relación con el cuarto objetivo específico, proponer estrategias de fortalecimiento del liderazgo directivo orientadas a mejorar las dimensiones del clima organizacional con mayores oportunidades de mejora, el estudio concluye que las acciones de fortalecimiento institucional deberían orientarse prioritariamente en dos direcciones. Por un lado, hacia el fortalecimiento de la consideración individual y la estimulación intelectual del liderazgo directivo las dimensiones con mayor dispersión de respuestas ( $DE = 0,86$  y  $DE = 1,00$ , respectivamente), mediante espacios sistemáticos de acompañamiento personalizado y retroalimentación diferenciada al personal docente. Por otro lado, hacia la mejora de las condiciones laborales materiales de la institución, dimensión de clima organizacional con la valoración comparativamente más baja, a través de estrategias de gestión de recursos y

reconocimiento que, como demuestran (Andino-Jaramillo & Palacios-Soledispa, 2023), pueden generar mejoras medibles en el corto plazo cuando se diseñan como intervenciones específicas y no como efectos secundarios del estilo de liderazgo general.

## Referencias

- Andino-Jaramillo, R. A., & Palacios-Soledispa, D. L. (2023). Investigación para la aplicación de una estrategia de mejoramiento del clima laboral en una unidad educativa. *Journal of Economic and Social Science Research*, 3(3), 52-75. <https://doi.org/10.55813/gaea/jessr/v3/n3/73>
- Carrillo Toapanta, D. V., Sani Guerra, B. A., Falconí Asanza, A. V., & Castillo Montúfar, C. R. (2024). Leadership in Educational Management and its Impact on Organizational Climate: El Liderazgo en la Gestión Educativa y su Incidencia en el Clima Organizacional. *Revista Scientific*, 9(Extra 3), 2.
- Chiavenato, I. (2009). Comportamiento organizacional La dinámica del éxito en las organizaciones. MCGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V. [https://www.academia.edu/72153232/Comportamiento\\_Organizacional\\_Idalberto\\_Chiavenato](https://www.academia.edu/72153232/Comportamiento_Organizacional_Idalberto_Chiavenato)
- Crespo, W. B. C., & Serrano-Moreno, M. S. (2022). Factores de clima organizacional en una institución de educación superior en Cuenca, Ecuador: Organizational climate factors in higher education institutions of Cuenca, Ecuador. *REVISTA CIENTÍFICA ECOCIENCIA*, 9(5), 24-47. <https://doi.org/10.21855/ecociencia.95.703>
- García, S. Z. P., Díaz-Camacho, R. F., Miranda, U. I. R., & Muñoz, J. L. R. (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/https://doi.org/10.37135/chk.002.20.13>
- Girón, R. G. L., & López, M. E. (2023). Gestión del clima organizacional y desempeño docente en la institución educativa n° 3071 «Manuel Tobías García Cerrón». *Puente Piedra—Lima 2022. IGOBERNANZA*, 6(22), 455-475. <https://doi.org/10.47865/igob.vol6.n22.2023.261>
- Niemes Caregua, A. P., & Zúñiga Delgado, M. S. (2025). Liderazgo Directivo y su Influencia en el Clima Organizacional de Instituciones Educativas de Ecuador. *Reincisol.*, 4(7), 4271-4282. [https://doi.org/10.59282/reincisol.V4\(7\)4271-4282](https://doi.org/10.59282/reincisol.V4(7)4271-4282)
- Pizzolitto, E., Verna, I., & Venditti, M. (2023). Authoritarian leadership styles and performance: A systematic literature review and research agenda. *Management Review Quarterly*, 73(2), 841-871. <https://doi.org/10.1007/s11301-022-00263-y>
- Pomasoncco Huayhua, H., Huertas Pomasoncco, H. Y., & Mejía, E. (2023). Evaluación del liderazgo directivo y su relación con la calidad del desempeño docente de las instituciones educativas públicas del nivel secundario del distrito de Chancay—2022. *Igovernanza*, 6(21), 95-104. <https://doi.org/https://doi.org/10.47865/igob.vol6.n21.2023.234>
- Quishpe-Mosquera, K., & Cevallos-Benavides, D. (2025). Liderazgo: Análisis del desempeño profesional directivo en instituciones educativas. *Cátedra*, 8(1), 140-159. <https://doi.org/10.29166/catedra.v8i1.4529>
- Robbins, S. P., & Judge, T. (2009). *Organizational behavior* (13th ed). Pearson Prentice Hall.
- Rodríguez, D. C., & Jacqueline, K. (s. f.). Liderazgo directivo y clima organizacional en los docentes de una institución educativa primaria, Juliaca 2024. Universidad Católica de Trujillo Benedicto XVI.
- Romero, E. N. B., & Jara, L. E. H. (2023). Recorrido histórico e investigativo sobre liderazgo transformacional del directivo docente orientado al mejoramiento del clima laboral. *Ciencia*

- Latina Revista Científica Multidisciplinar, 7(1), 4603-4618.  
[https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v7i1.4785](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i1.4785)
- Salinas, A. P. M. H. D., Pinto, G. B. P., Vera, R. P. R., & Vera, P. M. R. (2022). Estilos de liderazgo en organizaciones educativas: Aproximaciones teóricas. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(97), 170-182. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.97.12>
- Sanes, J. L. P., Rodríguez, N. N. C., & Salazar, T. del R. M. (2023). LIDERAZGO DIRECTIVO EN CLIMA INSTITUCIONAL: UNA REVISIÓN SISTEMÁTICA. *Investigación & Negocios*, 16(28), 121-127. <https://doi.org/10.38147/invneg.v16i28.237>
- Santos, F. del R. L., Caiza, K. L. V., Ramos, E. A. M., & Montúfar, C. R. C. (2024). Liderazgo Directivo y Cultura Organizacional: Estrategias para la mejora de los procesos educativos institucionales: Leadership Management and Organizational Culture: Strategies for Improving Institutional Educational Processes. *Revista Scientific*, 9(Ed. Esp. 3).  
[https://www.indteca.com/ojs/index.php/Revista\\_Scientific/article/view/576](https://www.indteca.com/ojs/index.php/Revista_Scientific/article/view/576)
- Segovia, M. C. M., Collaguazo, M. E. C., Navas, W. N. A., Heredia, D. F. O., & Pastrana, R. del P. C. (2025). Liderazgo educativo basado en inteligencia emocional y su influencia en la gestión del clima institucional. *Prosperus*, 2(3), 123-137. <https://doi.org/10.63535/fgmzpk94>
- Silva, J. A. B., Pazmiño, M. N. L., Asanza, A. V. F., & Montúfar, C. R. C. (2025). El liderazgo directivo y su incidencia en el desempeño docente en una institución educativa. *AlfaPublicaciones*, 7(2.1), 93-121. <https://doi.org/10.33262/ap.v7i2.1.612>
- Villalobos, M. C. V. (2023). Liderazgo transformacional de los directores de educación básica: Una revisión de la literatura en el Perú, Chile y México. *Revista Educación y Sociedad*, 4(7), 16-33.  
<https://doi.org/10.53940/reys.v4i7.151>