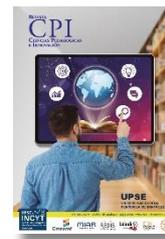


## Relación entre Gestión de Liderazgo y Clima laboral en una institución educativa

### Relationship between Leadership Management and Work Climate in an educational institution



Jetsica Lorena Pulla-Coronel <sup>1</sup>

Paola Gabriela Palacios-Arias <sup>2</sup>

César Castillo-Montufar <sup>3</sup>

 <https://orcid.org/0009-0009-4892-3983>

 <https://orcid.org/0009-0000-6884-2317>

 <https://orcid.org/0009-0001-7978-5036>

Universidad Bolivariana del Ecuador (UBE) | Durán – Ecuador | CP 092405

Correspondencia: [lorenapulla@yahoo.com](mailto:lorenapulla@yahoo.com)

 <http://doi.org/10.26423/rcpi.v12i2.758>  
Páginas: 69-78

#### RESUMEN

Tanto la gestión de liderazgo como el clima laboral educativo son componentes claves en el despliegue de la calidad educativa. A pesar de la reconocida trascendencia de la gestión educativa y el liderazgo, se observa carencia de estos aspectos en distintas instituciones educativas del Ecuador. El objetivo fue determinar la relación entre las percepciones de los docentes y directivos sobre la gestión del liderazgo institucional y el clima laboral educativo de la Unidad Educativa Fiscomisional Santiago Apóstol en el período lectivo 2023 - 2024. Este estudio es de tipo correlacional transversal con enfoque mixto. Los datos fueron recopilados mediante la aplicación de las técnicas cualitativas y cuantitativas, específicamente, encuestas y entrevistas. La encuesta se validó por medio de una prueba de alfa de Cronbach como indicador de fiabilidad. La población estuvo constituida por veinte y siete docentes y cinco directivos de la institución. El análisis de los resultados se realizó mediante el coeficiente de Pearson. Existe una correlación significativa entre la gestión de liderazgo y el clima laboral; no obstante, se encontraron debilidades en ambos tópicos. Se necesita fortalecer la gestión de liderazgo para que se relacione de forma conveniente con el clima laboral y se pueda llegar a la calidad educativa que exige el Ministerio de Educación.

**Palabras clave:** Educación, liderazgo institucional, gestión educativa, motivación profesional.

#### ABSTRACT

Both leadership management and educational work environment are key components in deploying educational quality. Despite the recognized importance of educational management and leadership, these aspects are lacking in different educational institutions in Ecuador. The objective was to determine the relationship between the perceptions of teachers and managers on institutional leadership management and the educational work environment of the Santiago Apóstol Fiscomisional Educational Unit in the 2023 - 2024 school year. This study is a cross-sectional correlational study with a mixed approach. Data were collected through qualitative and quantitative techniques, specifically surveys and interviews. The survey was validated using Cronbach's alpha test as a reliability indicator. The population consisted of twenty-seven teachers and five directors of the institution. The results were analyzed using Pearson's coefficient. There is a significant correlation between leadership management and work climate; however, weaknesses were found in both topics. There is a need to strengthen leadership management so that it can be conveniently related to the work climate and the educational quality required by the Ministry of Education can be achieved.

**Keywords:** Education, Institutional leadership, Educational management, Professional motivation.

Recepción: 13 mayo 2024 | Aprobación: 2 diciembre 2024 | Publicación: 26 diciembre 2024

<sup>1</sup> Licenciada en Ciencias de la Educación, mención Ciencias Sociales, por la Universidad Tecnológica Equinoccial – Ecuador

<sup>2</sup> Licenciada en Ciencias de la Educación, mención Informática, por la Universidad Estatal de Guayaquil – Ecuador

<sup>3</sup> Doctor en Ciencias de la Educación, por Universidad Estatal de Guayaquil – Ecuador

## INTRODUCCIÓN

A nivel global, el sistema educativo ha evolucionado significativamente como respuesta a los procesos y transformaciones científicas y tecnológicas que han dado lugar a nuevos paradigmas. Estos avances han impulsado la creación de técnicas y métodos educativos innovadores, que desafían a docentes y directivos a implementar mejoras académicas con el objetivo de alcanzar una meta común: la calidad educativa. Este concepto implica un compromiso colectivo, pero recae de manera especial en el personal encargado de las gestiones de liderazgo (Cifuentes-Medina *et al.*, 2020; Villacis-Zambrano y Ferrin-Plaza, 2022).

En Latinoamérica, y particularmente en Ecuador, el liderazgo institucional en el ámbito educativo se destaca como un factor clave en la configuración del clima educativo. La gestión del liderazgo dentro de una institución influye directamente en la calidad del ambiente de aprendizaje, la satisfacción del personal y, en última instancia, el rendimiento académico de los discentes (Buenaño y Villegas, 2023; Quispe *et al.*, 2023; Reyes, 2023).

Diversos estudios han demostrado una estrecha relación entre el liderazgo directivo y el clima organizacional percibido por los educadores. Por ejemplo, Quiroz (2019) señaló que el estilo de liderazgo, la comunicación efectiva, la capacidad de empoderar al personal y el compromiso docente con el trabajo colaborativo tienen una influencia directa en este entorno. Asimismo, Reyes (2023) encontró que en una institución educativa de Ayabaca-Piura se percibía positivamente el comportamiento organizacional gracias al reconocimiento de los esfuerzos de los empleados, la gestión del cambio y las relaciones interpersonales efectivas.

En Ecuador, Villacis-Zambrano y Ferrin-Plaza (2022) destacaron que el liderazgo contextualizado en prácticas sociales, como se observa en la Escuela Vicente Rocafuerte, fomenta la interdisciplinariedad entre los docentes, contribuyendo a la creación de un ambiente educativo positivo y colaborativo.

La gestión educativa es fundamental para el funcionamiento eficaz de las unidades académicas y para garantizar una educación de calidad para los estudiantes. Gutiérrez (2020) señaló que este enfoque abarca la administración eficiente del capital humano, financiero y económico, así como de las herramientas y materiales en el ámbito educativo. Por su parte, Guadamud-Lorenti *et al.* (2021) destacaron que la gestión educativa constituye la base esencial para la integración e inclusión de todos los actores del entorno educativo, evaluando sus actividades en áreas clave como habilidades, artes, conocimientos y experiencias.

Desde la misma forma, Pereda (2016) señaló que el término liderazgo engloba varios conceptos que implican el ser un líder y la importancia que recae sobre la persona que lo ejerce. Teja (2022) indicó que una de

las primeras definiciones conocidas es la de Lao Tzu o Laozi, filósofo del siglo IV a.C. quien expresaba que un líder es aquel que hace, pero no se sabe que lo hace, ni se percibe su presencia e induce a otros a liderarse ya que no ordena, sino que sugiere y orienta. De esta manera, el liderazgo es un procedimiento que influye y apoya al recurso humano para que lleve a cabo sus labores con motivación (Crespo y Serrano, 2022; Hasek de Barbúdez y Ortiz, 2021; Jiménez-López *et al.*, 2020). Con el tiempo, el concepto de liderazgo ha evolucionado, desarrollándose diversos tipos que se resumen de manera general en la Tabla 1.

**Tabla 1:** Tipos de liderazgo

Tipo de Liderazgo	Característica
Autocrático	El líder asume todo el poder y la responsabilidad de las acciones que se ejecutan.
Participativo	Este tipo de liderazgo involucra un sistema democrático donde todos pueden participar, opinar en la toma de decisiones y, como dijera Lao Tzu, el líder no se ve, pero lleva el control de las situaciones.
Laissez-faire	Este tipo de liderazgo implica el <i>dejar hacer</i> . Se considera que cada trabajador conoce sus funciones, por lo cual el líder deja que cumpla.
Transaccional	El tipo de líder transaccional utiliza estrategias para el cumplimiento de las actividades encomendadas y, trabaja en función a premios y castigos.
Transformacional	Este tipo de liderazgo caracteriza a un líder que motiva y transforma conductas y comportamientos que transforma las organizaciones de manera positiva.

Fuente: Hasek de Barbúdez y Ortiz (2021)

Philip Selznick (1984), destacado sociólogo que contribuyó significativamente al estudio de la organización y el liderazgo desarrolló teorías clave en su obra *Leadership in Administration: A Sociological Interpretation*. En este libro, Selznick señala que las organizaciones, independientemente de su tipo, son fuentes inherentes de conflicto; sin embargo, estos conflictos, si se manejan adecuadamente, pueden ser funcionales y beneficiosos.

Selznick también plantea que las organizaciones no son meras estructuras burocráticas diseñadas para alcanzar objetivos, sino entidades sociales complejas impregnadas de valores, tradiciones y misiones que orientan su funcionamiento. En cuanto al liderazgo, destaca que es un elemento central para integrar los valores en la estructura organizacional. Según su visión, el líder debe fortalecer y adaptar dichos valores para enfrentar las presiones externas y los cambios sociales, asegurando así que la organización conserve su integridad y propósito (Guzmán-Vásquez, 2011; Rivas-Tovar, 2009).

Vásquez *et al.* (2023) señalaron que el liderazgo

administrativo debe ser eficiente, destacando que el personal directivo, como líder, debe planificar estratégicamente para alcanzar las metas y lograr la eficiencia educativa requerida en la actualidad. De este modo, uno de sus principales objetivos es motivar a los docentes, fomentar su resiliencia frente a situaciones adversas y contribuir al compromiso con el cumplimiento de los objetivos y metas de la institución (Narváez, 2019; Romero, 2020).

Según López-Cabarcos *et al.* (2022), la función del personal directivo en las instituciones educativas es de gran relevancia, ya que implica, de manera tácita, asumir el rol de líder para toda la comunidad educativa. En consecuencia, su desempeño resulta crucial para el éxito y desarrollo de la institución. Ordoñez *et al.* (2020) identificaron las siguientes razones por las cuales el líder educativo es fundamental para el aprendizaje y el entorno escolar: a) proporcionar una visión clara y establecer metas educativas a largo plazo para la institución. b) desarrollar de la cultura escolar porque influyen en la creación de una cultura escolar positiva y efectiva. c) administración eficaz de la gestión y del capital humano y material. d) apoyar al *staff* académico debido a que facilita el crecimiento profesional del personal educativo. e) fomentar las relaciones positivas entre la institución educativa y la comunidad circundante. f) implementar un liderazgo transformacional que debe ser capaz de adaptarse a nuevas tendencias. g) motivar y empoderar a estudiantes y personal. Sin embargo, lo más resaltante e importante de un líder educativo radica en su capacidad para proporcionar dirección, fomentar una cultura positiva, gestionar eficazmente los recursos y apoyar el desarrollo integral de estudiantes y personal. Su dominio va más allá de las aulas, contribuyendo al bienestar general de la comunidad educativa y al éxito a largo plazo de la institución (Anderson y Sun, 2017; Ramírez, 2020; Villacis-Zambrano y Ferrin-Plaza, 2022).

Un adecuado liderazgo tiene una alta influencia en el clima laboral dentro de las instituciones educativas. Cruz y Acosta (2023) indicaron que el clima laboral se crea a partir de las emociones, sentimientos y rutinas de los empleados, que puede ser positivo cuando incluyen una comunicación con transparencia, relaciones interpersonales apropiadas, liderazgo efectivo, reconocimientos y recompensas, oportunidades de desarrollo profesional y, la percepción de justicia en el reglamento. En contraste, Brasales (2021) estableció que un clima laboral negativo puede surgir cuando existen tensiones, conflictos, falta de comunicación efectiva, falta de reconocimiento o problemas en la gestión de recursos humanos. Por ello, los líderes educativos deben considerar la importancia que el factor clima laboral tiene para destacar la motivación, compromiso, y eficiencia afectiva de los docentes para proveer una educación de calidad (Andrade *et al.*, 2022; Clavijo, 2023; Figueroa, 2024).

A pesar de la reconocida importancia de la gestión educativa y el liderazgo, persiste una creciente

preocupación por su ausencia en diversas instituciones educativas del país. Entre los problemas identificados, destaca una brecha entre la visión y misión declaradas por las instituciones y las acciones diarias de los líderes. Además, Guadamud-Lorenti *et al.* (2021) señalan que, en algunas instituciones, una comunicación deficiente genera malentendidos, falta de claridad en las expectativas y una cultura laboral poco transparente.

Asimismo, se identifica una cultura organizacional desfavorable, caracterizada por falencias en la toma de decisiones, lo que refleja un liderazgo poco efectivo. Estas condiciones pueden dar lugar a confusiones, desalineación y desmotivación entre los miembros de la comunidad educativa. Esto impacta directamente en la calidad del clima educativo y las relaciones interpersonales, pudiendo desencadenar un ambiente laboral tóxico que afecta tanto a docentes como a estudiantes (Guadamud-Lorenti *et al.*, 2021).

Ante este panorama, surge la necesidad de investigar las deficiencias y fortalezas en la gestión del liderazgo institucional para mejorar el clima educativo. Este estudio se enfoca en desarrollar estrategias efectivas que fortalezcan el liderazgo y contribuyan a un entorno positivo, colaborativo y centrado en el aprendizaje.

En este contexto, se plantea la siguiente interrogante: ¿Qué relación existe entre la gestión del liderazgo institucional y el clima laboral educativo? El objetivo general es determinar dicha relación, mientras que los objetivos específicos buscan evaluar el nivel de gestión del liderazgo, identificar las características del clima educativo y establecer su vínculo con el liderazgo institucional

## MATERIALES Y MÉTODOS

El presente trabajo se basó en el paradigma post-positivista, porque se pretende comprender un contexto social actual de los sentimientos y actuaciones de los individuos implicados, considerando los resultados como probables. De este modo, su objetivo principal fue conocer las percepciones, por medio de los involucrados en el estudio, la administración del liderazgo institucional y su conexión con el clima laboral de la Unidad Educativa Fiscomisional Santiago Apóstol, en la ciudad de Quito, durante el periodo lectivo 2023-2024. El tipo de estudio utilizado fue correlacional transversal, ya que la recolección de datos se realizó en un periodo de tiempo determinado (lectivo 2023-2024), sin intervenir en las variables (Molina *et al.*, 2017). Para responder a la pregunta de investigación se utilizaron dos enfoques, el cuantitativo y el cualitativo, por lo que se considera este estudio como mixto (Dawadi *et al.*, 2021).

Morillas (2019) explicó que la población es el universo de individuos a estudiar y la muestra es el subconjunto del universo desglosado en la población en estudio. Partiendo de este concepto, el presente trabajo de

investigación abarcó toda la población de empleados de la Institución Fiscomisional Santiago Apóstol, distribuida en veintisiete (27) docentes y cinco (5) directivos, en total 32 participantes.

Los datos cuantitativos se obtuvieron mediante un instrumento de recolección de información: una encuesta basada en una escala tipo Likert. Según Puente (2020), la encuesta es una técnica de recopilación de datos que consiste en interrogar a los sujetos para obtener de manera sistemática información derivada de una problemática de investigación previamente establecida. Este instrumento incluía diez preguntas cerradas organizadas en dos temáticas: Liderazgo Institucional y Clima Laboral Institucional. Las opciones de respuesta estaban estructuradas en los siguientes literales: Nunca (N), Casi Nunca (CN), A Veces (AV), Casi Siempre (CS) y Siempre (S).

Para su aplicación se realizó una prueba de alfa de Cronbach como indicador de su fiabilidad y consistencia interna. Para la recopilación de datos cualitativos, se empleó una entrevista a cinco (5) participantes del área directiva con el fin de recabar información en profundidad sobre la visión del liderazgo y el clima laboral dentro de la institución (Arévalo-Chávez *et al.*, 2020). Esta entrevista fue creada de forma semiestructurada con tres preguntas abiertas para contrastar los valores cuantitativos obtenidos en el cuestionario. Los resultados son sustentados por hallazgos en otros estudios de similares características, por ejemplo: Brasales (2021), Crespo y Serrano (2022), Figueroa (2024), Quispe *et al.* (2023), permitiendo la triangulación de datos.

La validación de la encuesta se llevó a cabo mediante dos enfoques principales. En primer lugar, se realizó una revisión de contenido a través de la consulta con

expertos en el área de estudio, quienes evaluaron la pertinencia, claridad y coherencia de los ítems para asegurar que cada pregunta fuera relevante y comprensible para los participantes. En segundo lugar, se aplicó una prueba piloto con una muestra pequeña de sujetos representativos de la población objetivo (7 docentes). Esto permitió identificar y ajustar posibles problemas de interpretación o formulación en las preguntas, mejorando así la precisión y confiabilidad de la encuesta final.

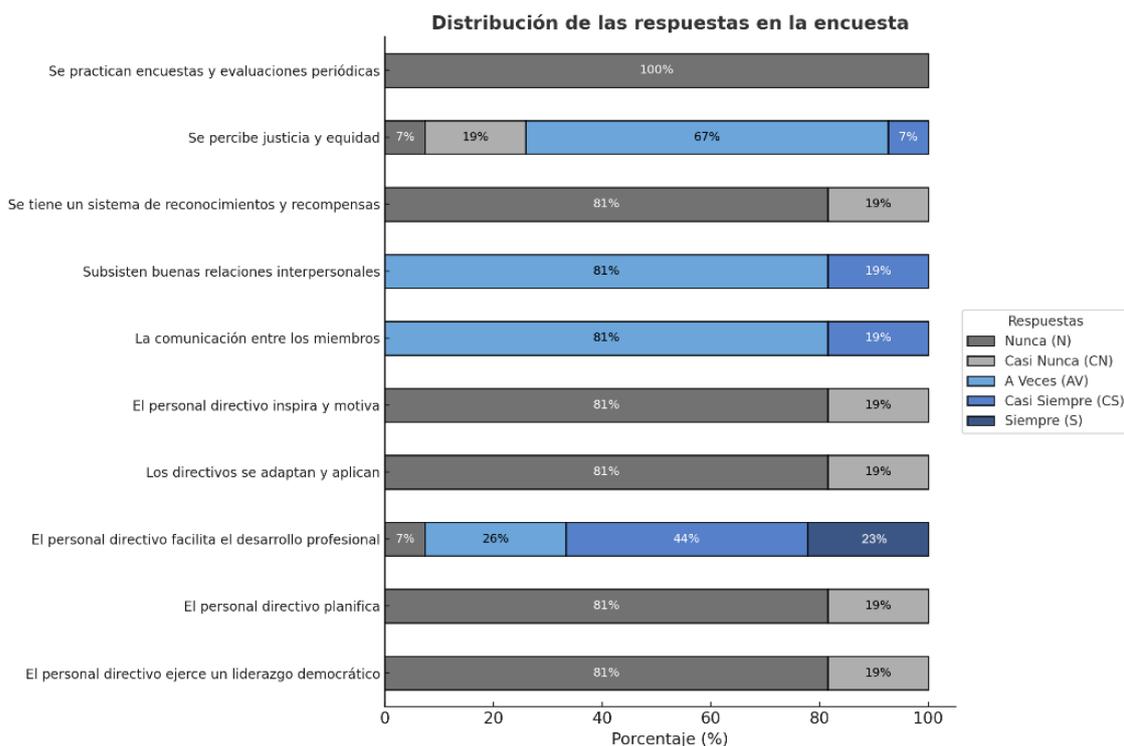
En la validación de la correlación entre las variables "Liderazgo Institucional" (x) y "Clima Laboral Institucional" (y), se empleó el Coeficiente de Correlación Lineal de Pearson, conforme a la fórmula indicada por Blanco (2020). Se obtuvieron valores cuantitativos para ambas variables, obtenidos a partir de encuestas aplicadas a los miembros de la institución. Estas encuestas contenían ítems específicos que reflejan la percepción sobre el liderazgo y el clima laboral. Para asegurar la validez de este resultado, se verificó que los datos cumplieran con los supuestos de la prueba de Pearson: normalidad en la distribución de ambas variables, escala de intervalo o razón en los datos y relación lineal entre las variables.

Los datos recolectados fueron ingresados por duplicado, utilizando los programas SPSS y Microsoft Excel, y posteriormente se depuraron los errores de ingreso. Los resultados de la encuesta fueron expresados en frecuencias y porcentajes, utilizando para ello el programa Microsoft Excel. Para la correlación de las variables liderazgo institucional y clima laboral se aplicó el coeficiente de correlación de Pearson, empleando el programa SPSS. Mientras tanto, para analizar las entrevistas, se llevó a cabo un proceso de análisis temático de la información recolectada.

**Tabla 2:** Resultado de la encuesta: Distribución de frecuencia

N°	Ítems	1	2	3	4	5
		N	CN	AV	CS	S
<b>Liderazgo Institucional (x)</b>						
1	El personal directivo ejerce un liderazgo democrático, desarrollando la resiliencia y el compromiso hacia los objetivos y metas de la institución.	22	5	0	0	0
2	El personal directivo planifica en función a la variedad de circunstancias que imposibilitan o benefician el logro de las metas conducentes a la eficiencia educativa.	22	5	0	0	0
3	El personal directivo facilita el desarrollo profesional del personal docente, proporcionando oportunidades de formación, orientación y retroalimentación.	2	0	7	12	6
4	Los directivos se adaptan y aplican las nuevas tendencias tecnológicas y enfoques pedagógicos que implican innovación y mejora continua.	22	5	0	0	0
<b>Clima Laboral Institucional (y)</b>						
5	El personal directivo inspira y motiva a estudiantes y personal en general, hacia el crecimiento y el aprendizaje, fomentando la autoconfianza y el empoderamiento.	22	5	0	0	0
6	La comunicación entre los miembros de la comunidad educativa es de calidad, transparente y de apertura.	0	0	22	5	0
7	Subsisten unas buenas relaciones interpersonales entre los colegas, empleados, directivos y padres de familia.	0	0	22	5	0
8	Se tiene un sistema de reconocimientos y recompensas por el buen desempeño laboral y escolar.	22	5	0	0	0
9	Se percibe justicia y equidad en las políticas y prácticas de la institución.	2	5	18	2	0
10	Se practican encuestas y evaluaciones periódicas para medir y mejorar el clima institucional educativo.	27	0	0	0	0

**Figura 1:** Resultado de la encuesta: Distribución de porcentajes



## RESULTADOS

Para la recolección de los datos, se utilizó un cuestionario tipo Likert compuesto por 10 preguntas centradas en liderazgo y clima laboral institucional. Antes de proceder al análisis de los datos obtenidos, se realizó la validación del instrumento aplicando la fórmula del alfa de Cronbach, que arrojó un valor de 0,87. Este resultado refleja una alta consistencia interna, indicando que los ítems del cuestionario son coherentes entre sí y miden de manera fiable el constructo subyacente, lo cual respalda su utilidad y aplicabilidad en esta investigación.

En la Tabla 2 y Figura 1 se reflejan los resultados obtenidos y analizados en el cuestionario aplicado a los docentes de la institución, expresados en frecuencias y porcentajes.

En la Figura 1 se puede apreciar que los docentes, en general, no opinan de manera favorable en cuanto al liderazgo y el clima laboral institucional. En relación con el liderazgo democrático dentro de la institución, los resultados fueron contundentes: un 81% de los encuestados respondió que los directivos de la unidad educativa no presentan esta cualidad. De las cinco preguntas relacionadas con el liderazgo institucional, se observa que solo en la pregunta sobre *El personal directivo ofrece oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional*, un 44% de los encuestados respondió *casi siempre* y un 23% respondió *siempre*. En las otras tres preguntas restantes, los resultados fueron similares a los de la primera pregunta.

En cuanto al clima laboral institucional, las respuestas fueron más heterogéneas. Los resultados en este ámbito mostraron que el clima y la relación interpersonal entre el personal que trabaja en la Unidad Educativa es mayormente percibido como a veces y casi siempre bueno. Es notable mencionar que donde la institución presenta más problemas es en el uso de instrumentos para mejorar el clima laboral. Por ejemplo, en la pregunta relacionada con la utilización de encuestas al personal para mejorar el clima institucional, el 100% de los encuestados respondió que *Nunca* se han realizado. Además, en la pregunta sobre *si se tiene un sistema de recompensas por el buen desempeño laboral y escolar*, el 81% respondió *nunca*.

Al analizar la relación entre las variables Liderazgo Institucional (x) y Clima Laboral Institucional (y) mediante el Coeficiente de Correlación Lineal de Pearson, se obtuvo un valor de 0,85. Este resultado indica una alta correlación positiva entre ambas variables. De acuerdo con la escala de interpretación de Pearson, un valor entre 0,70 y 0,89 refleja una correlación positiva fuerte (ver Tabla 3).

**Tabla 3:** Correlación entre variables

Variables	Coefficiente de Correlación de Pearson
Liderazgo Institucional (X)	0.85
Clima Institucional Educativo (Y)	

En el análisis de la entrevista, se identificó que existe una diferencia significativa en la percepción del liderazgo institucional por parte de los cinco directivos entrevistados. Ellos, en sus entrevistas, respondieron que el liderazgo dentro de la institución es bueno y que el clima institucional educativo es más que aceptable. En general, los directivos estuvieron de acuerdo en considerar que ejercen un liderazgo autocrático, debido a que opinan que es imperativo asumir la responsabilidad de las acciones que se ejecutan y es importante que se sigan normas y reglas, siendo el líder quien asume el poder y los demás deben saber cómo seguir indicaciones. Como lo menciona el encuestado número 1, *los directivos debemos tomar decisiones proactivas dentro de la institución, pensando en el bienestar institucional*. Los directivos mencionan que la filosofía y los valores cristianos son la base en su administración, como lo indica el encuestado número 3, *basados en la visión de una institución religiosa, los directivos debemos estar muy activamente presentes en las decisiones que se toman dentro de la Unidad Educativa, siguiendo los principios y valores cristianos*. No obstante, cuatro de los cinco entrevistados respondieron que para tener un liderazgo institucional ideal aún se debe seguir trabajando dentro de la institución, como lo explica el entrevistado número 5: *la Unidad Educativa, siguiendo los principios y valores cristianos, ha implementado un liderazgo con visión hacia el progreso de la institución. Nosotros, como directivos, reconocemos que se ha llevado bien la parte del ambiente laboral, pero debemos estar en continuo trabajo para mejorar las falencias que se puedan encontrar dentro de nuestra dirección*.

Por ser una institución educativa de índole religiosa, se mantienen relaciones sólidas con padres, líderes comunitarios y otros actores relevantes de la comunidad, estableciendo siempre la autoridad por parte del personal directivo al planificar y dirigir los encuentros. Sin embargo, consideran que se establece una comunicación abierta y transparente con los padres, fomentando un ambiente de colaboración y apoyo mutuo, como lo indica el entrevistado número 2: *construir y establecer relaciones sólidas con padres, líderes comunitarios y otros actores relevantes de la comunidad es una práctica importante para una institución educativa como la de Santiago Apóstol, ya que puede contribuir significativamente al éxito académico y al bienestar general de los estudiantes, así como al fortalecimiento de la comunidad en conjunto*.

En general, los directivos indicaron que la institución educativa de Santiago Apóstol fomenta una cultura y un clima educativo positivo dentro de su entorno a fin de lograr valores y principios religiosos, apoyo emocional, bienestar, inclusión, diversidad, colaboración, participación, excelencia académica y desarrollo personal. El encuestado 2 responde a esto: *nuestra institución de Santiago Apóstol se esfuerza por fomentar una cultura y un clima educativo positivo que*

*promueve el bienestar integral de los estudiantes. La inclusión, la colaboración y la excelencia académica se alinean con sus valores religiosos y su misión educativa, lo cual concuerda con lo mencionado por el encuestado 1: es probable que la institución educativa Santiago Apóstol busque fomentar una cultura y un clima educativo positivo dentro de su entorno. Aquí hay algunas formas en las que podría lograrlo: valores y principios religiosos, apoyo emocional y bienestar, inclusión y diversidad, colaboración y participación, excelencia académica y desarrollo personal.*

## DISCUSIÓN

El liderazgo institucional es fundamental en las entidades educativas, como demuestran los resultados obtenidos de las encuestas y entrevistas. La triangulación de la información permitió identificar correlaciones entre las variables de estudio y relacionarlas con bibliografía previa sobre gestión de liderazgo institucional. En línea con el estudio de Quispe *et al.* (2023), el liderazgo transformacional educativo se asocia positivamente con el clima laboral y el desempeño de los trabajadores, lo cual subraya su impacto en el entorno escolar.

Para alcanzar los objetivos educativos, el Ministerio de Educación del Ecuador (2017) resalta la importancia de implementar estándares de calidad. Estos estándares actúan como indicadores que guían las actividades docentes y, especialmente, la gestión de liderazgo del personal directivo bajo principios de equidad y diversidad. Esto resulta clave para construir un clima laboral armónico y para que la unidad educativa logre sus objetivos (Brasales, 2021).

La apertura al diálogo y la comunicación son pilares esenciales del clima laboral y cualidades innatas del liderazgo efectivo. Como señala Figueroa (2024), la apertura al diálogo permite que los docentes se sientan respetados en su rol profesional, al recibir validación y apoyo para llevar a cabo sus ideas. Sin embargo, aunque los directivos afirmaron en las entrevistas que los docentes pueden presentar ideas, los docentes perciben que sus propuestas no siempre son escuchadas, en parte debido a la falta de herramientas de diagnóstico del clima laboral.

La comunicación asertiva se cataloga como un modelo de diálogo para facilitar la interacción entre docentes y directivos. Gómez-Domínguez *et al.* (2017) destacan la asertividad como una herramienta clave para la interacción saludable entre docentes, sus pares y las autoridades, lo que contribuye a un ambiente laboral positivo en las instituciones educativas. Para fomentar una comunicación abierta, se recomienda realizar reuniones de equipo, usar herramientas como buzones de sugerencias y foros de discusión, y realizar talleres de habilidades comunicativas.

El liderazgo debe promover una gestión democrática que contemple los intereses y necesidades de todos los miembros de la comunidad educativa. Buenaño y Villegas (2023) indican que el liderazgo democrático fomenta la participación en la toma de decisiones, ya que convierte los intereses y necesidades de los integrantes de la institución educativa en esfuerzos colectivos, facilitando el alcance de nuevas metas educativas. A diferencia de los directivos que consideran que su liderazgo dentro de la institución es adecuado, los docentes perciben que el liderazgo es rígido, debido a la falta de adaptación a nuevas tendencias pedagógicas y a enfoques más inclusivos.

El clima institucional educativo es un reflejo de la convivencia y debe aspirar a ser lo más armonioso posible. Crespo y Serrano (2022) lo definen como “el camino exitoso que espera alcanzar la organización y las percepciones de los funcionarios respecto a las decisiones que toman los directivos” (p. 25). Los resultados de las encuestas indican que, en la institución el clima laboral es percibido como bueno o medio bueno, gracias a la comunicación cordial, relaciones interpersonales positivas y justicia en la toma de decisiones, aunque la falta de reconocimiento puede afectar negativamente el ambiente.

Guadamud-Lorenti *et al.* (2021) menciona que la falta de reconocimiento, en un entorno laboral, puede limitar el desempeño de los trabajadores. Esta situación puede ser eliminada al mejorar las oportunidades de desarrollo y capacitación para los docentes y administrativos, fortaleciendo sus habilidades de liderazgo, gestión y trabajo en equipo. Esto se ve reflejado en las encuestas a los participantes que reflejan que dentro de la institución no existe un sistema de reconocimientos para los docentes.

Los directivos de la institución priorizan un liderazgo transformacional. Según Anderson y Sun (2017), este tipo de liderazgo hace referencia a que el líder inspira, motiva y empodera al equipo de trabajo para lograr cambios significativos. Además, presenta una interacción activa con los padres, líderes y actores comunitarios, quienes pueden influir en el bienestar institucional y estudiantil. Los resultados de las encuestas corroboran esta percepción, ya que los participantes perciben relaciones interpersonales positivas entre colegas, directivos, padres y estudiantes, lo que evidencia una relación sólida entre liderazgo y clima educativo que facilita la toma de decisiones informadas. Sin embargo, la falta de empoderamiento de los docentes en el proceso de la toma de decisiones contradice la percepción de los directivos sobre el tipo de liderazgo que emplean.

## CONCLUSIONES

En el estudio, se planteó como objetivo general determinar la percepción de los docentes y directivos

sobre la relación entre la gestión del liderazgo institucional y el clima educativo de la Unidad Educativa Fiscomisional Santiago Apóstol durante el año lectivo 2023 - 2024. Según la triangulación de la información proporcionada por docentes y directivos, se constató que tanto el liderazgo como el clima educativo son percibidos como bastante débiles, y que existe una relación proporcional entre la gestión del liderazgo y el clima e, tal como lo perciben los docentes.

Se establecieron tres objetivos específicos para el desarrollo de esta investigación. El primero consistió en diagnosticar el nivel de gestión del liderazgo, revelando un bajo nivel caracterizado por un liderazgo impositivo que no delega funciones ni fomenta la participación en la toma de decisiones. Dado que se trata de una institución religiosa, los lineamientos de la gestión de liderazgo están preestablecidos en torno a valores y creencias. En cuanto al segundo objetivo específico, que buscaba identificar las características del clima educativo de la escuela, se verificó que no es idóneo debido al liderazgo autocrático que no facilita una comunicación efectiva ni el desarrollo profesional. Además, no existen políticas de recompensas que puedan compensar las deficiencias en el ambiente institucional. El tercer objetivo fue establecer la relación entre la gestión del liderazgo institucional y el clima educativo, determinado mediante el coeficiente de correlación de Pearson, el cual demostró una relación fuerte entre estas variables.

La diferencia entre los directivos y los docentes respecto al liderazgo institucional y el clima institucional educativo demuestra percepciones opuestas dentro de la Unidad Educativa Santiago Apóstol. Mientras que los directivos perciben que ejercen un liderazgo autocrático y motivacional basado en principios cristianos, los docentes muestran una opinión menos favorable, destacando la falta de un liderazgo democrático y de iniciativas para mejorar el ambiente laboral y educativo. Esta discrepancia subraya la necesidad de un diálogo continuo y de acciones que promuevan una mayor cohesión y alineación entre ambas partes, buscando así fortalecer el liderazgo y mejorar el clima institucional para el beneficio integral de la comunidad educativa.

Se observaron debilidades en la gestión del liderazgo y el clima educativo en la institución investigada, y se demostró una relación entre ambas variables. Se recomienda fortalecerlas para alcanzar la calidad educativa requerida por el Ministerio de Educación del Ecuador (2017). Este estudio podría ampliarse y contextualizarse en otras instituciones educativas para explorar otros factores de esta relación y contribuir a mejorar la calidad educativa mediante un liderazgo efectivo y de calidad, junto con un clima educativo armonioso y sostenible.

Partiendo de la literatura revisada y los resultados obtenidos, se recomienda la creación de ambientes de empatía, apoyo y colaboración (trabajo en equipo) mediante la realización de actividades extracurriculares

como eventos sociales, culturales y deportivos. Además, es necesario fomentar un clima educativo positivo donde se valore la diversidad, se promueva el respeto mutuo y se brinde apoyo emocional y académico a todos los integrantes de la comunidad educativa.

Como limitación, se considera que la muestra utilizada fue relativamente pequeña y se concentró en una sola institución, lo que restringe la generalización de los hallazgos. No obstante, esta investigación puede servir como base para futuros estudios en otras instituciones educativas. Se recomienda que en futuras investigaciones se amplíe la muestra y se realice una comparación con otras unidades educativas de similares características para obtener una visión más generalizable y representativa de la relación entre la gestión del liderazgo y el clima laboral. Además, se sugiere incorporar métodos de recopilación de datos más variados, como observaciones directas y grupos focales, para complementar las encuestas y entrevistas, obteniendo así una comprensión profunda y holística de las dinámicas internas.

A nivel institucional, se debe fomentar la implementación de políticas de liderazgo democrático y participativo, la creación de canales de comunicación efectivos y el desarrollo profesional continuo del personal docente y administrativo. Estas acciones contribuirán a mejorar el clima laboral y, por ende, la calidad educativa, alineándose con los estándares requeridos por el Ministerio de Educación del Ecuador (2017).

### Financiamiento

Los autores expresan que no ha sido necesario financiamiento para realizar este trabajo de investigación.

### Conflictos De Intereses

Los autores declaran no tener conflicto de intereses.

### Contribuciones de los Autores

En base a la taxonomía CRediT, las contribuciones fueron: Jetsica Pulla-Coronel y Paola Gabriela Palacios-Arias: visualización, revisión y edición, redacción del borrador, validación, supervisión, administración del proyecto, adquisición de la financiación, recursos y materiales, software, análisis de datos, conducción de la investigación, curación de datos, metodología, y conceptualización. César Castillo-Montúfar: revisión y edición, análisis de datos, curación de datos, y metodología.

## REFERENCIAS

- Anderson, Edward; y Sun, P. Y. T. (2017). *Reviewing Leadership Styles: Overlaps and the Need for a New 'Full-Range' Theory*. *International Journal of Management Reviews*, 19(1), 76-96. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12082>
- Andrade-Molina, Christian; Bastidas-Amador, Gabriela; Posso-Yépez; y Alvarez, Carlos (2022). Exploring the L2 motivational self-system in Ecuador: A questionnaire study in secondary school/high school contexts. *Revista de lingüística teórica y aplicada*, 60(2), 39-62. <https://doi.org/10.29393/RLA60-10ELCC40010>
- Arévalo-Chávez, Patricio; Cruz-Cárdenas, Jorge; Guevara-Maldonado, César; Palacio-Fierro, Andrés; Bonilla-Bedoya, Santiago; Estrella-Bastidas, Anabel; Guadalupe-Lanas, Jorge; Zapata-Rodríguez, Mireya; Jadán-Guerrero, Janio; Arias-Flores, Hugo; y Ramos-Galarza, Carlos (2020). *Actualización en metodología de la investigación científica*. Universidad Tecnológica Indoamérica. <http://repositorio.uti.edu.ec/handle/123456789/1686>
- Blanco, Adrián (2020). *El coeficiente de correlación. Desde la independencia lineal a la independencia general de variables aleatorias* [Trabajo de Fin de Grado, Universidad de Santiago de Compostela]. Minerva. <http://hdl.handle.net/10347/26031>
- Brasales, Patricia (2021). *El clima laboral y su incidencia en el desempeño del personal docente de las Unidades Educativas del Milenio pertenecientes al Distrito O6D05 Guano-Penipe Educación* [Tesis de Maestría, Universidad Técnica de Ambato]. <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/31971/1/097%20GTH.pdf>
- Buenaño, William; y Villegas, Verónica (2023). Liderazgo directivo para las transformaciones contemporáneas en las instituciones educativas secundarias. *Ciencia Latina. Revista Científica Multidisciplinar*, 7(3), 2647-2670. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v7i3.6369](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i3.6369)
- Cifuentes-Medina, Eriberto J.; González-Pulido, José W.; y González-Pulido, Alexandra (2020). Efectos del liderazgo escolar en el aprendizaje. *Panorama*, 14(26), 1-16. <https://doi.org/10.15765/pnrm.v14i26.1482>
- Clavijo, Mery L. (2023). El clima laboral docente y su importancia en el proceso de enseñanza. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(2), 9499-9510. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v7i2.6050](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i2.6050)

- Crespo, Walter; y Serrano, Stella (2022). Factores de clima organizacional en una institución de educación superior en Cuenca, Ecuador. *Revista Científica Ecociencia*, 9(5), 24-47. doi:<https://doi.org/10.21855/ecociencia.95.703>
- Cruz, Alba L.; y Acosta, Wilson (Eds). (2023). *Liderazgo educativo: reflexiones, escenarios y prácticas*. Ediciones Unisalle. [https://www.academia.edu/102080325/Libro\\_1\\_iderazgo\\_educativo](https://www.academia.edu/102080325/Libro_1_iderazgo_educativo)
- Dawadi, Saraswati; Shrestha, Sagun; y Giri, Ram A. (2021). Mixed-methods research: A discussion on its types, challenges, and criticisms. *Journal of Practical Studies in Education*, 2(2), 25-36. <https://doi.org/10.46809/jpse.v2i2.20>
- Figueroa Moya, Daniela (2024). Comprensiones de la colaboración y el diálogo docente en Chile: implicancias para el liderazgo escolar. *Perspectiva Educacional*, 63(1), 190-211. <https://doi.org/10.4151/07189729-Vol.63-Iss.1-Art.1522>
- Gómez-Domínguez, Mercedes; Angulo, Estelio J.; y González-Roa, Luis (2017). Comunicación asertiva en el clima laboral de escuelas bolivarianas. *Revista Internacional de Investigación y Formación Educativa*, 3(4), 8-35.
- Guadamud-Lorenti, Enma M.; Llerena-Choez, Erika E.; Morán-Peña, Francisco J.; y Egúez-Cevallos, Rita (2021). Incidencia de la gerencia educativa con el liderazgo en el clima institucional de la unidad educativa Veintiocho de mayo. *Polo del Conocimiento*, 6(3), 2070-2093. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7926961>
- Gutiérrez, Luz V. (2020). Gestión educativa y su relación con el desempeño docente. *Ciencia y Educación*, 1(2), 18-28. <https://doi.org/10.48169/Ecuatesis/0102202008>
- Guzmán-Vásquez, Alexander (2011), Reseña de "Leadership in Administration. A Sociological Interpretation" de Selznick, P. *INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 21(40), 235-237. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81822453017>
- Hasek de Barbúdez, Sirle R.; y Ortiz Jiménez, Luis (2021). Liderazgo: una oportunidad de gestión educativa. *Revista Internacional de Investigación en Ciencias Sociales*, 17(2), 405-416. <https://doi.org/10.18004/riics.2021.diciembre.405>
- Jiménez-López, Andrés; Gómez, Daniela; Rendón, Jorge; y Peláez, Sandra P. (2020). Revisión del liderazgo, sus estilos y modelos de medición en la última década. *Revista Humanismo y Sociedad*, 8(1), 81-98. <https://doi.org/10.22209/rhs.v8n1a06>
- López-Cabarcos, M. Á.; Vázquez-Rodríguez, Paula; y Quiñoá-Piñeiro, Lara M. (2022). An approach to employees' job performance through work environmental variables and leadership behaviours. *Journal of Business Research*, 140, 361-369. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.11.006>
- Ministerio de Educación del Ecuador (2017). *Manual para la implementación y evaluación de los estándares de Calidad Educativa: Gestión Escolar, Desempeño Profesional Directivo y Desempeño Profesional Docente*. <https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/12/Manual-para-la-implementacion-de-los-estandares-de-calidad-educativa.pdf>
- Molina, Lilian; Vera, Nury; Parrales, Gina; Laínez, Amarilis; y Clery, Arturo (2017). *Investigación Aplicada en Ciencias Sociales* [Tesis de maestría, Universidad Estatal Península de Santa Elena]. Repositorio UPSE. <https://repositorio.upse.edu.ec/bitstream/46000/3935/2/978994286036>
- Morillas, A. (2019). *Muestreo en poblaciones finitas*. Universidad de Málaga.
- Narváez, César (2019). Liderazgo educativo: Teoría e investigación en Ecuador y en el resto del mundo. *Revista Para el Aula – IDEA, Edición 31*, 30-31. [https://www.usfq.edu.ec/sites/default/files/2020-07/pea\\_031\\_0014.pdf](https://www.usfq.edu.ec/sites/default/files/2020-07/pea_031_0014.pdf)
- Ordoñez, Cristina G.; Castillo, Deysi C.; Ordoñez, Ana; y Orbe, Mariory P. (2020). Liderazgo directivo y desempeño docente: Abordaje desde el ámbito legal ecuatoriano. *Journal of Business and Entrepreneurial Studies*, 4(1), 1-10. <http://portal.amelica.org/ameli/jatsRepo/383/3831589012/3831589012.pdf>
- Pereda, Francisco (2016). *Análisis de las habilidades directivas. Estudio aplicado al sector público de la provincia de Córdoba* [Tesis Doctoral, Universidad de Córdoba]. <https://core.ac.uk/download/pdf/60903131.pdf>
- Puente, R. T. (2020). *Los métodos de investigación para la elaboración de las tesis de maestría en educación*. Pontificia Universidad Católica de Perú.
- Quiroz, Sandra Á. (2019). *El liderazgo directivo y su influencia en el clima organizacional en colegios municipales de Concepción* [Tesis doctoral, Universidad de Alcalá]. <http://hdl.handle.net/10017/50832>

- Quispe, Sarita; Dávila, Mónica; Cubas-Díaz, Maribel; y Tapia-Díaz, Abel (2023). Liderazgo transformacional en el clima institucional y el desempeño docente en Perú. *Horizontes Revista de Investigación en Ciencias de la Educación*, 7(27), 359-371. <https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v7i2.7.520>
- Ramírez, Freddy (2020). Liderazgo educativo en el siglo XXI. *Revista Digital de Investigación y Postgrado*, 1(2), 86-111. <https://doi.org/10.59654/r0hsn429>
- Reyes, A. (2023). *Gestión directiva y clima institucional en una institución educativa de un distrito de Ayabaca-Piura* (Tesis de maestría, Universidad César Vallejo). <https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/106489/Reyes>
- Rivas-Tovar, Luis (2009) Evolución de la teoría de la organización. *Universidad & Empresa*, 11(17), 11-32. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=187214467001>
- Romero, Claudia (2020). Liderazgo directivo en escuelas que superan las barreras del contexto. *Revista electrónica iberoamericana sobre calidad, eficacia y cambio en educación*, 19(1), 83-103. <https://doi.org/10.15366/reice2021.19.1.005>
- Selznick, Philip (1984). *Leadership in Administration. A Sociological Interpretation*. University of California Press.
- Teja, J. (2022). Tao Te Ching, de Lao-Tse y el liderazgo. *Fi*, 1-3. [https://aprendizaje/tao-te-ching-de-lao-tse-y-el-liderazgo#El\\_buen\\_lider](https://aprendizaje/tao-te-ching-de-lao-tse-y-el-liderazgo#El_buen_lider)
- Vásquez Delgado, María R.; Salazar Barrantes, Julio C.; y Ortega Cabrejos, Mónica Y. (2023). Liderazgo pedagógico del directivo: una gestión centrada en la mejora de aprendizajes. *Conrado*, 19(92), 18-27. <https://conrado.ucf.edu.cu/index.php/conrado/article/view/2998>
- Villacis-Zambrano, Angelica; y Ferrin-Plaza, Angel (2022). El liderazgo institucional y su incidencia en el clima laboral para la formación de la interdisciplinariedad en el colegio Vicente Rocafuerte. *593 Digital Publisher CEIT*, 7(1), 244-257. <https://doi.org/10.33386/593dp.2022.1-1.1002>

## ANEXO

### MODELO DE GUION DE ENTREVISTA

- 1. ¿Qué tipo de liderazgo se ejerce dentro la institución?** *Autocrático, participativo, laissez-faire, transaccional y/o transformacional*
  - 1.1 ¿Qué acciones demuestran el tipo de liderazgo ejercido?
  - 1.2 ¿Cuáles son los aspectos que forman parte del liderazgo institucional en la Unidad Educativa?
- 2. ¿Cómo crea relaciones entre la institución educativa y la comunidad circundante?**
  - 2.1 ¿Establece relaciones sólidas con padres, líderes comunitarios y otros actores relevantes de la comunidad?
  - 2.2 ¿Qué acciones administrativas se realizan dentro de la institución para establecer relaciones sólidas con los miembros de la comunidad?
- 3. ¿Cómo fomenta una cultura y clima laboral positivo dentro de la institución?**
  - 3.1 Según su percepción, ¿quiénes son los actores principales en crear un buen ambiente laboral?
  - 3.2 Según su percepción, ¿cuáles son los factores que fomentan un clima laboral positivo en la Unidad Educativa?
  - 3.3 Según su percepción, ¿cuáles son los factores que impiden un clima laboral positivo en la Unidad Educativa?

Artículo en normas APA 7ma. Edición.



Artículo de **libre acceso** bajo los términos de la **Licencia Creative Commons Reconocimiento – NoComercial – CompartirIgual 4.0 Internacional**. Se permite que otros remezclen, adapten y construyan a partir de su obra sin fines comerciales, siempre y cuando se otorgue la oportuna autoría y además licencien sus nuevas creaciones bajo los mismos términos.