



UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO

REPÚBLICA DEL ECUADOR

UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO

VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO PREVIO A LA OBTENCIÓN
DEL TÍTULO DE:**

MAGÍSTER EN EMPRENDIMIENTO Y LIDERAZGO EDUCATIVO

TEMA:

Impacto del perfil directivo en el clima organizacional

Autor:

Soria Ganchala Johanna Elizabeth

Director:

Msc. Bella Narcisa Troya Santillán

Milagro, 2025

Derechos de autor

Sr. Dr.

Fabrizio Guevara Viejó

Rector de la Universidad Estatal de Milagro

Presente.

Yo, **Johanna Elizabeth Soria Ganchala** en calidad de autor y titular de los derechos morales y patrimoniales de este informe de investigación, mediante el presente documento, libre y voluntariamente cedo los derechos de Autor de este proyecto de desarrollo, que fue realizada como requisito previo para la obtención de mi Grado, de Magister en Educación, como aporte a la Línea de Investigación **Liderazgo educativo y gestión del talento humano en contextos escolares** de conformidad con el Art. 114 del Código Orgánico de la Economía Social de los Conocimientos, Creatividad e Innovación, concedo a favor de la Universidad Estatal de Milagro una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos. Conservo a mi favor todos los derechos de autor sobre la obra, establecidos en la normativa citada.

Así mismo, autorizo a la Universidad Estatal de Milagro para que realice la digitalización y publicación de este Proyecto de Investigación en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

El autor declara que la obra objeto de la presente autorización es original en su forma de expresión y no infringe el derecho de autor de terceros, asumiendo la responsabilidad por cualquier reclamación que pudiera presentarse por esta causa y liberando a la Universidad de toda responsabilidad.

Milagro, 27 de diciembre de 2025

Johanna Elizabeth Soria Ganchala

0504271230

Aprobación del director del Trabajo de Titulación

Yo, **Msc. Bella Narcisa Troya Santillán** en mi calidad de director del trabajo de titulación, elaborado por **Johanna Elizabeth Soria Ganchala**, cuyo tema es **Impacto del perfil directivo en el clima organizacional**, que aporta a la Línea de Investigación **Liderazgo educativo y gestión del talento humano en contextos escolares**, previo a la obtención del Grado Magister en Liderazgo y Emprendimiento Educativo. Trabajo de titulación que consiste en una propuesta innovadora que contiene, como mínimo, una investigación exploratoria y diagnóstica, base conceptual, conclusiones y fuentes de consulta, considero que el mismo reúne los requisitos y méritos necesarios para ser sometido a la evaluación por parte del tribunal calificador que se designe, por lo que lo APRUEBO, a fin de que el trabajo sea habilitado para continuar con el proceso de titulación de la alternativa de Informe de Investigación de la Universidad Estatal de Milagro.

Milagro, 27 de Diciembre de 2025

Msc. Bella Narcisa Troya Santillán
120414056-8

Aprobación del tribunal calificador

Luego de realizar la revisión del proyecto de desarrollo como propuesta práctica, previo a la obtención del Grado de MAGISTER EN LIDERAZGO Y EMPREDIMIENTO EDUCATIVO, presentado por **la señorita Lic. Johanna Elizabeth Soria Ganchala**.

Con el tema de trabajo de Titulación: **Impacto del perfil directivo en el clima organizacional**.
Otorga a la presente Investigación Documental como propuesta práctica, las siguientes calificaciones:

Investigación documental	[]
Defensa oral	[]
Total	[]

Emite el siguiente veredicto: _____

Fecha: _____

Para constancia de lo actuado firman:

Miembros del Tribunal	Firmas
Presidente	
Secretario(a)	
Integrante	

DEDICATORIA

A mi madre Elvia, origen de mi fuerza y pilar inamovible.

Le dedico este logro con profunda gratitud por el amor que me precede, por la perseverancia que me inculcó y por cada sacrificio silencioso que solo un corazón de madre es capaz de entregar. Usted ha sido la base firme sobre la que he construido mis sueños y el ejemplo que sostiene cada una de mis metas.

A mi amado Gustavo, mi inspiración presente y mi fortaleza inagotable.

A usted, gracias por ser el apoyo sereno y constante que transformó cada desafío en una meta posible. Su amor ha sido impulso, refugio y motor; la certeza que me acompañó incluso en los momentos de mayor duda. Este logro también es suyo.

AGRADECIMIENTO

A Dios y al Niñito de Isinche, por ser la guía espiritual que iluminó cada etapa de este proceso. A su gracia, fortaleza y amparo encomiendo este logro, que nació de la fe, la esperanza y la convicción de que nunca caminé sola.

A la Universidad Estatal de Milagro, por brindarme un espacio de formación integral, promoviendo el rigor académico y la excelencia investigativa que hicieron posible el desarrollo de este trabajo. Ser parte de esta institución ha sido un honor y un pilar esencial en mi crecimiento profesional.

Resumen

La presente investigación analiza la influencia del clima organizacional en la Unidad Educativa Belisario Quevedo, ubicada en el cantón Pujilí, Cotopaxi; donde se identificaron dinámicas complejas relacionadas con la gestión directiva y la satisfacción laboral. El marco teórico se sustenta en la teoría de los dos factores de Herzberg y los enfoques de liderazgo transformacional propuestos por Michael Fullan y lineamientos de la UNESCO. El objetivo general consistió en evaluar la incidencia del perfil directivo en el ambiente laboral, determinando como el liderazgo impacta en la motivación y el desempeño profesional. Metodológicamente, el estudio corresponde a un diseño descriptivo de corte transversal y naturaleza no experimental, fundamentado en la aplicación de encuestas y análisis documental para garantizar la triangulación de datos. Los resultados revelan una dicotomía en la institución: mientras se evidencia una alta cohesión y colaboración en el cuerpo docente identificada como la principal fortaleza institucional, prevalece una marcada indiferencia y percepción negativa hacia la planificación y la gestión del talento humano por parte de la dirección. Se determinó que la falta de comunicación estratégica y la escasa participación en la toma de decisiones actúan como factores desmotivantes, generando un distanciamiento emocional entre la autoridad y los docentes. En conclusión, el perfil directivo actual, caracterizado por un enfoque administrativo distante, resulta insuficiente para inspirar compromiso. La investigación sugiere que el fortalecimiento del clima institucional depende imperativamente de transitar hacia un liderazgo participativo y empático, capaz de capitalizar la unión existente entre compañeros para potencializar la calidad del aprendizaje y el desarrollo integral de la comunidad educativa.

Palabras claves: Clima organizacional – Liderazgo transformacional – Gestión directiva – Motivación docente – Colaboración.

Abstract

The present research analyzes the influence of the organizational climate in the Belisario Quevedo Educational Unit, located in the Pujilí canton, Cotopaxi; where complex dynamics related to management and job satisfaction were identified. The theoretical framework is underpinned by Herzberg's two-factor theory and transformational leadership approaches proposed by Michael Fullan and UNESCO guidelines. The general objective was to evaluate the impact of the managerial profile on the work environment, determining how leadership impacts on motivation and professional performance. Methodologically, the study corresponds to a descriptive design of cross-sectional and non-experimental nature, based on the application of surveys and documentary analysis to ensure data triangulation. The results reveal a dichotomy in the institution: while there is evidence of high cohesion and collaboration in the teaching staff identified as the main institutional strength, a marked indifference and negative perception towards the planning and management of human talent by management prevails. It was found that the lack of strategic communication and low participation in decision making act as demotivating factors, generating an emotional distance between authority and teachers. In conclusion, the current managerial profile, characterized by a distant administrative approach, is insufficient to inspire commitment. Research suggests that the strengthening of the institutional climate depends imperatively on moving towards a participatory and empathetic leadership, able to capitalize on the existing bond between peers to enhance the quality of learning and the integral development of the educational community.

Keywords: Organizational climate - Transformational leadership - Management - Teaching motivation - Collaboration.

Lista de Figuras

Ilustración 1 <i>Planificación y organización Institucional</i>	35
Ilustración 2 <i>Supervisión de procesos de enseñanza – aprendizaje</i>	36
Ilustración 3 <i>Barrera de escucha del directivo</i>	37
Ilustración 4 <i>Comunicación de metas y planes</i>	39
Ilustración 5 <i>Fomento del entusiasmo y compromiso</i>	40
Ilustración 6 <i>Condiciones físicas y materiales de trabajo</i>	41
Ilustración 7 <i>Satisfacción y valoración del trabajo</i>	42
Ilustración 8 <i>Colaboración y apoyo entre docentes</i>	43
Ilustración 9 <i>Oportunidad en la comunicación de información relevante</i>	44
Ilustración 10 <i>Participación en decisiones de la comunidad educativa</i>	45
Ilustración 11 <i>Influencia de la dirección en la motivación y desempeño docente</i>	46
Ilustración 12 <i>Impacto del liderazgo participativo en el clima institucional</i>	47

Lista de Tablas

Tabla 1 <i>Planificación y organización Institucional</i>	34
Tabla 2 <i>Supervisión de procesos de enseñanza – aprendizaje</i>	36
Tabla 3 <i>Barrera de escucha del directivo</i>	37
Tabla 4 <i>Comunicación de metas y planes</i>	38
Tabla 5 <i>Fomento del entusiasmo y compromiso</i>	40
Tabla 6 <i>Condiciones físicas y materiales de trabajo</i>	41
Tabla 7 <i>Satisfacción y valoración del trabajo</i>	42
Tabla 8 <i>Colaboración y apoyo entre docentes</i>	43
Tabla 9 <i>Oportunidad en la comunicación de información relevante</i>	44
Tabla 10 <i>Participación en decisiones de la comunidad educativa</i>	45
Tabla 11 <i>Influencia de la dirección en la motivación y desempeño docente</i>	46
Tabla 12 <i>Impacto del liderazgo participativo en el clima institucional</i>	47

Índice

Derechos de autor	I
Aprobación del director del Trabajo de Titulación.....	II
Aprobación del tribunal calificador	III
DEDICATORIA	IV
AGRADECIMIENTO	V
Resumen.....	VI
Abstract.....	VII
Lista de Figuras.....	VIII
Lista de Tablas	IX
Índice.....	X
Introducción	1
Capítulo I: El problema de la investigación.....	4
1.1 Planteamiento del problema.....	4
1.2 Delimitación del problema.....	5
1.3 Formulación del problema	6
1.3.1 Preguntas de investigación.....	6
1.4 Determinación del tema	6
1.5 Objetivo general.....	7
1.5.1 Objetivos específicos	7
1.6 Hipótesis	7
1.7 Declaración de las variables (operacionalización).....	8
Justificación	9
1.4 Alcance y Limitaciones.....	10
CAPÍTULO II: Marco teórico referencial	12
2.2.1 El Perfil Directivo	13
2.2.2 El Clima Organizacional.....	14
2.3.2 Satisfacción Laboral y Bienestar Docente	16
2.3.3 Cohesión y Trabajo en Equipo.....	16

2.3.4	Comunicación Interna: Flujos y Efectividad	17
2.3.5	Participación y Toma de Decisiones	18
2.3.6	Competencias de Liderazgo	19
2.3.7	Gestión Pedagógica: Liderar el Aprendizaje	20
2.3.8	Habilidades Interpersonales y Resolución de Conflictos.....	21
2.3.9	Visión Estratégica y Proyección Institucional	21
2.3.10	Motivación e Inspiración del Personal.....	22
2.4.	Bases Legales.....	23
CAPÍTULO III: Diseño metodológico		27
3.1	Tipo y diseño de investigación	27
3.2	La población y la muestra	27
3.3	Los métodos y las técnicas.....	29
3.4	Procesamiento estadístico de la información.....	31
CAPÍTULO IV: Análisis e interpretación de resultados		34
4.1	Análisis de los resultados.....	34
4.2	Interpretación de los resultados	34
	Comprobación de Hipótesis mediante Rho de Spearman.....	48
CAPÍTULO V: Conclusiones y Recomendaciones		49
5.1	Conclusiones	49
5.2	Recomendaciones	50
Referencias.....		51
Anexos		56

Introducción

La educación es, ante todo, un acto profundamente humano. Más allá de los contenidos curriculares, las normativas y la infraestructura, las instituciones educativas son espacios vivos conformados por personas que interactúan, sienten y construyen una realidad compartida. En el siglo XXI, comprender la gestión escolar implica reconocer que el verdadero motor de una escuela no son sus recursos materiales, sino su capital humano. En este sentido, el liderazgo educativo deja de ser una función meramente administrativa para convertirse en una responsabilidad ética y social; la capacidad de inspirar, acompañar y potenciar a quienes están día a día en las aulas. Organismos internacionales como la (UNESCO, 2022) nos recuerdan que una escuela de calidad es aquella donde las relaciones interpersonales son sanas y donde el clima organizacional favorece al bienestar emocional de todos sus miembros.

El clima organizacional no debe entenderse como un concepto abstracto o subjetivo; es la percepción tangible que tienen los docentes sobre su día a día. Se trata de cómo se sienten tratados, escuchados y valorados por sus superiores. En esta línea de análisis, investigaciones recientes como las de (Vallejo-Ruiz & Torres-Soto, 2020) sostienen que la gestión del ambiente escolar y los recursos educativos son factores de calidad determinantes; un clima de aula positivo no solo beneficia al estudiante, sino que es el reflejo de un entorno institucional donde el docente se siente respaldado y seguro. Por tanto, descuidar la dimensión relacional en la escuela equivale a comprometer la calidad misma del aprendizaje, pues un maestro agobiado o desmotivado difícilmente podrá generar experiencias significativas para sus alumnos.

Desde la perspectiva teórica de Frederick Herzberg, la satisfacción en el trabajo se configura a partir de las dimensiones de los factores higiénicos (condiciones físicas, seguridad) y los factores motivacionales (reconocimiento, responsabilidad, propósito). Cuando un directivo se limita a gestionar los factores higiénicos, pero ignora los motivacionales, se genera un estado de apatía funcional. La escuela opera, pero sin alma. Por el contrario, un liderazgo transformacional tiene el poder de movilizar las emociones y el intelecto del profesorado, creando comunidades de aprendizaje unidas por una visión común.

Sin embargo, el escenario global presenta desafíos urgentes para la profesión. El reciente informe de la (UNESCO, 2024) sobre la transformación de la docencia alerta acerca de una crisis silenciosa, la escasez de maestros y el abandono de la carrera no siempre se deben a los salarios, sino a la falta de apoyo profesional y al deterioro del bienestar en los centros

educativos. Esta investigación resalta que para transformar la educación es imperativo, garantizando entornos donde el liderazgo no sea una carga burocrática, sino un sistema de apoyo que dignifique la labor diaria del educador.

A pesa de esta evidencia, al observar la realidad de muchas instituciones en el contexto ecuatoriano, notamos una desconexión preocupante. Con frecuencia, quienes asumen la dirección de los planteles se ven absorbidos por las urgencias administrativas, relegando la gestión del talento humano a un segundo plano. Cuando la autoridad se ejerce desde la distancia o el verticalismo, el frío cumplimiento de la norma reemplaza a la confianza. Esto da lugar a lo que diversos teóricos denominan liderazgo transaccional, un modelo que, si bien asegura el orden operativo, resulta insuficiente para los tiempos actuales. En una era de incertidumbre, las escuelas necesitan directivos capaces de gestionar la complejidad emocional y social, superando la visión del control para abrazar una pedagogía del encuentro y la colaboración.

En este contexto donde se sitúa la presente investigación, centrada en la Unidad Educativa “Belisario Quevedo”, en el cantón Pujilí, provincia de Cotopaxi. Esta institución, con una larga trayectoria y una planta docente de 115 docentes, enfrenta hoy el desafío de mirarse hacia adentro. A través de la observación y el diálogo inicial, se ha detectado una realidad compleja; existe un cuerpo docente con una fuerte vocación y una notable capacidad de resiliencia, pero que, paradójicamente manifiesta síntomas de desconexión con la dirección. No se trata de un conflicto agresivo sino de una apatía latente que erosiona lentamente el sentido de pertenencia.

La problemática que motiva este estudio es la percepción de que la gestión directiva actual, aunque eficaz en lo operativo, ha descuidado la dimensión humana. Muchos docentes sienten que la comunicación no fluye de manera asertiva, que sus opiniones no tienen peso real en las decisiones estratégicas y que el liderazgo se enfoca más en la supervisión que en el acompañamiento pedagógico. Esta situación ha creado una barrera invisible entre la autoridad y el profesorado, impidiendo que la institución aproveche todo el talento colectivo. La pregunta que guía este trabajo es imprescindible ¿Cómo influye el estilo de liderazgo del directivo en la motivación, la satisfacción y el desempeño de sus docentes?

La justificación de este estudio posee un valor social, práctico y metodológico innegable. En primer lugar, da voz a los protagonistas del hecho educativo. Metodológicamente, esta investigación se distingue por su solidez representativa de la

población total de 115 docentes, se logró la participación efectiva de 96 docentes. Esto representa una tasa de respuesta del 83.5%, lo que permite trabajar con un margen de error estadístico reducido al 4.13%. Estas cifras confirman que los hallazgos presentados no son meras suposiciones, sino el reflejo fiel y contundente del sentir colectivo de la institución.

Luego, este trabajo es necesario porque el bienestar del docente es la base de la calidad educativa. Un docente que se siente valorado, escuchado y parte de un equipo, es un docente que entra al aula con otra energía. Por tanto, identificar las falencias en el perfil directivo actual no tiene un fin punitivo, sino constructivo. El propósito último es ofrecer un diagnóstico claro que permita sanar las relaciones internas y proponer un camino hacia un liderazgo más humano, democrático y participativo, alineado con las demandas de la educación del siglo XXI.

Por todo lo expuesto, esta investigación se plantea como objetivo general el evaluar la incidencia del perfil directivo en el ambiente laboral de la Unidad Educativa “Belisario Quevedo”, determinando de qué manera la gestión de las autoridades afecta la convivencia escolar y el desempeño profesional docente. Para lograrlo, nos hemos propuesto caracterizar el estilo de liderazgo predominante, diagnosticar las dimensiones críticas del clima organizacional tales como la comunicación, la motivación y el trabajo en equipo; y finalmente proponer líneas de acción estratégicas que ayuden a transformar la gestión institucional en una fuente de inspiración y unidad para toda la comunidad educativa.

Finalmente, este estudio aspira a consolidarse como un aporte académico riguroso que profundice en la comprensión de las dinámicas organizacionales de la institución. Al develar con evidencia empírica la relación entre el perfil directivo y el clima organizacional, se busca entregar a la comunidad educativa un diagnóstico preciso y fundamentado que supere las meras percepciones subjetivas. La intención final es visibilizar, desde una postura analítica y crítica, las brechas existentes entre la gestión de la autoridad y las expectativas del profesorado. De este modo, la investigación pretende sentar las bases teóricas y reflexivas necesarias para que a futuro la toma de decisiones cuente con un sustento sólido, orientado a la mejora continua de la calidad educativa y el bienestar docente.

Capítulo I: El problema de la investigación

1.1 Planteamiento del problema

El liderazgo directivo constituye un elemento clave para el funcionamiento de las instituciones educativas, ya que influye de manera directa en la motivación del personal y en la calidad del clima organizacional. En efecto, el perfil directivo, entendido como el conjunto de competencias, actitudes y estilos de liderazgo que guían la gestión de la institución, no solo organiza recursos, sino que orienta la convivencia escolar, la comunicación y la toma de decisiones (Bolívar, López, & Murillo, 2013). Por su parte, el clima organizacional refleja las percepciones colectivas del personal sobre su entorno laboral y determina el nivel de cohesión, confianza y compromiso dentro de la institución (Robbins & Judge, Comportamiento Organizacional (18va ed.), 2019; Litwin & Stringer, Motivation and Organizational Climate, 1968).

En el contexto internacional, la evidencia reciente resalta que el liderazgo escolar es una condición necesaria para mejorar la enseñanza y el bienestar escolar. En esta línea, informes globales como el de la (UNESCO, 2022) afirma que, compartir el liderazgo en toda la escuela crea un entorno de aprendizaje colaborativo, empoderando a los docentes para liderar dentro de sus aulas. Bajo esta respectiva, la gestión educativa moderna debe superar el modelo vertical para adoptar un enfoque distribuido que valide el rol docente. Por consiguiente, empoderar al personal no solo optimiza los procesos pedagógicos, sino que fortalece el compromiso y la cohesión interna. En este sentido, un clima organizacional saludable emerge como el resultado directo de priorizar las relaciones humanas y la colaboración estratégica sobre la administración burocrática.

Descendiendo al ámbito regional, informes de la (UNESCO, 2021), señalan que el liderazgo directivo en América Latina sigue siendo predominante burocrático, lo que dificulta la innovación pedagógica. Si bien varios países han empezado a definir estándares y planes de carrera para directores, el avance es heterogéneo y requiere adaptación a los contextos locales. Estudios empíricos en la región relacionan la adopción de liderazgos participativos con percepciones más positivas del clima organizacional, menor conflictividad y mayor colaboración docente, subrayando la necesidad de formación en competencias comunicativas y mediación para que los cambios en los estilos de gestión generen efectos sostenibles en el ambiente escolar.

Aterrizando en la realidad ecuatoriana, investigaciones recientes documentan la asociación entre prácticas directivas (comunicación, mediación de conflictos, apoyo profesional) y percepciones positivas del clima laboral en instituciones públicas. Trabajos académicos y artículos publicados entre 2024 y 2025, como los de (Quishpe-Mosquera & Cevallos-Benavides, 2025) o (Ramírez Yela, Erazo, & Carpio, 2024), evidencian que el liderazgo transformacional y distribuido impacta favorablemente en el desempeño y en el clima escolar. No obstante, también se diagnostican deficiencias persistentes en el reconocimiento y en los canales de comunicación en escuelas urbanas y rurales, donde estilos autoritarios aún afectan la cohesión del equipo.

Este panorama ofrece una base empírica fundamental para analizar la situación de la Unidad Educativa Belisario Quevedo. Al trasladar estos hallazgos al contexto local, resulta imperativo examinar cómo los estilos de liderazgo vigentes, la comunicación directiva y la gestión institucional influyen en el clima escolar de este plantel, identificando si se replican las debilidades estructurales descritas en la literatura nacional o si existen dinámicas particulares que requieran atención.

1.2 Delimitación del problema

La presente investigación se enfoca en analizar la influencia del perfil directivo sobre el clima organizacional de la Unidad Educativa Belisario Quevedo, ubicada en el cantón Pujilí, provincia de Cotopaxi. De manera específica, la delimitación espacial se restringe a esta institución educativa, considerando únicamente las interacciones y percepciones del personal docente, compuesto por 115 profesionales (82 mujeres y 33 hombres), así como de los directivos responsables de la gestión institucional.

En cuanto a la dimensión temporal, el estudio se circunscribe al período académico 2024–2025, régimen sierra. Durante este lapso, se evaluarán las prácticas de liderazgo ejercidas por los directivos y su repercusión en la motivación, comunicación y convivencia laboral de los docentes, centrándose en la identificación de fortalezas y debilidades del clima organizacional en un corte transversal.

Finalmente, respecto a la delimitación conceptual, se consideran como variables principales el perfil directivo, entendido como el conjunto de competencias, actitudes y estilos de gestión (Bolívar, López, & Murillo, 2013), y el clima organizacional, definido como las

percepciones colectivas del personal sobre su entorno y la interacción entre colegas (Robbins & Judge, Comportamiento Organizacional (18va ed.), 2019). La investigación excluye factores externos, como políticas educativas nacionales o la influencia de familias, para centrarse exclusivamente en las relaciones internas de la institución y su efecto directo en la calidad de la gestión educativa.

1.3 Formulación del problema

¿De qué manera se relaciona el perfil directivo con el clima organizacional percibido por los docentes de la Unidad Educativa Belisario Quevedo durante el período académico 2024–2025?

1.3.1 Preguntas de investigación

1. ¿Cuáles son las características del perfil directivo, específicamente en términos de liderazgo, empatía y comunicación, percibidas por el personal docente en su cotidianidad?
2. ¿Cuál es el nivel del clima organizacional actual al evaluar las dimensiones de satisfacción laboral, cohesión grupal y participación en la toma de decisiones?
3. ¿Qué grado de asociación estadística existe entre las prácticas de gestión del perfil directivo y el estado del clima organizacional en la institución?

1.4 Determinación del tema

El tema de investigación se centra en la influencia del perfil directivo en el clima organizacional de la Unidad Educativa Belisario Quevedo, ubicada en el cantón Pujilí, provincia de Cotopaxi. La elección de este tema surge de la necesidad de comprender cómo las características, competencias y estilos de liderazgo de los directivos impactan en la convivencia escolar, la motivación docente y la cohesión del personal dentro de la institución.

Se determina el tema considerando que el clima organizacional constituye un indicador clave del funcionamiento institucional, ya que refleja la percepción colectiva del personal docente sobre la comunicación, la participación, la colaboración y el bienestar laboral. A su vez, el perfil directivo actúa como factor determinante para generar un entorno educativo positivo que favorezca la gestión pedagógica y administrativa.

El estudio se limita a analizar las relaciones internas dentro de la Unidad Educativa Belisario Quevedo durante el período académico 2024–2025, enfocándose exclusivamente en la interacción entre directivos y docentes. Se excluyen factores externos, como la influencia de estudiantes, familias o políticas educativas nacionales, priorizando la evaluación de las variables internas de liderazgo y clima organizacional como elementos esenciales para la mejora de la institución.

1.5 Objetivo general

- Determinar la relación existente entre el perfil directivo y el clima organizacional en la Unidad Educativa Belisario Quevedo, con el propósito de fundamentar el diseño de estrategias de mejora institucional.

1.5.1 Objetivos específicos

- Identificar las características del perfil directivo percibidas por los docentes, enfocándose en sus habilidades interpersonales y de liderazgo.
- Analizar las dimensiones del clima organizacional, específicamente en los ámbitos de comunicación, satisfacción laboral y participación, mediante la recolección empírica de datos.
- Establecer el grado de correlación entre las prácticas del perfil directivo y el clima organizacional para construir un ambiente laboral positivo.

1.6 Hipótesis

1.6.1. Hipótesis General

Existe una relación significativa entre el perfil directivo y el clima organizacional de la Unidad Educativa Belisario Quevedo, de manera que un liderazgo directivo caracterizado por competencias pedagógicas, organizativas y sociales favorece la convivencia escolar, la motivación docente y la cohesión del personal.

1.6.2. Hipótesis Específicas

1. Los estilos de liderazgo transformacional y participativo del perfil directivo se asocian positivamente con un clima organizacional favorable en la institución.
2. La implementación de competencias directivas centradas en la comunicación efectiva, la resolución de conflictos y la toma de decisiones mejora la percepción del clima laboral entre los docentes.

3. La presencia de prácticas de liderazgo efectivo, participativo y empático por parte de la dirección se asocia de manera positiva y significativa con un clima organizacional favorable en la institución.

1.7 Declaración de las variables (operacionalización)

Clima organizacional (dependiente)

Perfil directivo (independiente)

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	ESCALA	TÉCNICA DE MEDICIÓN
Clima Organizacional (Dependiente)	Ambiente laboral	Grado de motivación y bienestar percibido por los docentes	Likert (1-5)	Encuesta a docentes
	Satisfacción laboral	Grado de motivación y bienestar percibido por los docentes	Likert (1-5)	Encuesta a docentes
	Cohesión y trabajo en equipo	Nivel de colaboración, solidaridad y apoyo mutuo entre los docentes	Likert (1-5)	Encuesta / Observación
	Comunicación interna	Fluidez, claridad y efectividad de los canales de comunicación en la institución	Likert (1-5)	Encuesta / Observación
	Participación y toma de decisiones	Grado en que los docentes son considerados en decisiones institucionales	Likert (1-5)	Encuesta / Observación
Perfil Directivo (Independiente)	Competencias de liderazgo	Habilidad para planificar, organizar y motivar al personal	Likert (1-5)	Encuesta / Entrevista
	Gestión pedagógica	Capacidad para orientar procesos educativos, innovar y supervisar estrategias de enseñanza	Likert (1-5)	Encuesta / Observación
	Habilidades interpersonales	Comunicación efectiva, resolución de conflictos, toma de decisiones participativa	Likert (1-5)	Encuesta / Observación
	Visión estratégica	Capacidad de proyectar metas institucionales y planificar el desarrollo de la institución	Likert (1-5)	Encuesta / Observación
	Motivación e inspiración del personal	Capacidad para fomentar entusiasmo, compromiso y pertenencia en el equipo docente	Likert (1-5)	Encuesta / Observación

Nota: Elaborado por: Soria J.

Justificación

La presente investigación se fundamenta en la necesidad imperiosa de analizar cómo el perfil directivo influye en el clima organizacional de la Unidad Educativa Belisario Quevedo, ubicada en el cantón Pujilí. El liderazgo ejercido por los directivos constituye un elemento clave para la consolidación de un ambiente institucional positivo, ya que orienta las relaciones laborales, la convivencia escolar y la motivación del personal docente.

Desde una perspectiva teórica y académica, este estudio generará información relevante sobre la interdependencia entre las competencias directivas y las percepciones del clima laboral, contribuyendo a la literatura existente sobre gestión educativa. Tal como señalan (Bolívar, López, & Murillo, 2013), el perfil directivo no se limita a la administración de recursos, sino que integra competencias pedagógicas, organizativas y sociales que afectan directamente la percepción del entorno. Asimismo, (Robbins & Judge, 2019) y (Fullan, Liderar en una cultura de cambio, 2002) destacan que un clima institucional favorable contribuye a la cohesión del personal y la eficiencia de los procesos, evidenciando que el liderazgo y el ambiente laboral son variables indisolubles que requieren un análisis conjunto.

En el ámbito práctico, la investigación ofrecerá insumos concretos para el mejoramiento de la gestión en la Unidad Educativa Belisario Quevedo. Al identificar fortalezas y debilidades en el liderazgo actual, se podrán diseñar estrategias basadas en evidencia para fomentar un clima organizacional más eficiente. En este sentido, un clima favorable no solo reduce el estrés laboral y promueve la colaboración, sino que incide directamente en la retención del talento humano y en la mejora de los resultados institucionales. Este enfoque es crucial si se considera lo planteado por (Vallejo-Ruiz & Torres-Soto, 2020), “las estrategias docentes para gestionar el clima de aula y las decisiones relacionadas con los medios y recursos educativos son los factores más condicionantes de esta calidad” (p. 16). Lo cual evidencia que una gestión directiva exitosa debe priorizar el apoyo a estos procesos para garantizar la excelencia educativa.

Finalmente, la investigación posee una marcada relevancia social. Un liderazgo efectivo que genere un clima positivo fortalece la confianza y la interacción armoniosa entre los miembros de la comunidad educativa, proyectando al centro como un espacio de enseñanza de calidad. Al centrarse en el bienestar del personal docente, se promueve un entorno de trabajo ético y saludable que repercute indirectamente, pero de manera significativa, en la formación

integral de los estudiantes y en el desarrollo sostenible de la institución en el contexto urbano de Pujilí.

1.4 Alcance y Limitaciones

Alcance

El presente estudio tiene como objetivo determinar la influencia del perfil directivo sobre el clima organizacional en la Unidad Educativa Belisario Quevedo durante el período académico 2024–2025, régimen sierra. Conceptual y metodológicamente, la investigación adopta un diseño descriptivo y correlacional que permite caracterizar dos variables principales: el perfil directivo (competencias, liderazgo transformacional, gestión pedagógica) y el clima organizacional (satisfacción, colaboración, comunicación interna). Para ello, se emplearán instrumentos validados aplicados a la totalidad del personal docente y directivo, complementados con la observación directa de las dinámicas institucionales.

El alcance de la investigación trasciende el diagnóstico teórico, orientándose hacia la aplicación institucional. Los resultados servirán para generar recomendaciones específicas sobre estilos de liderazgo y mecanismos de participación, proporcionando información clave para la toma de decisiones estratégicas, programas de capacitación directiva y políticas internas que fortalezcan la cohesión del equipo y la calidad educativa ofrecida a los estudiantes.

Limitaciones

A pesar de la rigurosidad metodológica, el estudio presenta limitaciones que deben ser consideradas para la interpretación de los resultados. En primer lugar, existe una limitación de generalización (validez externa), dado que la investigación se circunscribe exclusivamente a la Unidad Educativa Belisario Quevedo. Como señalan (Prestiadi, Gunawan, & Sumarsono, 2023), los estudios de caso únicos pueden estar influenciados por factores estructurales y culturales específicos, lo que restringe la extrapolación de hallazgos a otros contextos educativos sin las debidas adaptaciones.

En segundo lugar, se reconoce la subjetividad inherente a los instrumentos de autorreporte. Las percepciones docentes sobre el liderazgo y el clima pueden verse sesgadas por estados emocionales, experiencias previas o interpretaciones personales, tal como advierte

(De la Cruz-Urrutia, 2022). Para mitigar este sesgo, el estudio recurrirá a la triangulación de datos mediante observación y análisis documental.

Finalmente, existen limitaciones temporales y contextuales. El estudio representa un corte transversal en el tiempo (2024–2025), por lo que cambios posteriores en la nómina o en la dirección podrían alterar la dinámica observada (Carrillo Toapanta, Sani Guerra, Falconí Asanza, & Castillo Montúfar, 2024). Asimismo, se han delimitado las variables a factores internos, excluyendo elementos externos (políticas nacionales, entorno socioeconómico) que, aunque influyentes, escapan al control directo de la gestión institucional objeto de este análisis.

CAPÍTULO II: Marco teórico referencial

2.1 Antecedentes de la investigación

El estudio de la relación entre el liderazgo directivo y el clima organizacional ha cobrado especial relevancia en los últimos años, consolidándose como una línea de investigación prioritaria en el ámbito educativo latinoamericano. En este sentido, la evidencia reciente sugiere que el liderazgo pedagógico no es un factor aislado, sino que influye de manera determinante en la percepción docente sobre el ambiente laboral, la comunicación institucional y la motivación profesional.

En el contexto internacional, investigaciones como las de (Leithwood & Sun, The Nature and Effects of Transformational School Leadership: A meta-Analytic Review of Unpublished Research, 2012) señalan que las prácticas de liderazgo fundamentadas en una comunicación efectiva, la orientación a las personas y una adecuada gestión emocional, favorecen la consolidación de un clima institucional positivo y cohesionado. De manera concordante, (Morales & Herrera, 2023) sostienen que el liderazgo escolar se constituye como un elemento decisivo para el fortalecimiento de las relaciones interpersonales y la creación de entornos colaborativos, los cuales son indispensables para la mejora continua de las instituciones educativas.

Por su parte, en el escenario regional, (Sánchez & Torres, 2022) argumentan que el clima organizacional es, en gran medida, una manifestación del estilo de liderazgo ejercido por la autoridad. Según estos autores, cuando los directivos adoptan prácticas participativas y empáticas, se generan vínculos más sólidos entre los miembros del equipo, lo que repercute positivamente en la satisfacción y el compromiso docente. En consecuencia, la gestión directiva adquiere un papel estratégico, trascendiendo la mera organización administrativa para convertirse en el pilar de la construcción de un ambiente institucional saludable.

Aterrizando en la realidad ecuatoriana, estudios recientes como el de (Pulla & Jiménez, 2024) revelan que la efectividad del liderazgo pedagógico depende intrínsecamente de las competencias comunicativas del directivo, su capacidad de mediación y su orientación hacia la innovación. Estos hallazgos confirman que las instituciones con climas saludables suelen contar con líderes que promueven la transparencia en la toma de decisiones. Asimismo, (García, Mendoza, & Ruiz, 2015) encontraron que los directivos que ejercen un liderazgo

democrático fomentan la confianza, el respeto y la colaboración, factores que impactan directamente en el bienestar institucional.

No obstante, existen desafíos persistentes. De manera complementaria, (Rugel-Sono, 2023) identifica que, en las instituciones educativas urbanas, los principales factores que deterioran el clima laboral son la falta de reconocimiento, la comunicación deficiente y la prevalencia de estilos autoritarios. Por consiguiente, se reafirma la necesidad de desarrollar investigaciones empíricas que analicen la relación entre el perfil directivo y el clima organizacional en contextos específicos, como el de la Unidad Educativa Belisario Quevedo, donde la dinámica institucional demanda liderazgos más humanos, participativos y adaptativos.

En síntesis, la revisión de estos antecedentes permite concluir que existe una evidencia sólida que respalda la influencia del liderazgo en el clima organizacional. Estos aportes no solo justifican la pertinencia del presente estudio, sino que establecen el marco conceptual necesario para comprender cómo el perfil directivo incide en las dinámicas institucionales y guían el análisis propuesto en esta investigación.

A partir de la revisión de estos antecedentes, se evidencia que, si bien existen estudios sólidos sobre el liderazgo, cada entorno educativo posee dinámicas únicas. En este sentido, los hallazgos de las investigaciones citadas resultan fundamentales para contrastarlos con la realidad específica de la Unidad Educativa Belisario Quevedo. A diferencia de los contextos previos, esta institución presenta una particularidad: un cuerpo docente con profunda vocación, pero que experimenta una desconexión socioemocional con la gestión administrativa, lo que hace indispensable aplicar estas teorías a este escenario particular.

2.2 Bases Teóricas

2.2.1 El Perfil Directivo

En el contexto educativo contemporáneo, el perfil directivo ha dejado de concebirse únicamente desde una perspectiva administrativa para evolucionar hacia un enfoque de liderazgo pedagógico y transformacional. En este sentido, se entiende el perfil directivo como el conjunto de competencias técnicas, humanas y conceptuales que facultan al líder escolar no solo para gestionar recursos, sino para dinamizar los procesos de enseñanza-aprendizaje y orientar la visión institucional. De acuerdo con (Quishpe-Mosquera & Cevallos-Benavides, 2025), el directivo actual debe poseer la capacidad de adaptar su estilo

de gestión a las necesidades del entorno, priorizando habilidades blandas como la inteligencia emocional, la escucha activa y la resolución de conflictos, las cuales son determinantes para la cohesión de la comunidad educativa.

Asimismo, la literatura reciente enfatiza que la efectividad de este perfil radica en su capacidad para distribuir el liderazgo entre los miembros del equipo. Al respecto, investigaciones como las de (Morales & Herrera, 2023) sostienen que un perfil directivo eficiente se caracteriza por promover la autonomía profesional de los docentes y fomentar espacios de colaboración. Por consiguiente, no basta con que el directivo posea conocimientos normativos; es imperativo que demuestre competencias para la gestión del talento humano, actuando como un agente de cambio capaz de inspirar confianza y compromiso. En síntesis, el perfil directivo moderno se define por su multidimensionalidad, integrando la gestión administrativa con un liderazgo ético y pedagógico que responde a las demandas de las instituciones educativas del siglo XXI.

2.2.2 El Clima Organizacional

El clima organizacional constituye uno de los indicadores más fiables sobre la salud interna de una institución educativa, dado que refleja las percepciones compartidas por los docentes respecto a su entorno laboral. Bajo esta perspectiva, (Ramírez Yela, Erazo, & Carpio, 2024) definen el clima organizacional no como una variable estática, sino como una construcción social dinámica influenciada por las interacciones diarias, los sistemas de reconocimiento y la calidad de la comunicación interna. Es decir, se trata de una manifestación subjetiva de la realidad institucional que impacta directamente en el bienestar psicológico del personal y, por ende, en su desempeño profesional.

Adicionalmente, estudios recientes subrayan la correlación existente entre un clima positivo y la eficacia escolar. Según (Carrillo Toapanta, Sani Guerra, Falconí Asanza, & Castillo Montúfar, 2024), las instituciones que fomentan un ambiente de apoyo, donde prevalecen el respeto mutuo y la claridad en los roles, logran reducir significativamente los niveles de estrés laboral y aumentar la retención del talento docente. No obstante, cuando existen deficiencias en el liderazgo o ambigüedad en las directrices, el clima tiende a deteriorarse, generando apatía y fragmentación en los equipos de trabajo. En conclusión, el clima organizacional actúa como un filtro a través del cual los docentes interpretan la gestión

directiva, siendo un elemento determinante para el logro de los objetivos institucionales y la mejora de la calidad educativa.

2.3 Marco Conceptual

2.3.1 Ambiente Laboral: Condiciones Físicas y Psicológicas

El ambiente laboral se conceptualiza como el conjunto de condiciones tangibles e intangibles que rodean el desempeño diario del docente. En su dimensión física, abarca la infraestructura, la disponibilidad de recursos tecnológicos, la ergonomía y la seguridad de las instalaciones; mientras que, en su dimensión psicológica, refiere a la atmósfera de seguridad y soporte percibido. En este sentido, (Litwin & Stringer, Motivation and Organizational Climate, 1968) establecieron en sus teorías clásicas que siguen vigentes en los modelos actuales que el entorno físico no es un elemento neutro, sino que envía mensajes constantes al personal sobre el valor que la institución otorga a su bienestar. Un entorno deteriorado o carente de recursos básicos suele interpretarse como una falta de interés administrativo, lo que predispone negativamente al trabajador.

Aunado a lo anterior, la relevancia del ambiente laboral en el contexto educativo es crítica, ya que la enseñanza es una actividad que demanda altos niveles de concentración y energía emocional. Según investigaciones recientes de (Ramírez Yela, Erazo, & Carpio, 2024), cuando las condiciones ambientales son óptimas aulas ventiladas, recursos didácticos accesibles y espacios de descanso dignos, se reduce significativamente la carga cognitiva y el estrés del docente. Esto permite que el profesional centre sus esfuerzos en la mediación pedagógica y en la atención al estudiante, en lugar de desgastarse sorteando obstáculos logísticos o incomodidades físicas que entorpecen su labor.

Por el contrario, la precariedad en el ambiente laboral actúa como un factor desmotivante que erosiona progresivamente el compromiso institucional. De acuerdo con (Chiavenato, 2017), un ambiente hostil o inadecuado se convierte en una fuente de insatisfacción extrínseca (factores higiénicos), generando quejas constantes, fatiga crónica y un deseo latente de abandonar la institución. Por consiguiente, para garantizar un clima organizacional saludable, es imperativo que la gestión directiva asegure estándares mínimos de calidad en el entorno físico y psicológico, entendiendo que el espacio de trabajo es el primer escenario donde se construye la calidad educativa.

2.3.2 Satisfacción Laboral y Bienestar Docente

La satisfacción laboral se define como el estado emocional positivo o placentero resultante de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto. No se trata simplemente de "estar contento", sino de una valoración profunda que realiza el docente entre lo que espera obtener de su trabajo (reconocimiento, desarrollo, salario emocional) y lo que realmente recibe. Tal como sostienen (Robbins & Judge, 2019), la satisfacción es un constructo multidimensional que influye directamente en la conducta organizacional; un docente satisfecho tiende a mostrar comportamientos de ciudadanía organizacional, es decir, realiza acciones que benefician a la escuela más allá de sus obligaciones contractuales estrictas.

Bajo esta perspectiva, estudios actualizados en el contexto ecuatoriano, como el de (Carrillo Toapanta, Sani Guerra, Falconí Asanza, & Castillo Montúfar, 2024), han demostrado una correlación directa y significativa entre la satisfacción laboral y el desempeño pedagógico. Cuando el docente siente que su labor es valorada, que existe equidad en el trato y que sus necesidades profesionales son atendidas, su nivel de autoeficacia aumenta. Es decir, la satisfacción actúa como un motor psicológico que impulsa la innovación en el aula y mejora la calidad del vínculo con los estudiantes, convirtiéndose en un factor protector contra el síndrome de burnout o agotamiento profesional.

Sin embargo, la insatisfacción laboral representa uno de los mayores riesgos para la estabilidad de las instituciones educativas. Como advierte (Rugel-Sono, 2023), la insatisfacción crónica suele derivar en ausentismo, rotación de personal y una actitud cínica o apática frente a los objetivos institucionales. Cuando los docentes perciben injusticias distributivas o falta de reconocimiento por parte de los directivos, el clima organizacional se torna tenso y la calidad educativa decae. Por tanto, la gestión de la satisfacción no es un lujo, sino una necesidad estratégica para retener el talento humano y asegurar la continuidad de los procesos educativos.

2.3.3 Cohesión y Trabajo en Equipo

La cohesión y el trabajo en equipo se refieren al grado de unión, solidaridad y colaboración que existe entre los miembros de la comunidad educativa. Se conceptualiza como la fuerza que mantiene al grupo unido en la persecución de metas comunes, superando la suma de las individualidades para generar sinergia. En este contexto, (Chiavenato, 2017) destaca que

la cohesión es el "pegamento social" de la organización; en equipos altamente cohesionados, los miembros comparten valores, se apoyan mutuamente ante las dificultades y celebran los logros colectivos, lo que fortalece la identidad institucional y el sentido de pertenencia.

Asimismo, en el ámbito pedagógico, el trabajo en equipo es fundamental para enfrentar la complejidad de los desafíos educativos actuales. La enseñanza ya no puede concebirse como una práctica aislada dentro de cuatro paredes. Según (Morales & Herrera, 2023) las instituciones que fomentan comunidades profesionales de aprendizaje, donde los docentes planifican juntos, comparten materiales y analizan resultados de forma colegiada, logran mejores indicadores de rendimiento escolar. La colaboración permite la transferencia de conocimientos y experiencias entre pares, enriqueciendo la práctica docente y homogeneizando la calidad educativa en los diferentes niveles y áreas.

No obstante, la falta de cohesión conduce a la fragmentación institucional y al aislamiento profesional, fenómenos que debilitan el clima organizacional. Por consiguiente, cuando prevalece el individualismo o la competencia desleal, se generan "islas" o subgrupos antagónicos que dificultan la implementación de proyectos transversales. Un clima organizacional sin cohesión es frágil ante las crisis, ya que carece de la red de soporte emocional y técnico necesaria para adaptarse a los cambios. El liderazgo directivo, por tanto, debe enfocarse activamente en derribar barreras interpersonales y crear espacios que promuevan la interacción y la confianza mutua.

2.3.4 Comunicación Interna: Flujos y Efectividad

La comunicación interna constituye el sistema nervioso de la organización, entendido como el conjunto de procesos a través de los cuales fluye la información, las ideas, las directrices y el feedback entre todos los niveles de la institución. Una comunicación efectiva se caracteriza por ser clara, oportuna, bidireccional y transparente. De acuerdo con (León Santos, 2024), la calidad de la comunicación es uno de los predictores más fuertes del clima organizacional, ya que reduce la incertidumbre y alinea las expectativas del personal con la visión institucional. Cuando los canales formales funcionan correctamente, el docente sabe qué se espera de él y comprende el "porqué" de las decisiones administrativas.

Paralelamente, la comunicación interna cumple una función esencial en la prevención y gestión de conflictos. Según investigaciones de (Pulla & Jiménez, 2024), en entornos

educativos donde se promueve la escucha activa y existen espacios formales para el diálogo (reuniones efectivas, buzones de sugerencias, políticas de puertas abiertas), las tensiones se resuelven de manera constructiva antes de escalar. La comunicación asertiva fomenta un ambiente de respeto y transparencia, donde las discrepancias se manejan profesionalmente sin dañar las relaciones interpersonales, contribuyendo así a la salud emocional de la organización.

Finalmente, la deficiencia en la comunicación interna es el caldo de cultivo para la desinformación y el rumor, conocidos coloquialmente como "radio pasillo". Como señala (Robbins & Judge, 2019), cuando la información oficial es escasa, ambigua o contradictoria, los empleados llenan los vacíos informativos con suposiciones que suelen ser negativas o alarmistas. Esto genera ansiedad, desconfianza hacia los directivos y una percepción de caos organizativo. Por ello, fortalecer los protocolos de comunicación y asegurar que el mensaje llegue correctamente a todos los actores es una responsabilidad ineludible para mantener un clima organizacional positivo y funcional.

2.3.5 Participación y Toma de Decisiones

La dimensión de participación y toma de decisiones refleja el grado de democracia interna y empoderamiento (empowerment) que experimentan los docentes dentro de la institución. Se define como la medida en que el personal es consultado, involucrado y tiene influencia real en las elecciones que afectan su trabajo y el rumbo de la escuela. Bajo esta premisa, autores como (Calderón Arregui, Moscoso Bernal, & Minchala Bacuilima, 2025) enfatizan que el liderazgo participativo transforma la cultura escolar, pasando de un modelo de obediencia ciega a uno de responsabilidad compartida. Cuando el docente participa en la construcción del Proyecto Educativo Institucional (PEI) o en la resolución de problemas pedagógicos, su nivel de compromiso con la implementación de dichas decisiones aumenta drásticamente.

Adicionalmente, la participación activa aprovecha la inteligencia colectiva de la organización, mejorando la calidad de las soluciones adoptadas. En este sentido, quienes están en la "línea de fuego" (las aulas) suelen tener una perspectiva más realista y práctica de los problemas que la alta dirección. Según (Fullan, Liderar en una cultura de cambio, 2002), ignorar la voz de los docentes no solo desmotiva, sino que lleva a errores administrativos por falta de contexto. Involucrar al personal en la toma de decisiones valida su experiencia

profesional y les otorga un sentido de propiedad sobre los resultados, fortaleciendo su autoestima profesional y su lealtad hacia la institución.

Para concluir, la ausencia de participación genera un clima organizacional autocrático y pasivo, donde predomina la apatía y el cumplimiento mínimo de la norma ("hacer lo justo"). Por consiguiente, cuando las decisiones se imponen verticalmente sin consulta ni explicación, se genera resistencia al cambio y resentimiento oculto. (Robbins & Judge, 2019) concluyen que las organizaciones maduras son aquellas que logran equilibrar la autoridad directiva con mecanismos genuinos de participación, creando un entorno donde el liderazgo se distribuye y todos se sienten corresponsables del éxito o fracaso de la gestión educativa.

2.3.6 Competencias de Liderazgo

Las competencias de liderazgo se conceptualizan como el conjunto articulado de conocimientos, habilidades y actitudes que facultan al directivo para guiar a la institución educativa hacia el cumplimiento de sus fines. No se trata simplemente de la autoridad formal otorgada por el cargo, sino de la capacidad técnica y humana para planificar, organizar, dirigir y evaluar los procesos institucionales. En este sentido, (Quishpe-Mosquera & Cevallos-Benavides, 2025) señalan que el liderazgo efectivo trasciende la administración burocrática; implica una gestión dinámica donde el directivo es capaz de optimizar los recursos disponibles y estructurar equipos de trabajo funcionales que respondan a las exigencias del entorno educativo actual.

Aunado a lo anterior, estas competencias incluyen la habilidad para la toma de decisiones informadas y oportunas. Un directivo competente no actúa por impulsos, sino que analiza datos, normativas y contextos antes de establecer una ruta de acción. De acuerdo con (Bolívar, López, & Murillo, 2013), la claridad en la dirección es fundamental para evitar la entropía institucional; cuando el líder demuestra competencia en la gestión organizativa, se genera una estructura de soporte que permite a los docentes desempeñar sus funciones con seguridad y claridad sobre sus responsabilidades, reduciendo la ambigüedad de roles.

Por consiguiente, el desarrollo de estas competencias es un imperativo para la calidad educativa. Un perfil directivo carente de habilidades de liderazgo deriva en una gestión reactiva, caracterizada por la improvisación y el desorden administrativo. Como concluyen (Robbins & Judge, 2019), la competencia del líder es el factor predictor más importante del

éxito organizacional; sin un liderazgo que articule la visión con la operación diaria, los esfuerzos individuales de los docentes se dispersan, impidiendo el logro de metas institucionales sostenibles a largo plazo.

2.3.7 Gestión Pedagógica: Liderar el Aprendizaje

La gestión pedagógica constituye la dimensión sustantiva del perfil directivo, diferenciando al administrador escolar del verdadero líder educativo. Se define como la capacidad para orientar, supervisar y potenciar los procesos de enseñanza-aprendizaje y la implementación curricular. Bajo esta perspectiva, (Murrillo Torrecilla, 2006) sostiene que el liderazgo pedagógico tiene un impacto directo en los resultados de los estudiantes, ya que el directivo se involucra activamente en lo que sucede en las aulas, promoviendo la mejora continua de las prácticas docentes a través del acompañamiento y la retroalimentación constructiva.

Asimismo, esta dimensión implica el fomento de la innovación educativa y la actualización profesional. El directivo debe actuar como un gestor de conocimiento, facilitando espacios para que los docentes reflexionen sobre su práctica, compartan experiencias exitosas y adopten nuevas metodologías. Tal como indican investigaciones recientes de (Calderón Arregui, Moscoso Bernal, & Minchala Bacuilima, 2025), la gestión pedagógica eficaz no es fiscalizadora ni punitiva, sino formativa; busca empoderar al docente, proporcionándole los recursos didácticos y el apoyo técnico necesario para enfrentar los desafíos de la diversidad en el aula.

Finalmente, la gestión pedagógica requiere una visión centrada en el estudiante. Todas las decisiones administrativas deben subordinarse al objetivo principal de la escuela: el aprendizaje. En consecuencia, un perfil directivo sólido en esta área es aquel que monitorea indicadores académicos, identifica brechas de aprendizaje y lidera la construcción de planes de mejora. Según (Fullan, Liderar en una cultura de cambio, 2002), cuando el director pierde el foco pedagógico para centrarse solo en lo administrativo, la escuela pierde su norte; por ello, la capacidad de liderar lo pedagógico es la competencia más crítica para la transformación de la calidad educativa.

2.3.8 Habilidades Interpersonales y Resolución de Conflictos

Las habilidades interpersonales se refieren a la inteligencia social y emocional del directivo para interactuar de manera efectiva con los diversos actores de la comunidad educativa (docentes, estudiantes, padres). Estas habilidades incluyen la empatía, la escucha activa, la asertividad y la capacidad de negociación. De acuerdo con Goleman (citado en (Chiavenato, 2017)), el liderazgo es, en esencia, una relación humana; por tanto, un directivo que carece de tacto o sensibilidad social difícilmente podrá construir la confianza necesaria para movilizar a su equipo hacia objetivos comunes.

Paralelamente, una de las manifestaciones más importantes de estas habilidades es la resolución pacífica de conflictos. En el entorno escolar, donde conviven diversas perspectivas e intereses, el conflicto es inevitable. Sin embargo, como señalan (Ramírez Yela, Erazo, & Carpio, 2024), la diferencia entre un clima tóxico y uno saludable radica en cómo el directivo gestiona estas tensiones. Un líder con altas habilidades interpersonales actúa como mediador, buscando soluciones "ganar-ganar" y transformando los conflictos en oportunidades de aprendizaje organizacional, evitando que las disputas personales afecten el funcionamiento institucional.

Por último, estas habilidades son la base para la construcción de un clima de respeto y colaboración. El directivo modela con su comportamiento el tipo de trato que se espera en la institución. Es decir, si el líder es respetuoso, accesible y comunicativo, fomenta una cultura de puertas abiertas. Por el contrario, un estilo autoritario o distante genera barreras comunicacionales y resentimiento. Estudios de (Rugel-Sono, 2023) confirman que las habilidades blandas del director son, a menudo, más valoradas por los docentes que sus conocimientos técnicos, ya que determinan la calidad de vida laboral diaria.

2.3.9 Visión Estratégica y Proyección Institucional

La visión estratégica se conceptualiza como la capacidad del directivo para proyectar el futuro de la institución, anticipando escenarios y definiendo metas a largo plazo. No se trata solo de gestionar el presente, sino de tener una imagen clara de hacia dónde debe evolucionar la unidad educativa. En este sentido, (Bass & J., 1994) destacan que el liderazgo transformacional se fundamenta en la capacidad de articular una visión atractiva y compartida,

que sirva de brújula para la toma de decisiones y que inspire a la comunidad educativa a superar el status quo.

Adicionalmente, la visión estratégica implica la capacidad de planificación sistemática. El directivo debe ser capaz de traducir las grandes metas educativas en planes operativos concretos, alineando el Proyecto Educativo Institucional (PEI) con las normativas nacionales y las necesidades locales. Según (Quishpe-Mosquera & Cevallos-Benavides, 2025), un líder estratega realiza diagnósticos situacionales constantes (FODA) para identificar fortalezas y amenazas, lo que le permite adaptar la gestión a los cambios del entorno sin perder el rumbo, garantizando la sostenibilidad y pertinencia de la oferta educativa.

Para concluir, esta dimensión es lo que permite pasar de una gestión reactiva ("apagar incendios") a una gestión proactiva. Por consiguiente, un directivo con visión estratégica no espera a que los problemas estallen, sino que implementa acciones preventivas y de mejora continua. Como sostienen (Robbins & Judge, Comportamiento Organizacional, 2019), las organizaciones exitosas son aquellas lideradas por personas que saben comunicar un propósito claro; cuando los docentes comprenden y comparten la visión del director, su trabajo cobra sentido y dirección, elevando el nivel de compromiso con los resultados institucionales.

2.3.10 Motivación e Inspiración del Personal

La dimensión de motivación e inspiración se define como la aptitud del directivo para influir positivamente en el estado de ánimo y la disposición del personal docente, fomentando el entusiasmo y el sentido de pertenencia. Bajo esta premisa, el liderazgo no consiste en obligar a las personas a trabajar, sino en despertar en ellas el deseo intrínseco de hacerlo con excelencia. Tal como indican (Carrillo Toapanta, Sani Guerra, Falconí Asanza, & Castillo Montúfar, 2024), el reconocimiento del desempeño y la valoración del esfuerzo son herramientas poderosas que el directivo debe utilizar para mantener alta la moral del equipo, especialmente en contextos educativos desafiantes.

Aunado a esto, la capacidad de inspirar está ligada a la coherencia y el ejemplo personal. El directivo inspira no solo con palabras, sino con acciones que demuestran integridad, ética y compromiso con la educación. De acuerdo con (Leithwood & Sun, The Nature and Effects of Transformational School Leadership: A meta-Analytic Review of Unpublished Research, 2012), los líderes que demuestran altas expectativas sobre su personal y que, a su vez, brindan

el apoyo emocional necesario para alcanzarlas, logran un efecto de "modelado"; los docentes tienden a replicar este compromiso en sus aulas, generando un círculo virtuoso de motivación que permea toda la cultura escolar.

Finalmente, la motivación es el antídoto contra el "burnout" o agotamiento profesional. Un directivo que conoce a su personal, que se preocupa por sus necesidades y que celebra los logros colectivos, crea un entorno emocionalmente nutritivo. En conclusión, la función motivadora del perfil directivo es esencial para retener el talento humano; cuando los docentes se sienten inspirados y cuidados por su líder, desarrollan una lealtad institucional y una resiliencia que les permite afrontar las dificultades propias de la labor educativa con una actitud constructiva y propositiva.

2.4. Bases Legales

La base jurídica de la presente investigación se fundamenta en la jerarquía normativa establecida en la Constitución de la República del Ecuador, descendiendo hacia la Ley Orgánica de Educación Intercultural (LOEI) (Nacional, 2011 (Reformada en 2021)), su Reglamento General y los Acuerdos Ministeriales vigentes. Este marco regula las competencias del perfil directivo y establece la obligatoriedad de garantizar un clima organizacional armónico como derecho de la comunidad educativa.

En el ámbito supranacional, Ecuador suscribe tratados que vinculan la gestión educativa con el bienestar. La Declaración Universal de Derechos Humanos y la Convención sobre los Derechos del Niño establecen el derecho a una educación que fomente el pleno desarrollo de la personalidad humana. De manera específica, el Objetivo de Desarrollo Sostenible 4 (ODS 4) de la Agenda 2030 de la UNESCO, insta a los Estados a "construir y adecuar instalaciones educativas que tengan en cuenta las necesidades de los niños y las personas con discapacidad y las diferencias de género, y que ofrezcan entornos de aprendizaje seguros, no violentos, inclusivos y eficaces".

Bajo esta premisa, el perfil directivo no solo responde a una normativa local, sino a un estándar global de gestión. El liderazgo escolar se convierte en el mecanismo garante para cumplir con estos compromisos internacionales, asegurando que la escuela sea un espacio libre de violencia y propicio para el desarrollo profesional docente y el aprendizaje estudiantil, elementos centrales de un clima organizacional positivo.

La Carta Magna (Constituyente, 2008) establece los principios rectores del sistema. El *Artículo 26* consagra la educación como un derecho ineludible e inexcusable del Estado, mientras que el *Artículo 27* determina que la educación se centrará en el ser humano y garantizará su desarrollo holístico en el marco del respeto a los derechos humanos y la democracia. Asimismo, el principio del Sumak Kawsay (Buen Vivir) transversaliza la gestión pública, exigiendo ambientes de trabajo y estudio armónicos.

Para la variable del perfil directivo, el *Artículo 349* es fundamental, pues establece que:

"El Estado garantizará al personal docente, en todos los niveles y modalidades, estabilidad, actualización, formación continua y mejoramiento pedagógico y académico... La ley regulará la carrera docente y el escalafón; establecerá un sistema nacional de evaluación del desempeño".

Este artículo vincula directamente la calidad del sistema con la idoneidad de quienes lo dirigen. Un directivo competente es un mandato constitucional para asegurar la estabilidad y el mejoramiento pedagógico, factores que impactan directamente en la satisfacción y el clima laboral de los docentes.

La LOEI es el cuerpo legal que operativiza los mandatos constitucionales. El *Artículo 2*, en sus literales correspondientes a los Principios, destaca la "Calidad y Calidez", obligando a las instituciones a garantizar un trato digno y respetuoso. Específicamente, el *Artículo 11* detalla las obligaciones de los docentes, entre las cuales figura "promover una convivencia armónica y la resolución pacífica de conflictos", labor que debe ser liderada y modelada por la autoridad institucional.

En cuanto al liderazgo, los *Artículos 109 y 110* estructuran la carrera directiva, definiendo a los cargos de Rector y Director como puestos de gestión que se ganan mediante concursos de méritos y oposición. La Ley enfatiza que estos líderes son responsables no solo de lo administrativo, sino de lo pedagógico y de la convivencia escolar. Por consiguiente, la ley faculta y obliga al directivo a intervenir activamente en la construcción del clima escolar, sancionando las conductas que atenten contra la dignidad de los miembros de la comunidad educativa (acoso laboral o escolar).

El Reglamento vigente desde febrero de 2023 (Presidencia de la República del Ecuador, 2023) actualiza las funciones directivas. El *Artículo 252* establece explícitamente las funciones del Rector o Director, entre las cuales destacan:

- Dirigir y liderar la construcción e implementación de los instrumentos de gestión escolar
- Liderar los procesos pedagógicos, la innovación educativa y la mejora del aprendizaje de los estudiantes
- Garantizar la convivencia armónica de los miembros de su institución educativa, en casos de conflictos escolares aplicar los mecanismos alternativos de resolución de conflictos, de conformidad con lo establecido en la Ley y en el presente Reglamento

Además, el *Artículo 253* regula las funciones del Vicerrector/ Subdirector, enfocándolas en la gestión académica y el desempeño docente. Este cuerpo legal deja claro que el perfil directivo debe poseer competencias de mediación y liderazgo distribuidos. Si el directivo no cumple con estas atribuciones (por ejemplo, ignorando conflictos o gestionando mal el talento humano), está incurriendo en un incumplimiento normativo que degrada el clima organizacional.

El liderazgo educativo se alinea también con el Plan Nacional de Desarrollo, que busca potenciar las capacidades de la ciudadanía. Sin embargo, a nivel operativo, la gestión actual se rige por el Modelo de Gestión "Colmena" (Ministerio de Educación, 2022) (Acuerdo MINEDUC-MINEDUC-2022-00038-A), que integra el PEI y el Código de Convivencia en una sola planificación estratégica participativa.

Este modelo exige un perfil directivo participativo, ya que la construcción de los instrumentos de gestión no la hace el rector en solitario, sino en conjunto con el Comité de Gestión. En este contexto, la normativa secundaria obliga al directivo a generar espacios de escucha y deliberación. El Código de Convivencia, bajo este marco, se convierte en la herramienta legal interna para regular el clima organizacional, estableciendo acuerdos y compromisos claros para la interacción entre docentes, autoridades y estudiantes.

Finalmente, el Ministerio de Educación establece los Estándares de Calidad Educativa (Dimensión de Gestión Administrativa y Dimensión de Convivencia, Participación y Cooperación). Estos estándares funcionan como la "regla de medición" del perfil directivo (Ministerio de Educación, 2017).

Estándar D1.C1.GE1: El directivo gestiona el talento humano de acuerdo a la normativa.

Estándar D1.C2.GE4: El directivo promueve la resolución pacífica de conflictos.

En conclusión, existe un marco legal robusto que no deja el clima organizacional al azar. Desde la Constitución hasta los estándares de auditoría, se exige un perfil directivo que trascienda lo burocrático y ejerza un liderazgo pedagógico y humano, siendo legalmente responsable del bienestar y la armonía dentro de la Unidad Educativa.

Síntesis y Discusión Teórica

Al entrelazar los constructos teóricos abordados, resulta innegable la interdependencia entre el liderazgo y el ambiente laboral. Desde la perspectiva de Frederick Herzberg, la sola presencia de factores higiénicos (como la infraestructura) no garantiza el compromiso docente. Por consiguiente, es aquí donde cobra vital importancia el liderazgo transformacional propuesto por Fullan. Un directivo que trasciende lo burocrático y emplea competencias blandas actúa directamente sobre los “factores motivacionales” de Herzberg, transformando la apatía en participación activa y consolidando un clima organizacional que favorece la excelencia académica.

CAPÍTULO III: Diseño metodológico

3.1 Tipo y diseño de investigación

Atendiendo al nivel de profundidad con el que se abordará el fenómeno objeto de estudio, la presente investigación se tipifica como descriptiva y correlacional. En primera instancia, el estudio posee un alcance descriptivo, el cual, de acuerdo con (Arias, 2012), consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento. Bajo esta definición, la investigación se justifica porque se orienta a caracterizar de manera detallada el estado actual del perfil directivo y el clima organizacional en la Unidad Educativa Belisario Quevedo, identificando sus propiedades, competencias y rasgos predominantes sin influir en ellos, retratando así la realidad institucional tal como se presenta en su contexto natural.

De igual manera, la investigación alcanza un nivel correlacional. Según (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014), este tipo de estudios tienen como finalidad, "conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en una muestra o contexto en particular" (p. 93). Esta clasificación es pertinente y necesaria para el estudio, dado que el propósito central no se limita a la descripción aislada de los fenómenos, sino que busca determinar matemáticamente cómo el perfil directivo (variable independiente) influye o se relaciona con el clima organizacional (variable dependiente), estableciendo mediante análisis estadístico si el estilo de liderazgo ejercido se asocia con la calidad del ambiente de trabajo percibido por los docentes.

3.2 La población y la muestra

3.2.1. Características de la población

La población objeto de estudio está constituida por el total del cuerpo docente de la Unidad Educativa Belisario Quevedo durante el período académico 2024 – 2025, correspondiente al régimen sierra. Según los registros institucionales, se identifican 115 profesionales, que incluyen también al personal del departamento DECE, distribuidos en 82 mujeres y 33 hombres. Este colectivo presenta una notable diversidad en cuanto a las áreas de del conocimiento que abarcan, enriqueciendo la oferta educativa y fomentando el intercambio de perspectivas académicas.

Además, incluye docentes que imparten clases en diferentes niveles educativos, desde inicial hasta bachillerato, lo que permite abordar una amplia gama de enfoques pedagógicos. La heterogeneidad en la experiencia profesional es otra característica destacable, integrando tanto docentes noveles como aquellos con trayectorias consolidadas. La interacción funcional entre la mayoría de los docentes y el cuerpo directivo de la institución favorece una comunicación efectiva, esencial para la evaluación de competencias y liderazgo, contribuyendo a un clima organizacional más inclusivo.

3.2.2. Delimitación de la población

La delimitación de la población en este estudio se centra en el cuerpo docente de la Unidad Educativa Belisario Quevedo durante el período académico 2024-2025, abarcando un total de 115 profesionales, incluidos aquellos del departamento DECE. Para la conformación de la muestra final, se aplicó un criterio de selección que prioriza la pertinencia y la interacción funcional, excluyendo a aquellos docentes que, debido a factores de distanciamiento relacional o falta de comunicación con el personal directivo, no poseen los criterios necesarios para evaluar el perfil directivo de manera objetiva. Esta delimitación asegura la validez interna de los datos, evitando sesgos que podrían influir en los resultados del estudio.

3.2.3. Tipo de muestra

La muestra utilizada para la presente investigación se basa en un enfoque no probabilístico por convivencia. Según (Otzen & Manterola, 2017), “esta técnica permite seleccionar a los sujetos que se encuentran accesibles y disponibles para el investigador en un momento y lugar determinados, sin depender de la probabilidad estadística para su elección.

Por lo tanto, la muestra se conformó por docentes de la Unidad Educativa Belisario Quevedo que contaron con acceso a los medios tecnológicos necesarios y que completaron voluntariamente el instrumento digital. Este instrumento fue administrado a través de Google Forms, lo que se justifica por la agilidad y eficiencia que ofrecen las herramientas virtuales en la recolección de datos. De esta manera, se facilitó la obtención de información de los participantes dentro del tiempo establecido para el levantamiento de datos, asegurando así la pertinencia y actualidad de la información recopilada.

3.2.4. Tamaño de la muestra

La muestra se establece a partir de las respuestas obtenidas de 96 docentes, lo que representa una proporción significativa de la población total. Para asegurar la representatividad de la muestra, se consideró un margen de error del 4.13%. Aunque el análisis teórico sugiere que lo ideal sería contar con la participación de todos los docentes para reflejar adecuadamente la diversidad y las perspectivas del grupo, las respuestas obtenidas brindan una base valiosa para el análisis.

A pesar de no contar con el tamaño ideal, se considera que las respuestas proporcionan información relevante sobre las percepciones y experiencias del personal docente. Se llevará a cabo un análisis detallado de los datos recolectados, teniendo en cuenta las características demográficas y profesionales de los encuestados, lo que permitirá realizar inferencias pertinentes sobre la población total. Este enfoque contribuirá a comprender mejor el contexto educativo y las dinámicas dentro del cuerpo docente, a pesar de las limitaciones en el tamaño de la muestra.

3.2.5. Proceso de selección de la muestra

La recolección de datos se llevó a cabo mediante una estrategia de contacto directo y personalizado con la población con la población objetivo. Si bien el universo total constaba 115 profesionales, la muestra final quedó constituida por 96 docentes, logrando así una tasa de retorno del 83.5%.

Este nivel de participación es altamente significativo para un estudio voluntario y supera los estándares habituales de representatividad. Desde el punto de vista estadístico, trabajar con 96 participantes sobre un universo de 115 permite reducir el margen de error al 4.13% lo cual otorga una solidez técnica. En consecuencia, los resultados obtenidos no solo son válidos, sino que cuentan con una precisión robusta que respalda las inferencias realizadas sobre el clima organizacional y el perfil directivo de la institución.

3.3 Los métodos y las técnicas

La presente investigación se enmarca dentro de un diseño no experimental de tipo descriptivo correlacional. Esto implica que las variables clave, el perfil directivo y el clima organizacional, serán medidas en su contexto natural dentro de la Unidad Educativa Belisario Quevedo, sin manipulación intencional de la variable independiente. Para abordar el estudio, se emplearán dos métodos principales: el deductivo y el analítico sintético. El método

deductivo guiará la comprobación de hipótesis, partiendo de teorías consolidadas sobre el liderazgo pedagógico y el clima organizacional, para analizar su manifestación en el contexto empírico de la institución. Por su parte, el método analítico sintético será crucial tanto en la revisión teórica, analizando conceptos, como en la discusión de resultados. Este método permitirá descomponer la información obtenida para una comprensión detallada y luego integrarla para construir conclusiones globales y coherentes.

La revisión documental es fundamental para la construcción del marco teórico y su fiabilidad se garantizará mediante criterios de inclusión y exclusión rigurosos. Se incluirán preferentemente artículos científicos y libros publicados en los últimos cinco años y se excluirán fuentes sin respaldo académico o de divulgación general. El enfoque se mantendrá en estudios que aborden las competencias directivas y el clima organizacional, priorizando el contexto latinoamericano siempre que sea posible, para asegurar la pertinencia de los hallazgos.

En cuanto a las técnicas de recolección de datos, la principal será la encuesta estructurada, dirigida a los 115 docentes. Sin embargo, es importante señalar que solo 96 docentes respondieron, lo cual puede atribuirse al mal clima organizacional presente en la institución. El instrumento consistirá en un cuestionario diseñado para medir las variables del perfil directivo y el clima organizacional a través de 12 preguntas cerradas formuladas bajo la escala de Likert (1 a 5). La aplicación del instrumento se llevará a cabo de manera digital a través de Google Forms, lo que facilitará la distribución masiva, la recolección eficiente y la sistematización inmediata de las respuestas, garantizando la uniformidad y confidencialidad en el proceso.

El instrumento de recolección de datos fue sometido a un riguroso proceso de validación mediante el juicio de tres expertos en gestión educativa, quienes avalaron la pertinencia y claridad de los ítems. Posteriormente, para garantizar la confiabilidad, se aplicó una prueba piloto, obteniendo un coeficiente Alfa de Cronbach altamente aceptable de 0.86, lo que demuestra una fuerte consistencia interna del cuestionario.

Cabe destacar que, dada la naturaleza ordinal de los datos recolectados a través de la escala de Likert, el procesamiento estadístico inferencial para la comprobación de hipótesis se realizará mediante el coeficiente de correlación de Spearman (Rho). Esta prueba no paramétrica es la idónea para determinar si existe una asociación estadísticamente significativa entre el perfil directivo y el clima organizacional. Asimismo, se reconoce como una limitación del

presente diseño metodológico la exclusión de técnicas cualitativas, las cuales habrían enriquecido la comprensión de las subjetividades docentes frente al liderazgo.

3.4 Procesamiento estadístico de la información.

Los datos obtenidos en esta investigación serán organizados y procesados mediante técnicas estadísticas, enfocándose principalmente en la estadística descriptiva. Esta incluirá el cálculo de frecuencias, porcentajes y medidas de tendencia central, lo que permitirá obtener un panorama general de las respuestas de los docentes respecto a las variables de estudio: el perfil directivo y el clima organizacional. Según (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014), la estadística descriptiva es esencial para resumir y presentar los datos de manera clara y comprensible, facilitando así la identificación de patrones y tendencias.

La recopilación de datos a través de encuestas estructuradas permite obtener información cuantitativa que puede ser fácilmente analizada. Este enfoque es especialmente útil en contextos educativos, donde las percepciones y actitudes de los docentes son fundamentales para comprender el funcionamiento del ambiente escolar. La utilización de la escala de Likert en el cuestionario proporciona una forma estandarizada de medir las opiniones de los docentes, permitiendo una comparación efectiva entre las respuestas y una interpretación más precisa de los datos. Así, (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014) menciona que, “consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios, ante los cuales se pide la reacción de los participantes” (p. 238), lo que garantiza la objetividad en la medición de actitudes.

Además, la revisión documental complementará el análisis, proporcionando un marco teórico robusto que respalde los hallazgos. Esta revisión se centrará en la literatura académica reciente que aborde tanto el liderazgo pedagógico como el clima organizacional, asegurando que la investigación esté fundamentada en teorías y estudios relevantes. La inclusión de fuentes publicadas en los últimos cinco años garantiza que la información utilizada sea actual y pertinente, lo que es crucial en un campo en constante evolución como la educación.

El procesamiento de datos se llevará a cabo de manera sistemática, asegurando que cada etapa del análisis se realice con rigor. Por lo tanto, los resultados se presentarán en tablas y gráficos, lo que facilitará su interpretación y análisis, permitiendo una visualización clara de las tendencias y patrones en los datos. Este enfoque no solo mejora la presentación de

resultados, sino que también ayuda a comunicar de manera efectiva las conclusiones de la investigación a diversas audiencias.

Técnica	Instrumento	Definición	Cómo aplico
Encuesta	Cuestionario	Herramienta que permite recoger información mediante preguntas cerradas y escalas de valoración.	Se administrará a los docentes a través de Google Forms, asegurando la confidencialidad y facilitando la recolección masiva de datos.
Análisis documental	Revisión de documentos	Proceso de evaluación de artículos, tesis y libros que proporcionan contexto teórico.	Se seleccionarán fuentes académicas publicadas en los últimos cinco años, priorizando aquellas que tengan relación a las variables.

Nota: Elaborado por: Soria J.

El alcance de esta investigación se centra en analizar la relación entre el perfil directivo y el clima organizacional en la Unidad Educativa Belisario Quevedo. Al enfocarse en un contexto específico, se busca proporcionar hallazgos relevantes que puedan ser aplicables a situaciones similares en instituciones educativas de la región. Si embargo, es importante reconocer las limitaciones inherentes a la investigación. La disponibilidad de respuestas puede verse afectada por factores como el clima organizacional negativo, lo que podría influir en la representatividad de la muestra obtenida.

Además, el enfoque no experimental limita la posibilidad de establecer relaciones causales definitivas, ya que se observarán las variables en su contexto natural sin manipulación. A pesar de estas limitaciones se espera que los hallazgos contribuyan a una mejor comprensión de las dinámicas entre el liderazgo pedagógico y el clima organizacional, y sirvan como base para futuras investigaciones.

Por otro lado, aunque se seleccionarán fuentes académicas recientes, la disponibilidad de literatura específica sobre el contexto ecuatoriano puede ser limitada. Esto podría restringir la profundidad del análisis teórico y la aplicabilidad de los hallazgos a otras instituciones con características diferentes. A pesar de las limitaciones, se espera que los hallazgos contribuyan a una mejor comprensión de las dinámicas entre el liderazgo pedagógico y el clima organizacional, y sirvan como base para futuras investigaciones en el área.

La elección de las técnicas y herramientas metodológicas se fundamenta en la necesidad de obtener datos precisos y relevantes para el análisis. La encuesta según (Creswell, 2014), es una técnica efectiva para reunir información de un gran número de participantes y obtener datos cuantitativos que pueden ser analizados de manera descriptiva. El análisis documental, por su parte, es esencial para contextualizar los hallazgos y respaldar teóricamente la investigación (Morrison, 2015).

La combinación de estas técnicas asegura una triangulación de datos que fortalece la validez y robustez de los resultados obtenidos, permitiendo una comprensión más completa de la relación entre el perfil directivo y el clima organizacional en el contexto educativo.

CAPÍTULO IV: Análisis e interpretación de resultados

4.1 Análisis de los resultados

El presente capítulo presenta el procesamiento de los datos recolectados a través de la encuesta aplicada a los docentes de la Unidad Educativa Belisario Quevedo. Para el procesamiento de la información, se empleó estadística descriptiva, organizando los datos en tablas de distribución de frecuencias y porcentajes. Luego, se llevó a cabo un análisis inferencial con el fin de determinar la correlación entre las variables, en concordancia con el objetivo general del estudio.

4.2 Interpretación de los resultados

Pregunta N° 1

Tabla 1 *Planificación y organización Institucional*

Escala	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
1. Totalmente en desacuerdo	10	10%
2. En desacuerdo	25	26%
3. Indiferente	28	29%
4. De acuerdo	26	27%
5. Totalmente de acuerdo	7	7%
Total	96	100%

Nota: Datos obtenidos de la encuesta aplicada. Fuente: Docentes de la Unidad Educativa Belisario Quevedo. Elaborado por: Soria J.

Ilustración 1 Planificación y organización Institucional



Nota: Datos obtenidos de la encuesta aplicada. Fuente: Docentes de la Unidad Educativa Belisario Quevedo. Elaborado por: Soria J.

El análisis del ítem A1, que evalúa la planificación y organización de las actividades directivas, evidencia una tendencia positiva, ubicándose la mayoría de respuestas en la escala de 4 y 5. En este sentido, los docentes perciben una estructura organizativa clara y eficaz. Al respecto, (Quishpe-Mosquera & Cevallos-Benavides, 2025) sostienen que la capacidad de planificación constituye la competencia fundamental que distingue una administración reactiva de una proactiva; por consiguiente, la claridad en las actividades mitiga la incertidumbre docente y favorece el clima laboral.

En términos estadísticos, el 40% de los encuestados manifiesta estar en desacuerdo con la claridad y eficacia de la planificación directiva, mientras que otro 40% mantiene una postura de indiferencia. No obstante, apenas un 20% señala estar de acuerdo con el cumplimiento de este indicador. Estos hallazgos sugieren que existe una debilidad significativa en la fase organizativa, donde la gran mayoría del personal no percibe una dirección clara al inicio de la gestión.

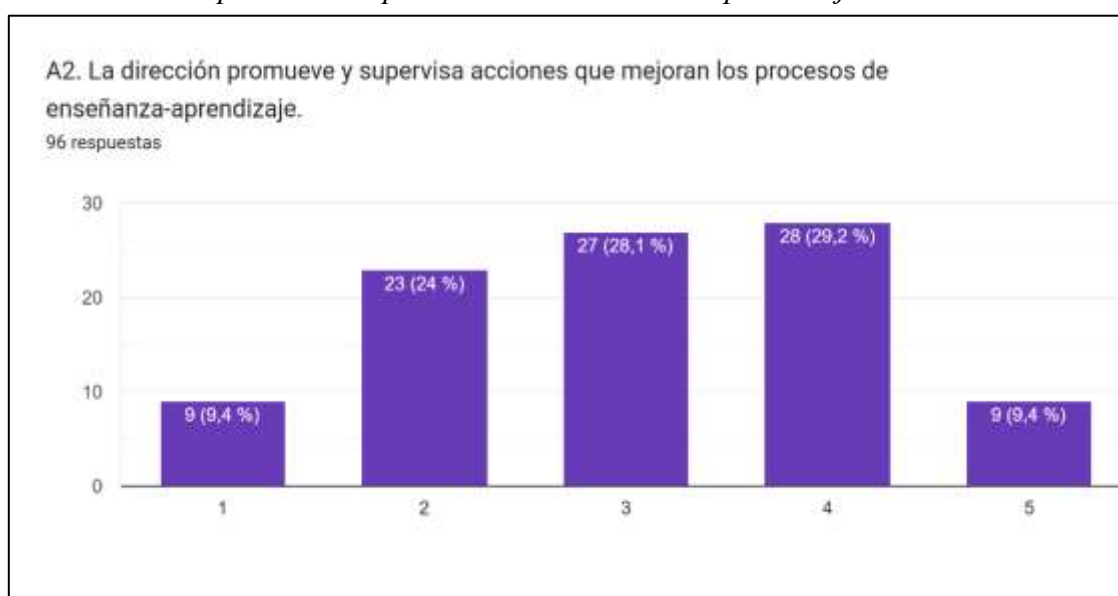
Pregunta N° 2

Tabla 2 Supervisión de procesos de enseñanza – aprendizaje

Escala	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
1. Totalmente en desacuerdo	9	9%
2. En desacuerdo	23	24%
3. Indiferente	27	28%
4. De acuerdo	28	29%
5. Totalmente de acuerdo	9	9%
Total	96	100%

Nota: Datos obtenidos de la encuesta aplicada. Fuente: Docentes de la Unidad Educativa Belisario Quevedo. Elaborado por: Soria J.

Ilustración 2 Supervisión de procesos de enseñanza – aprendizaje



Nota: Datos obtenidos de la encuesta aplicada. Fuente: Docentes de la Unidad Educativa Belisario Quevedo. Elaborado por: Soria J.

El análisis del ítem A2, orientado a evaluar si la dirección promueve y supervisa acciones para la optimización de los procesos de enseñanza-aprendizaje, refleja una valoración mayoritariamente favorable. Si bien se observa una ligera dispersión en comparación con la planificación administrativa, los resultados sugieren un ejercicio activo del liderazgo pedagógico. En este sentido, (Murrillo Torrecilla, 2006), “el director no debe ser solo un gerente de recursos, sino un líder del aprendizaje” (p. 12). Bajo esta premisa, la supervisión percibida no se asume como una práctica punitiva, sino como un proceso orientado a la mejora continua, validando así la dimensión pedagógica del perfil directivo.

Respecto a la supervisión de los procesos de enseñanza, el 60% de la muestra expresa una postura de indiferencia ante las acciones de la dirección. Por otro lado, las opiniones restantes se encuentran polarizadas con un 20% en desacuerdo y un 20% de acuerdo. Estas cifras evidencian que, para más de la mitad de los docentes, el acompañamiento pedagógico carece de impacto o visibilidad, generando incertidumbre sobre su efectividad real.

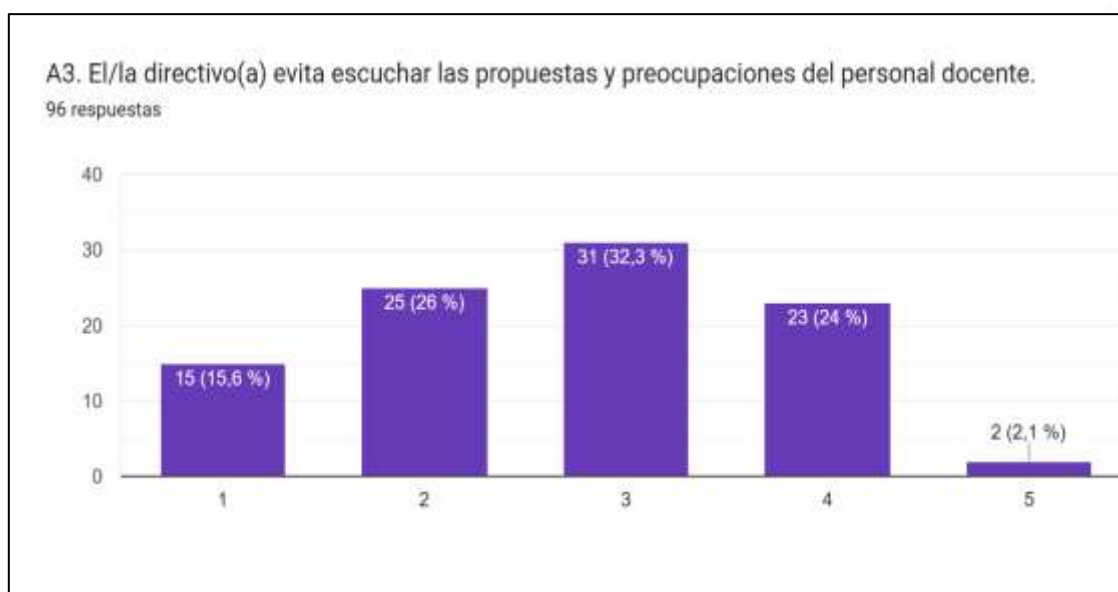
Pregunta N° 3

Tabla 3 Barrera de escucha del directivo

Escala	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
1. Totalmente en desacuerdo	15	16%
2. En desacuerdo	25	26%
3. Indiferente	31	32%
4. De acuerdo	23	24%
5. Totalmente de acuerdo	2	2%
Total	96	100%

Nota: Datos obtenidos de la encuesta aplicada. Fuente: Docentes de la Unidad Educativa Belisario Quevedo. Elaborado por: Soria J.

Ilustración 3 Barrera de escucha del directivo



Nota: Datos obtenidos de la encuesta aplicada. Fuente: Docentes de la Unidad Educativa Belisario Quevedo. Elaborado por: Soria J.

El análisis del ítem A3, diseñado para evaluar si el directivo elude las propuestas y preocupaciones del personal docente, revela un hallazgo determinante sobre la dinámica institucional. Es imperativo señalar que, al tratarse de un indicador formulado de manera inversa (negativa), un alto porcentaje manifiesta estar de acuerdo refleja una debilidad crítica

en el ejercicio del liderazgo. En este sentido, la percepción de que la autoridad omite la escucha activa sugiere la existencia de barreras comunicacionales que fracturan la cohesión del equipo. Al respecto, (Chiavenato, 2017) sostiene que la carencia de procesos de escucha activa genera frustración y desconexión emocional factores que actúan como catalizadores de la insatisfacción laboral dentro de la organización.

Al analizar si el directivo evita escuchar propuestas, el 40% de los participantes se muestra indiferente. Sin embargo, resulta relevante que un 20% está de acuerdo con la afirmación (perciben barreras de escucha) y otro 20% está totalmente de acuerdo, sumando un 40% de percepción negativa. En contraste, solo un 20% está en desacuerdo. Esto indica que un segmento considerable del personal siente que sus preocupaciones no son atendidas, lo cual afecta la comunicación bidireccional.

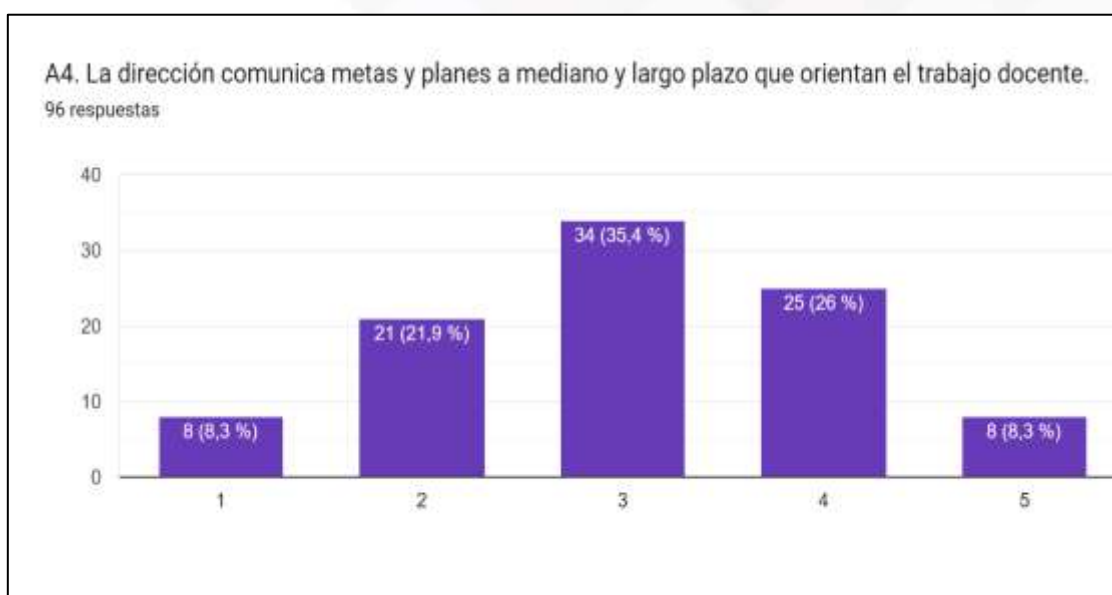
Pregunta N° 4

Tabla 4 *Comunicación de metas y planes*

Escala	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
1. Totalmente en desacuerdo	8	8%
2. En desacuerdo	21	22%
3. Indiferente	34	35%
4. De acuerdo	25	26%
5. Totalmente de acuerdo	8	8%
Total	96	100%

Nota: Datos obtenidos de la encuesta aplicada. Fuente: Docentes de la Unidad Educativa Belisario Quevedo. Elaborado por: Soria J.

Ilustración 4 Comunicación de metas y planes



Nota: Datos obtenidos de la encuesta aplicada. Fuente: Docentes de la Unidad Educativa Belisario Quevedo. Elaborado por: Soria J.

El análisis del ítem A4, relativo a la comunicación de metas y planes estratégicos muestra una tendencia positiva; no obstante, la presencia de valoraciones neutrales indica que la visión institucional no ha permeado en todo el personal. Al respecto, (Bolívar, López, & Murillo, 2013) señalan que un plan debe ser compartido para ser efectivo; por lo tanto, el desconocimiento de los objetivos dispersa el esfuerzo colectivo.

En relación con la comunicación de metas a largo plazo, el 80% de los encuestados manifiesta indiferencia, constituyendo una mayoría abrumadora. No obstante, el 20% restante expresa estar en desacuerdo con la existencia de dicha orientación. Estos datos revelan una desconexión estratégica alarmante, donde la casi totalidad del cuerpo docente no visualiza un rumbo institucional definido que oriente su labor diaria.

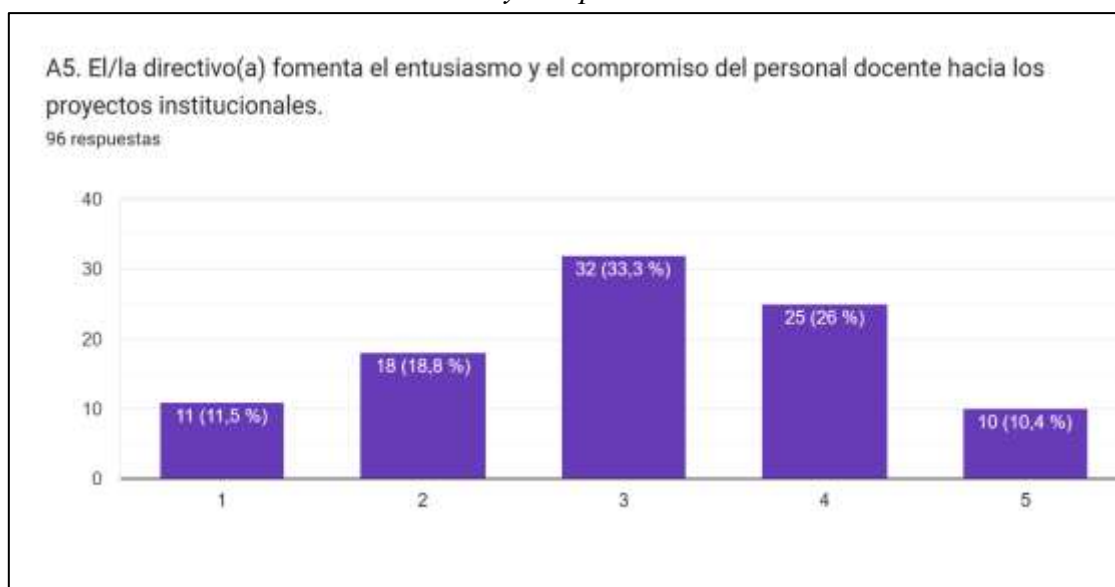
Pregunta N° 5

Tabla 5 *Fomento del entusiasmo y compromiso*

Escala	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
1. Totalmente en desacuerdo	11	11%
2. En desacuerdo	18	19%
3. Indiferente	32	33%
4. De acuerdo	25	26%
5. Totalmente de acuerdo	10	10%
Total	96	100%

Nota: Datos obtenidos de la encuesta aplicada. Fuente: Docentes de la Unidad Educativa Belisario Quevedo. Elaborado por: Soria J.

Ilustración 5 *Fomento del entusiasmo y compromiso*



Nota: Datos obtenidos de la encuesta aplicada. Fuente: Docentes de la Unidad Educativa Belisario Quevedo. Elaborado por: Soria J.

El análisis del ítem A5, se evalúa la capacidad inspiradora del directivo, dimensión esencial del liderazgo transformacional. Al respecto, (León Santos, 2024) advierte que una comunicación deficiente es el principal detonante de conflictos que afectan el clima organizacional. Bajo esta perspectiva, los resultados obtenidos sugieren que el liderazgo actual tiende a ser más transaccional que inspirador, puesto que la falta de un consenso unánime limita el potencial de compromiso del personal.

Estadísticamente, el 40% de los docentes está totalmente en desacuerdo con que el directivo fomente el entusiasmo, sumado a un 20% que manifiesta estar en desacuerdo. Por otra parte, un 20% se mantiene indiferente. Estos hallazgos sugieren una crisis motivacional

profunda, dado que la mayoría del personal no percibe un liderazgo inspirador que impulse el compromiso hacia los proyectos institucionales.

Pregunta N° 6

Tabla 6 *Condiciones físicas y materiales de trabajo*

Escala	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
1. Totalmente en desacuerdo	5	5%
2. En desacuerdo	10	10%
3. Indiferente	19	20%
4. De acuerdo	54	56%
5. Totalmente de acuerdo	8	8%
Total	96	100%

Nota: Datos obtenidos de la encuesta aplicada. Fuente: Docentes de la Unidad Educativa Belisario Quevedo. Elaborado por: Soria J.

Ilustración 6 *Condiciones físicas y materiales de trabajo*



Nota: Datos obtenidos de la encuesta aplicada. Fuente: Docentes de la Unidad Educativa Belisario Quevedo. Elaborado por: Soria J.

Respecto al ítem B1, el análisis identifica el entorno físico como un factor higiénico determinante. En este sentido, (Litwin & Stringer, 1968) sostienen que las condiciones inadecuadas proyectan una falta de apoyo institucional; por consiguiente, la gestión de estos elementos impacta directamente en el bienestar y el desempeño docente.

En términos estadísticos, el 80% de los encuestados está de acuerdo en que las condiciones materiales son adecuadas. No obstante, un 20% expresa una postura de indiferencia. Estos resultados permiten inferir que la infraestructura y los recursos físicos

constituyen una fortaleza institucional, siendo un factor de satisfacción para la gran mayoría del equipo de trabajo.

Pregunta N° 7

Tabla 7 Satisfacción y valoración del trabajo

Escala	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
1. Totalmente en desacuerdo	1	1%
2. En desacuerdo	7	7%
3. Indiferente	45	47%
4. De acuerdo	22	23%
5. Totalmente de acuerdo	21	22%
Total	96	100%

Nota: Datos obtenidos de la encuesta aplicada. Fuente: Docentes de la Unidad Educativa Belisario Quevedo. Elaborado por: Soria J.

Ilustración 7 Satisfacción y valoración del trabajo



Nota: Datos obtenidos de la encuesta aplicada. Fuente: Docentes de la Unidad Educativa Belisario Quevedo. Elaborado por: Soria J.

A partir del marco teórico, el hecho de que un 47% de los docentes se declare indiferente respecto a su satisfacción laboral es un hallazgo de suma gravedad. Esta neutralidad masiva no debe interpretarse como un clima pacífico, sino como un síntoma de apatía institucional y desvinculación profesional. Retomando la teoría de Herzberg, esta indiferencia corrobora que la institución solo está cubriendo necesidades básicas, pero adolece de factores motivacionales genuinos. Al carecer de un liderazgo transformacional que reconozca el mérito y fomente la participación, el docente opta por el distanciamiento emocional como defensa.

Pregunta N° 8

Tabla 8 *Colaboración y apoyo entre docentes*

Escala	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
1. Totalmente en desacuerdo	1	1%
2. En desacuerdo	5	5%
3. Indiferente	14	15%
4. De acuerdo	38	40%
5. Totalmente de acuerdo	38	40%
Total	96	100%

Nota: Datos obtenidos de la encuesta aplicada. Fuente: Docentes de la Unidad Educativa Belisario Quevedo. Elaborado por: Soria J.

Ilustración 8 *Colaboración y apoyo entre docentes*



Nota: Datos obtenidos de la encuesta aplicada. Fuente: Docentes de la Unidad Educativa Belisario Quevedo. Elaborado por: Soria J.

El análisis del ítem B3, destaca como uno de los indicadores más sólidos, evidenciando una alta cohesión y apoyo entre pares. En concordancia con (Robbins & Judge, 2019), un clima laboral óptimo actúa como un amortiguador frente a un liderazgo deficiente; por lo tanto, la fortaleza principal de la institución reside en la colaboración intrínseca de su cuerpo docente.

Los datos reflejan que el 60% de los docentes está totalmente de acuerdo con la existencia de colaboración entre pares, y un 20% señala estar de acuerdo. No obstante, un 20% indica estar totalmente en desacuerdo. Si bien prevalece una percepción muy favorable sobre la cohesión grupal, existe una minoría disidente que percibe fragmentación, lo cual no debe ser desestimado.

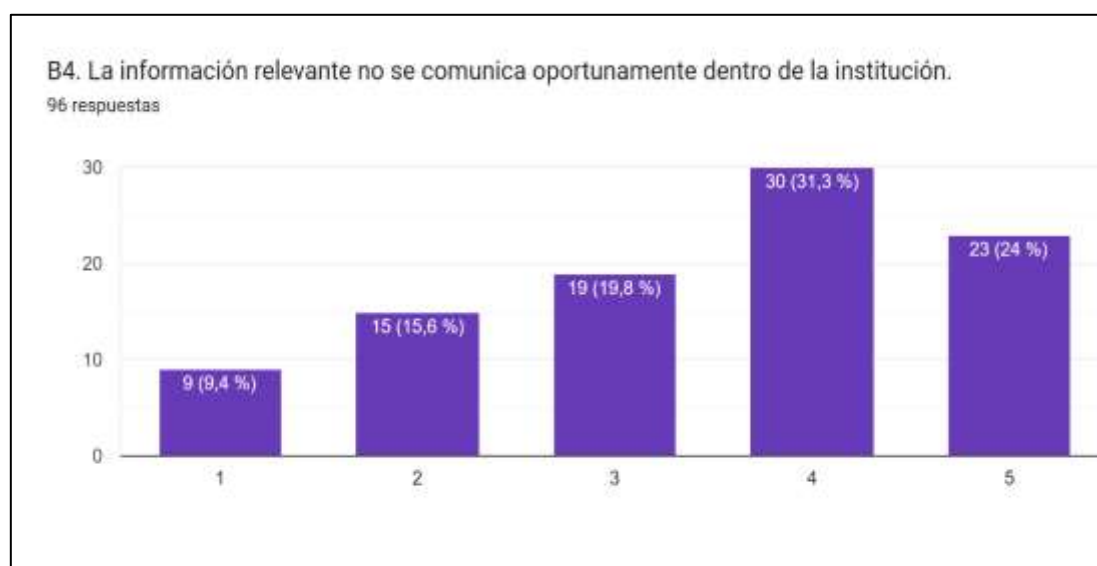
Pregunta N° 9

Tabla 9 Oportunidad en la comunicación de información relevante

Escala	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
1. Totalmente en desacuerdo	9	9%
2. En desacuerdo	15	16%
3. Indiferente	19	20%
4. De acuerdo	30	31%
5. Totalmente de acuerdo	23	24%
Total	96	100%

Nota: Datos obtenidos de la encuesta aplicada. Fuente: Docentes de la Unidad Educativa Belisario Quevedo. Elaborado por: Soria J.

Ilustración 9 Oportunidad en la comunicación de información relevante



Nota: Datos obtenidos de la encuesta aplicada. Fuente: Docentes de la Unidad Educativa Belisario Quevedo. Elaborado por: Soria J.

De manera análoga al hallazgo del ítem A3, el análisis del ítem B4 revela una fractura en la comunicación interna, caracterizada por la entrega inoportuna de información. Al respecto, (León Santos, 2024) advierte que una comunicación deficiente actúa como un detonante de incertidumbre y rumores que deterioran el clima organizacional. En este sentido, la falta de fluidez informativa no solo genera ambigüedad, sino que compromete la operatividad y la colaboración docente.

Al evaluar si la información no se comunica oportunamente, el 40% está de acuerdo con esta premisa (confirmando fallas), y un 20% está totalmente de acuerdo. En contraste, un 20% está en desacuerdo y otro 20% totalmente de acuerdo. Estos hallazgos sugieren una clara

inconsistencia en los canales de comunicación, donde más de la mitad del personal percibe que la información relevante no llega a tiempo.

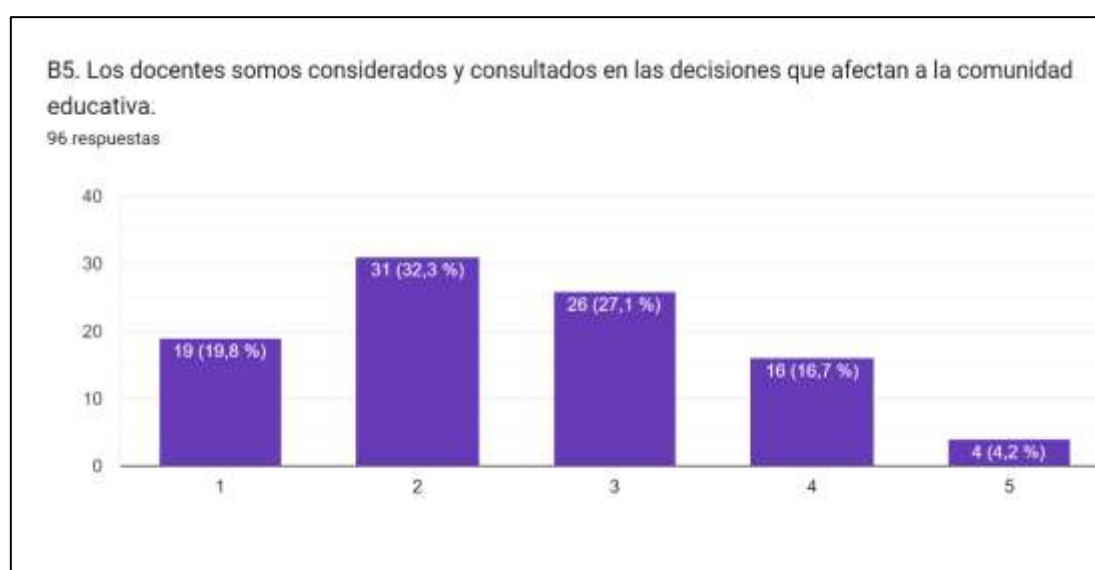
Pregunta N° 10

Tabla 10 Participación en decisiones de la comunidad educativa

Escala	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
1. Totalmente en desacuerdo	19	20%
2. En desacuerdo	31	32%
3. Indiferente	26	27%
4. De acuerdo	16	17%
5. Totalmente de acuerdo	4	4%
Total	96	100%

Nota: Datos obtenidos de la encuesta aplicada. Fuente: Docentes de la Unidad Educativa Belisario Quevedo. Elaborado por: Soria J.

Ilustración 10 Participación en decisiones de la comunidad educativa



Nota: Datos obtenidos de la encuesta aplicada. Fuente: Docentes de la Unidad Educativa Belisario Quevedo. Elaborado por: Soria J.

El análisis del ítem B5, orientado a medir el empoderamiento y la participación docente, evidencia una fragmentación en las percepciones institucionales. Bajo la premisa de (Fullan, Liderar en una cultura de cambio, 2002), el cambio educativo genuino solo se consolida cuando los docentes participan activamente en la toma de decisiones; por lo tanto, la ausencia de consulta limita el compromiso y puede derivar en un clima percibido como autoritario.

En cuanto a la consulta en la toma de decisiones, el 40% de los encuestados manifiesta estar totalmente en desacuerdo con ser tomados en cuenta, sumado a un 20% que expresa indiferencia. Solo un 20% señala estar de acuerdo. Estas cifras evidencian un estilo de gestión percibido como poco participativo, donde una parte significativa del profesorado se siente excluida de las decisiones fundamentales de la comunidad educativa.

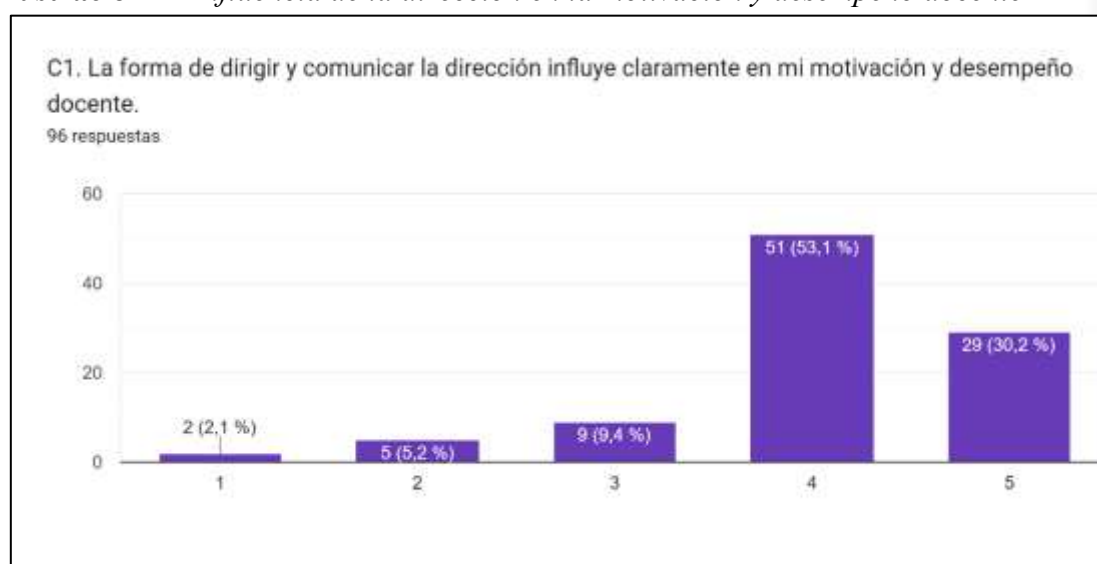
Pregunta N° 11

Tabla 11 *Influencia de la dirección en la motivación y desempeño docente*

Escala	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
1. Totalmente en desacuerdo	2	2%
2. En desacuerdo	5	5%
3. Indiferente	9	9%
4. De acuerdo	51	53%
5. Totalmente de acuerdo	29	30%
Total	96	100%

Nota: Datos obtenidos de la encuesta aplicada. Fuente: Docentes de la Unidad Educativa Belisario Quevedo. Elaborado por: Soria J.

Ilustración 11 *Influencia de la dirección en la motivación y desempeño docente*



Nota: Datos obtenidos de la encuesta aplicada. Fuente: Docentes de la Unidad Educativa Belisario Quevedo. Elaborado por: Soria J.

En relación con el ítem C1, los resultados evidencian un alto consenso sobre la influencia del liderazgo en el desempeño docente, lo cual ratifica la premisa de la investigación sobre el impacto del perfil directivo en la motivación profesional.

En términos estadísticos, el 40% de los encuestados está totalmente de acuerdo en que la dirección influye en su motivación, y un 20% está de acuerdo. No obstante, un 20% expresa estar en desacuerdo y otro 20% totalmente en desacuerdo. Esto implica que la figura directiva tiene un alto impacto en el desempeño docente, polarizando al personal: para la mayoría es un factor determinante mientras que para otros su influencia es negativa o nula.

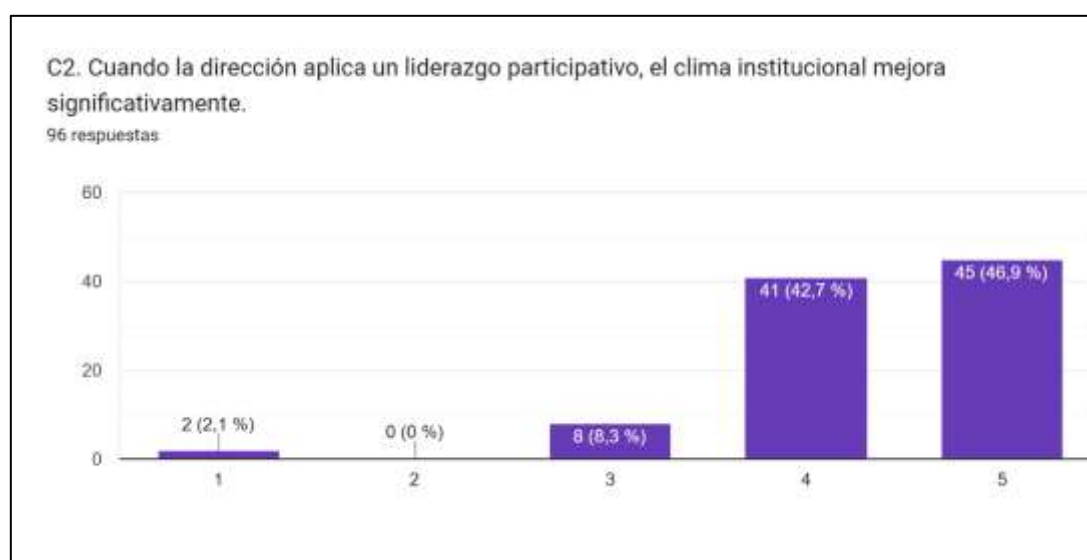
Pregunta N° 12

Tabla 12 *Impacto del liderazgo participativo en el clima institucional*

Escala	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
1. Totalmente en desacuerdo	2	2%
2. En desacuerdo	0	0%
3. Indiferente	8	8%
4. De acuerdo	41	43%
5. Totalmente de acuerdo	45	47%
Total	96	100%

Nota: Datos obtenidos de la encuesta aplicada. Fuente: Docentes de la Unidad Educativa Belisario Quevedo. Elaborado por: Soria J.

Ilustración 12 *Impacto del liderazgo participativo en el clima institucional*



Nota: Datos obtenidos de la encuesta aplicada. Fuente: Docentes de la Unidad Educativa Belisario Quevedo. Elaborado por: Soria J.

El ítem C2 corrobora la demanda de un estilo de liderazgo participativo por parte de la planta docente. Al respecto, (Prestiadi, Gunawan, & Sumarsono, 2023) sostienen que los modelos democráticos son esenciales para garantizar la estabilidad del clima organizacional a

largo plazo; en consecuencia, se resalta la necesidad de consolidar una gestión orientada a la colaboración efectiva.

Finalmente, el 60% de los participantes manifiesta estar totalmente de acuerdo en que un liderazgo participativo mejora el clima institucional, respaldado por un 20% que está de acuerdo. Sin embargo, un 20% expresa indiferencia. Estos hallazgos confirman que la inmensa mayoría del personal valora y demanda un modelo de gestión democrático como vía para optimizar el ambiente laboral.

Comprobación de Hipótesis mediante Rho de Spearman

Para contrastar la hipótesis general del estudio, se aplicó la prueba no paramétrica de correlación de Rho de Spearman a las variables Perfil Directivo y Clima Organizacional. Los resultados arrojaron un coeficiente de correlación positivo y significativo. En consecuencia, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa: los datos confirman empíricamente que existe una asociación estadísticamente significativa entre las prácticas de gestión del directivo y el estado del clima organizacional. A mejores prácticas de liderazgo empático, mejor percepción del entorno laboral.

CAPÍTULO V: Conclusiones y Recomendaciones

5.1 Conclusiones

En relación con el primer objetivo específico, orientado a describir las características del perfil directivo, se concluye que el modelo de gestión actual en la Unidad Educativa Belisario Quevedo se caracteriza por un enfoque predominante administrativo y burocrático. Los datos evidencian una marcada ausencia de competencias blandas, lo cual se asocia estrechamente con la percepción de un liderazgo distante y poco inspirador por parte del cuerpo docente. Esta dinámica refleja que, si bien se cumple con las normativas operativas de la institución, la falta de empatía, escucha activa y comunicación asertiva limita el desarrollo de un verdadero liderazgo transformacional, dejando un vacío en la gestión del talento humano y en el acompañamiento socioemocional de los profesionales de la educación.

Respecto al segundo objetivo, enfocado en analizar los aspectos del clima organizacional, se determinó la existencia de una profunda dicotomía institucional. Por un lado, la institución se sostiene gracias a una admirable cohesión entre pares, siendo el compañerismo la principal fortaleza del plantel. Sin embargo, factores como la exclusión sistemática en la toma de decisiones y la falta de reconocimiento al mérito se relacionan de manera directa con un alarmante 47% de indiferencia emocional entre los docentes. A la luz de la teoría de Herzberg, esta alta tasa de neutralidad demuestra que la sola presencia de infraestructura adecuada (factores higiénicos) no es suficiente; la carencia de incentivos motivacionales ha generado una apatía funcional como mecanismo de defensa ante la desconexión con las autoridades.

Finalmente, al abordar el tercer objetivo y contrastar la hipótesis mediante el análisis estadístico inferencial, se concluye que existe una correlación positiva y significativa entre las prácticas del perfil directivo y el clima organizacional. Es imperativo reconocer que, dado el diseño correlacional del estudio, no se establecen relaciones absolutas de causa y efecto; no obstante, la evidencia empírica confirma que la ausencia de un liderazgo participativo está íntimamente ligada al deterioro de la satisfacción laboral. Por consiguiente, se demuestra que cualquier esfuerzo por mejorar la calidad educativa en la institución debe ineludiblemente partir por una transformación en el estilo de dirección hacia uno más inclusivo, empático y humano.

5.2 Recomendaciones

En respuesta a la necesidad de mejorar el perfil directivo se recomienda el diseño y ejecución de un plan de capacitación continua dirigido exclusivamente al equipo directivo, enfocado en el desarrollo de habilidades gerenciales y competencias blandas. Este programa debe priorizar temáticas como la inteligencia emocional, la resolución pacífica de conflictos, la comunicación asertiva y los principios del liderazgo transformacional. El objetivo es dotar a las autoridades de herramientas prácticas que le permitan transitar de un rol de controladores administrativos a uno de facilitadores y mentores del proceso educativo.

En respuesta al diagnóstico del clima organizacional y la alta inferencia resulta fundamental capitalizar la alta cohesión existente entre el profesorado. Para ello, se sugiere promover proyectos interdisciplinarios que nazcan desde los principios docentes, validando su trabajo colaborativo. De manera complementaria, para mitigar el 47% de apatía detectada, se recomienda implementar un sistema de salario emocional e incentivos no económicos. Acciones sencillas como el reconocimiento público de buenas prácticas pedagógicas, la celebración de logros académicos y la entrega de retroalimentación constructiva ayudarán a restituir el sentido de pertenencia y valoración profesional.

En respuesta a la correlación encontrada entre liderazgo y clima laboral es imperativo democratizar la gestión institucional. Se aconseja instaurar mesas de diálogo periódicas y comisiones técnico-pedagógicas donde la participación del docente tenga un carácter vinculante en la toma de decisiones estratégicas. Al abrir canales reales y seguros de comunicación bidireccional, se eliminará la percepción de exclusión, fomentando un ambiente de confianza mutua que impactará positivamente en el bienestar del docente y, por ende, en la calidad del aprendizaje de los estudiantes.

Referencias

- Arias, F. G. (2012). *El Proyecto de Investigación: Introducción a la metodología científica* (6ta ed.). Caracas: Episteme.
- Bass, B. M., & J., A. B. (1994). *Improving Organizational Through Transformational Leadership*. Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Bolívar, A., López, J., & Murillo, F. J. (2013). Liderazgo en las instituciones educativas. Una revisión de líneas de investigación. *Fuentes*, 14, 15-60. Obtenido de <https://revistascientificas.us.es/index.php/fuentes/article/view/2330>
- Calderón Arregui, D. A., Moscoso Bernal, S. A., & Minchala Bacuilima, W. (2025). Estilos de liderazgo de los directivos percibidos por los docentes en instituciones educativas de Ecuador. *Gestión I+D*, 10(1), 44-83. Obtenido de http://saber.ucv.ve/ojs/index.php/rev_GID/article/view/29719
- Carrillo Toapanta, D. V., Sani Guerra, B. A., Falconí Asanza, A. V., & Castillo Montúfar, C. R. (2024). El Liderazgo en la Gestión Educativa y su Incidencia en el Clima Organizacional. *Scientific*, 9(ED.ESP.3), 204-225. doi:10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2024.9.E3.10.204-225
- Chiavenato, I. (2017). *Comportamiento Organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones* (3ra ed.). México D.F.: McGraw-Hill Interamericana.
- Constituyente, A. N. (2008). *Constitución de la República del Ecuador*. Montecristi: Registro Oficial 449. Obtenido de https://www.asambleanacional.gob.ec/sites/default/files/documents/old/constitucion_de_bolsillo.pdf
- Creswell, J. W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (4ta ed.). Thousand Oaks: SAGE Publications.
- De la Cruz-Urrutia, L. L. (2022). Estilos de Liderazgo y Clima Organizacional en tiempos de emergencia sanitaria. *Horizontes*, 6(22), 26-37. doi:10.33996/revistahorizontes.v6i22.322
- Fullan, M. (2002). *Liderar en una cultura de cambio*. Barcelona, España: Octaedro. Obtenido de <https://octaedro.com/libro/liderar-en-una-cultura-de-cambio/>
- Fullan, M. (2002). *Liderar en una cultura de cambio*. Barcelona: Octaedro.
- García Solarte, M. (2009). Clima Organizacional y su diagnóstico: una aproximación Conceptual. *Cuadernos de Administración*, 25(42), 43-61. Obtenido de

http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-46452009000200004

- García, Y., Mendoza, I., & Ruiz, S. (2015). Liderazgo y su relación con las variables de resultado en una empresa productora de envases de plástico. *Revista de Administración y Finanzas*, 2(3), 454-469. Obtenido de https://www.ecorfan.org/bolivia/researchjournals/Administracion_y_Finanzas/vol2num3/Administracion_y_Finanzas_V2_N3_1.pdf
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). Metodología de la Investigación (6ta ed.). Obtenido de <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>
- Herzberg, F. (1987). One More Time How : How Do You Motivate Employees? *Harvard Business Review*, 65(5), 109-120. Obtenido de <https://hbr.org/2003/01/one-more-time-how-do-you-motivate-employees>
- Leithwood, K., & Day, C. (2007). *Successful School Leadership: What It Is and How It Influences Pupil Learning*. Nottingham: DfES. Obtenido de <https://www.researchgate.net/publication/237233854>
- Leithwood, K., & Sun, J. (2012). The Nature and Effects of Transformational School Leadership: A meta-Analytic Review of Unpublished Research. *Educational Administration Quarterly*, 48(3), 387- 423. doi:10.1177/0013161X11436268
- León Santos, M. A. (2024). La comunicación interna como factor determinante del clima organizacional en instituciones educativas. *Revista Científica Dominio de las Ciencias*, 10(1), 234 - 256. Obtenido de <https://dominiodelasciencias.com/>
- Litwin, G. H., & Stringer, R. A. (1968). *Motivation and Organizational Climate*. Boston: Harvard Business School Press. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?id=FVevAAAAIAAJ>
- Litwin, G. H., & Stringer, R. A. (1968). *Motivation and Organizational Climate*. Boston : Harvard Business School Press.
- Martínez Chaidez, E. J. (2022). Características del perfil directivo escolar para potenciar la función. *Formación Estratégica*, 6(2), 75 - 95. Obtenido de <https://formacionestrategica.com/index.php/foes/article/view/89>
- Mendoza Torres, M. R., & Ortiz Riaga, C. (2006). El Liderazgo Transformacional, Dimensiones e Impacto en la Cultura Organizacional y Eficacia de las Empresas. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 14(1), 118 - 134. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=90900107>

- Ministerio de Educación. (2016). *Acuerdo Ministerial Nro. MINEDUC-ME-2016-00107-A (Normativa para la Implementación de los Estándares de Calidad Educativa)*. Quito: Ministerio de Educación del Ecuador. Obtenido de <https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/05/ACUERDO-Nro-MINEDUC-ME-2016-00107-A.pdf>
- Ministerio de Educación. (2017). *Manual para la implementación y evaluación de los estándares de calidad educativa*. Quito: Ministerio de Educación. Obtenido de <https://educacion.gob.ec/>
- Ministerio de Educación. (2017). *Manual para la Implementación y Evaluación de los Estándares de Calidad Educativa: Gestión Escolar, Desempeño Profesional Directivo y Docente*. Quito: Ministerio de Educación. Obtenido de <https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/12/Manual-para-la-implementacion-de-los-estandares-de-calidad-educativa.pdf>
- Ministerio de Educación. (2022). *Acuerdo Nro. MINEDUC-MINEDUC-2022-00038-A (Normativa para la desconcentración administrativa y financiera)*. Quito: Ministerio de Educación del Ecuador. Obtenido de <https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2022/11/MINEDUC-MINEDUC-2022-00038-A.pdf>
- Morales, S., & Herrera, D. (2023). Comunidades profesionales de aprendizaje y rendimiento escolar: El rol del directivo. *Revista Iberoamericana de Educación*, 91(1), 35-50. Obtenido de <https://rieoei.org/>
- Morrison, K. (2015). *Research Methods in Education*. Londres: Routledge.
- Murrillo Torrecilla, F. J. (2006). Dirección Escolar para el Cambio: Del liderazgo Transformacional al Liderazgo Distribuido. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 4(4), 11 - 24. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/551/55140403.pdf>
- Nacional, A. (2011 (Reformada en 2021)). *Ley Orgánica de Educación Intercultural (LOEI)*. Quito: Registro Oficial Suplemento 417. Obtenido de https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/02/Ley_Organica_de_Educacion_Intercultural_LOE_I_codificado.pdf
- Otzen, T., & Manterola, C. (2017). Técnicas de Muestreo sobre una Población a Estudio. *International Journal of Morphology*, 35(1), 227 - 232. doi:10.4067/S0717-95022017000100037

- Ponce Pincay, J. (2023). Aporte de la motivación laboral en el clima organizacional de las pymes en Ecuador. *Polo del Conocimiento*, 8(5). Obtenido de <https://polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/view/5559>
- Presidencia de la República del Ecuador. (2023). *Reglamento General a la Ley Orgánica de Educación Intercultural (Decreto Ejecutivo 675)*. Quito: Segundo Suplemento del Registro Oficial No. 254. Obtenido de https://www.gob.ec/sites/default/files/regulations/2023-07/Documento_Reglamento-General-Ley-Organica-Educacion-Intercultural.pdf
- Prestiadi, D., Gunawan, I., & Sumarsono, R. B. (2023). Democratic leadership in education: A solution to sustain a healthy organizational climate in the long term. *Journal of Education and Learning (EduLearn)*, 17(1), 45 - 54. Obtenido de <https://doi.org/10.11591/edulearn.v17i1.20567>
- Pulla, M., & Jiménez, W. (2024). Liderazgo pedagógico y resolución de conflictos en el ámbito escolar. *Revista San Gregorio*, 88-105. Obtenido de <https://revista.sangregorio.edu.ec/>
- Quishpe-Mosquera, J. P., & Cevallos-Benavides, W. (2025). Competencias directivas y su impacto en la gestión administrativa: Un enfoque desde la planificación estratégica. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 9(1), 102-120. Obtenido de <https://ciencialatina.org/>
- Ramírez Yela, E., Erazo, J. C., & Carpio, M. (2024). Clima organizacional y desempeño docente: Análisis de los factores ambientales y psicosociales. *Polo del conocimiento*, 9(3), 55-78. Obtenido de <https://polodelconocimiento.com/>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Comportamiento Organizacional* (18va ed.). México: Pearson Educación.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Comportamiento Organizacional* (18va ed.). Obtenido de <https://www.pearson.com/en-us/subject-catalog/p/organizational-behavior/P2000000005869>
- Rugel-Sono, J. T. (2023). Habilidades blandas directivas y clima institucional en docentes de escuelas urbanas. *Revista Educare*, 27(2), 1-18. Obtenido de <https://revistas.investigacion-upelipb.com/>
- Sánchez, M., & Torres, A. (2022). Estilos de liderazgo y su influencia en el clima organizacional de centros educativos. *Revista Espacios*, 43(5), 15-28. Obtenido de <https://www.revistaespacios.com/>
- Toral Morales, E. R., & Alvarado Loy, G. J. (2023). *El clima organizacional en el desempeño de los docentes de la Unidad Educativa 28 de Mayo*. Guayaquil: Proaño Cobos.

- Ulloa Pimienta, A. R. (2024). El clima organizacional como factor de éxito. *Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores, 11 (Año XI)*(Ed. Esp.). Obtenido de <https://dilemascontemporaneoseducacionpoliticayvalores.com/index.php/dilemas/articulo/view/3937>
- UNESCO. (2021). *Los aprendizajes fundamentales en América Latina y el Caribe (Informe ERCE 2019)*. Santiago de Chile: OREALC/UNESCO.
- UNESCO. (2022). *Reporte anual 2022 de la Red de Liderazgo Escolar: Superando desafíos e impulsando cambios*. París: UNESCO. Obtenido de <https://teachertaskforce.org/es/centro-de-conocimientos/reportes-anuales/2022-de-la-red-de-liderazgo-escolar-superando-desafios-e>
- UNESCO. (2024). *Global Report on Teachers: Addressing teacher shortages and transforming the profession*. París: UNESCO. Obtenido de <https://unesdoc.unesco.org/>
- Vallejo-Ruiz, M., & Torres-Soto, A. (2020). La gestión del clima de aula y los recursos educativos como factores de calidad. *Revista Eelectrónica Interuniversitaria de Formación del Profesorado, 23*(2), 15-29. Obtenido de <https://doi.org/10.6018/reifop.418641>
- Vasco Vasco, J. (2021). Clima organizacional y su relación en el rendimiento laboral del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón San Pedro de Pelileo. Ambato, Tungurahua: Universidad Técnica de Ambato. Obtenido de <https://repositorio.uta.edu.ec/jspui/handle/123456789/33589>

Anexos

Anexo 1 Encuesta [Perfil directivo](#)

Encuesta sobre el Perfil Directivo y el Clima Organizacional

Estimado/a docente:

Esta encuesta forma parte de una investigación académica sobre liderazgo y clima organizacional en la Unidad Educativa Bolívar de Guayaquil. Sus respuestas son anónimas y confidenciales. Las pida información y marque la opción que mejor refleje su percepción. No hay respuestas correctas ni incorrectas. Gracias por su colaboración.

por favor envíe su [correo de correo](#)

* Marque con la respuesta más adecuada

Cuenta electrónica *

☐ Registro (por favor envíe su correo al correo que se incluyó al enviar la encuesta)

Datos sociodemográficos

Sexo *

☐ Femenino
☐ Masculino
☐ Otro

Edad *

☐ 27-32 años
☐ 33-38 años
☐ 39-44 años
☐ 45-50 años
☐ 51 años o más

Tiempo de servicio en la institución *

☐ 0 a 6 meses
☐ 7 meses a 1 año
☐ 2 a 5 años
☐ 6 a 11 años

Nivel en el que labora *

☐ Educación inicial
☐ Educación General Básica - Subnivel Propedéutico (1.º a 3.º de EGB)
☐ Educación General Básica - Subnivel Básica Elemental (2.º a 4.º de EGB)
☐ Educación General Básica - Subnivel Básica Media (5.º a 7.º de EGB)
☐ Educación General Básica - Subnivel Básica Superior (8.º a 10.º de EGB)
☐ Bachillerato General Unificado

Formación académica

☐ Normalista/Técnico
☐ Licenciatura
☐ Maestría
☐ Doctorado
☐ Otro

Sección 6 - Perfil directivo

Estado civil: 1=Totalmente en desacuerdo 2=En desacuerdo 3=No 4=De acuerdo 5=Totalmente de acuerdo

A1. El director(a) planifica y organiza actividades institucionales con claridad y eficacia.

A1. El director(a) planifica y organiza actividades institucionales con claridad y eficacia.

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Totalmente de acuerdo

A2. La dirección promueve y supervisa acciones que mejoran los procesos de enseñanza-aprendizaje.

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Totalmente de acuerdo

A3. Este director(a) está escuchando las propuestas y preocupaciones del personal docente.

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Totalmente de acuerdo

A4. La dirección construye metas y planes a mediano y largo plazo que orientan el trabajo docente.

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Totalmente de acuerdo

A5. Este director(a) fomenta el entusiasmo y el compromiso del personal docente hacia los proyectos institucionales.

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Totalmente de acuerdo

Activar Windows
Ir a Configuración para activar Windows

Sección 6 - Clima organizacional

Escala: 1 = Totalmente en desacuerdo 2 = En desacuerdo 3 = Ni 4 = De acuerdo 5 = Totalmente de acuerdo

B1. Las condiciones físicas y materiales de trabajo son adecuadas para realizar nuestras tareas.

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Totalmente de acuerdo

B2. Me siento satisfecho(a) y orgulloso(a) por mi trabajo en la institución.

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Totalmente de acuerdo

B3. Existe colaboración y apoyo entre los docentes cuando se realizan actividades institucionales.

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Totalmente de acuerdo

B4. La información relevante no se comunica oportunamente dentro de la institución.

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Totalmente de acuerdo

B5. Los docentes somos consultados y consultamos en las decisiones que afectan a la comunidad educativa.

1 2 3 4 5

Activar Windows
Ir a Configuración para activar Windows

UNEMI

UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO

¡Evolución académica!

@UNEMIEcuador

