

El liderazgo directivo como predictor del clima laboral en instituciones educativas

Executive Leadership as a Predictor of Workplace Climate in Educational Institutions

Alicia Elizabeth Chiliquinga Sigchos¹ (achiliquingas@unemi.edu.ec) (<https://orcid.org/0009-0006-9076-3176>)

Johana Verónica Espinel Guadalupe² (jespinelg@unemi.edu.ec) (<https://orcid.org/0000-0002-4867-2215>)

Resumen

El liderazgo es un factor determinante en el mejoramiento de la enseñanza, la formación de directivos a nivel educativo constituye un ámbito para transformar hacia una educación de calidad, donde prevalezcan la equidad, la relevancia y la justicia; el docente busca romper las profundas desigualdades estructurales, priorizando la motivación hacia los resultados académicos, donde el factor del clima laboral es importante, un buen ambiente laboral se asocia con niveles de satisfacción alta, motivación constante y mayor productividad, por consiguiente nuestro objetivo de estudio estuvo enfocado en correlacionar como el liderazgo directivo es un factor predictor del clima laboral en las instituciones educativas públicas. La metodología se basa en un estudio con enfoque cuantitativo de corte trasversal, la muestra estuvo conformada por 64 participantes docentes y directivos de las principales instituciones educativas de San Pedro de Pelileo, el trabajo de campo se desarrolló con la recolección de datos durante el año lectivo 2025-2026. Se aplicó dos instrumentos validados por la comunidad científica, el Test de Liderazgo de Blake y Mouton con 18 ítems distribuido en dos dimensiones: la orientación hacia las personas (bienestar y desarrollo de equipo) y la orientación hacia las tareas (cumplimiento de objetivos y productividad); además se aplicó la Escala de Clima Laboral CL-SPC integrada por 50 ítems dividido en cinco factores (Autorrealización, Involucramiento Laboral, Supervisión, Comunicación y Condiciones Laborales), los dos instrumentos presentan una puntuación de 1 a 5 puntos. Los resultados en relación con la variable del liderazgo obtuvieron un 64% en estilo integrador de alto desempeño en las tareas y en la preocupación por las personas, es decir, un perfil de líder de equipo. En relación con la variable del clima laboral, la media general fue de 4,18 sobre 5, lo cual indica un ambiente laboral favorable; estos resultados concluyen un

¹ Universidad Estatal de Milagro, Facultad de Posgrado UNEMI, Maestría en Educación, Milagro, Ecuador, Docente Unidad Educativa Pelileo.

² Universidad Estatal de Milagro, Docente Investigadora, Facultad de Posgrado UNEMI, Milagro, Ecuador.

coeficiente de Sperman de 0.440, valor que representa una correlación positiva moderada entre las variables de estudio.

Abstract

Leadership is a key factor in improving teaching; training educational leaders provides an opportunity to transform the system toward quality education, where equity, relevance, and justice prevail; Teachers seek to break down deep-rooted structural inequalities by prioritizing motivation toward academic outcomes, where the work environment plays a significant role; a positive work environment is associated with high levels of satisfaction, sustained motivation, and increased productivity. Consequently, the objective of our study was to examine the correlation between administrative leadership and the work environment in public educational institutions. The methodology is based on a quantitative, cross-sectional study. The sample consisted of 64 participants teachers and administrators from the main educational institutions in San Pedro de Pelileo and fieldwork involved data collection during the 2025–2026 school year. Two instruments validated by the scientific community were administered: the Blake and Mouton Leadership Test, consisting of 18 items distributed across two dimensions people orientation (well-being and team development) and task orientation (goal achievement and productivity); in addition, the CL-SPC Work Climate Scale was administered, consisting of 50 items divided into five factors (Self-Actualization, Work Engagement, Supervision, Communication and Working Conditions), both instruments are scored on a scale of 1 to 5 points. The results regarding the leadership variable showed a 64% score for a high-performance, integrative leadership style focused on tasks and concern for people that is, a team leader profile. Regarding the work climate variable, the overall average was 4.18 out of 5, indicating a favorable work environment; these results yield a Spearman's correlation coefficient of 0.440, a value representing a moderate positive correlation between the study variables.

Palabras clave: liderazgo, clima laboral, educación, directivo, docente.

Keywords: leadership, workplace climate, education, executive, teacher.

Introducción

El liderazgo educativo en América Latina se configura como un factor determinante para el mejoramiento de la calidad, la equidad y la relevancia de los sistemas escolares (Bolívar, 2010), en un contexto caracterizado por profundas desigualdades estructurales, donde predominar las secuelas de una crisis educativa y la imperiosa necesidad de fortalecer los valores en las

instituciones educativas. Históricamente está dominado por enfoques jerárquicos y centrados en la figura del director como líder heroico, el liderazgo educativo ha experimentado una transición conceptual hacia modelos instruccionales y de tipo colaborativo (Mercado, 2026), en los que la influencia se ejerce de manera compartida entre directivos, docentes, estudiantes, familias y comunidad (Miranda, 2021). Esta evolución responde a la evidencia empírica que vincula el liderazgo distribuido con mayores niveles de compromiso profesional, innovación pedagógica y resultados de aprendizaje sostenibles en entornos complejos y diversos (Satya Vitoria, 2025).

La formación de directivos escolares constituye uno de los ámbitos prioritarios y, a la vez, más desafiantes de la política educativa en América Latina. Aunque diversos países han impulsado iniciativas orientadas a la profesionalización de la gestión y el liderazgo escolar, persisten importantes limitaciones en los procesos de formación. En particular, son pocas las naciones que cuentan con programas formativos de carácter obligatorio y, cuando estos existen, suelen presentar un predominio de enfoques teóricos en el campo socioeducativo, con oportunidades limitadas para el desarrollo y la aplicación práctica de competencias directivas (Luna, 2024; Lucena Rodríguez, 2022). En Chile un país que se distingue por su trayectoria en el desarrollo de estándares de liderazgo netamente distribuido, en gran parte de su región predominan brechas en los procesos de selección meritocrática, evaluación continua y articulación entre formación y práctica real. Fortalecer la formación inicial y continua de los directivos se presenta, por tanto, como una condición necesaria para transitar hacia un liderazgo El liderazgo educativo en América Latina se configura como un factor determinante para el mejoramiento de la calidad, la equidad y la relevancia de los sistemas escolares (Bolívar, 2010), en un contexto caracterizado por profundas desigualdades estructurales, donde predominar las secuelas de una crisis educativa y la imperiosa necesidad de fortalecer los valores en las instituciones educativas. a nivel de América Latina (Rosales-Yepes, 2020).

El liderazgo educativo constituye uno de los factores más influyentes en la calidad de los sistemas educativos y en los resultados de aprendizaje de los estudiantes (Lusquiños, 2021; Cevallos, 2024). En las últimas décadas, la conceptualización del liderazgo directivo ha evolucionado desde enfoques jerárquicos y centrados en la figura del director hacia modelos más

distribuidos, adaptativos y orientados a la equidad y la justicia social. Esta transformación responde a los desafíos contemporáneos, sin embargo, la incertidumbre generada por la crisis global, la brecha digital, la diversidad cultural surge como una necesidad de promover entornos inclusivos que garanticen el derecho a una educación de calidad para todos (Salazar-Alcivar, 2025).

Según el informe de la UNESCO (2024) referente al Seguimiento de la Educación en el Mundo “Leadership in education: Lead for learning”, el liderazgo efectivo es clave para mejorar la práctica docente, fomentar la colaboración y responder a las necesidades locales, especialmente en contextos de vulnerabilidad. El informe enfatiza que los líderes educativos deben actuar como agentes de cambio que promueven el aprendizaje continuo tanto de estudiantes como de docentes, priorizando la equidad y resiliencia institucional.

Estudios recientes refuerzan esta perspectiva, en una revisión sistemática de 124 estudios empíricos publicados entre 2014 y 2024 se destaca que el liderazgo directivo debe estar orientado a la justicia social, esto implica que las prácticas aborden las dimensiones de redistribución, reconocimiento y representación, enfrentando tensiones entre las demandas de rendición de cuentas neoliberales y aborden objetivos de equidad. Se concluyen que este tipo de liderazgo requiere vulnerabilidad, desaprendizaje y acciones transformadoras que descolonizen las prácticas educativas (Chaaban, 2025).

En el contexto ecuatoriano, la literatura resalta la necesidad de liderazgos contextualizados que responden a realidades de desigualdad, ruralidad y postpandemia, promoviendo la inclusión y el desarrollo profesional docente (Medina, 2024; Balseca, 2025). Varias revisiones sistemáticas subrayan el rol de liderazgo directivo en contextos desafiantes y el impacto de liderazgo transformacional en el mejoramiento escolar, donde la motivación docente y los resultados académicos puedan ser alcanzables. Estos trabajos evidencian que el liderazgo distribuido y colaborativo fomenta mayores niveles de compromiso y una mejora sostenida en las instituciones educativas (Salazar Balarezo, 2025), el propósito es generar un conocimiento aplicable a través de los procesos de mejora continua en los entornos educativos reales. El liderazgo directivo no es

solo una función administrativa, es un acto profundamente ético y político que determina en gran medida la capacidad de los sistemas educativos para construir sociedades más justas y equitativas, para lo cual es muy importante centrarse también en el equipo de trabajo, es decir, clima laboral de las entidades educativas.

El clima laboral representa un constructo clave en el estudio de las organizaciones, entendido como la percepción compartida de los miembros respecto al ambiente de trabajo en el que desarrollan las actividades educativas (León Serrano, 2018; Sigcha, 2024). Este concepto, de naturaleza multidimensional y dinámico abarca dimensiones como la estructura organizacional, el liderazgo, las relaciones interpersonales, el reconocimiento, la comunicación y las oportunidades de desarrollo profesional. Un clima laboral positivo se asocia consistentemente con mayores niveles de satisfacción, compromiso organizacional, motivación y productividad, mientras que un clima desfavorable incrementa el estrés, el burnout y la rotación de personal (Chiavenato, 2004; López-Armes, 2023).

A nivel latinoamericano, diversos estudios han resaltado la importancia del clima laboral en instituciones educativas. Factores como el liderazgo directivo, la comunicación interna, el trabajo en equipo, la motivación y la gestión del capital humano emergen como elementos centrales que inciden en la percepción docente del ambiente laboral (Doria-Velarde, 2023; Soriano Paredes, 2026). Estos trabajos coinciden en señalar que un clima laboral deteriorado afecta negativamente la calidad de la enseñanza y el bienestar del personal docente, mientras que un clima favorable potencia la innovación pedagógica y la mejora continua de las instituciones educativas.

En el contexto educativo, el clima laboral o clima organizacional escolar adquiere características particulares derivadas de la naturaleza del trabajo docente. Los docentes enfrentan demandas emocionales elevadas, interacciones constantes con estudiantes y familiares, autonomía pedagógica relativa junto a fuertes estructuras burocráticas, y una responsabilidad social de alto impacto en el desarrollo de las nuevas generaciones (Márquez Gómez, 2022). En este ámbito, el clima laboral trasciende el mero ambiente de trabajo y se convierte en un factor determinante de la calidad educativa, la convivencia educativa y los resultados de aprendizaje de los estudiantes.

Revisiones sistemáticas ha demostrado ampliamente la relación entre el clima laboral escolar y la calidad educativa; donde se distingue la aplicabilidad de los climas “abiertos” y “saludables” como una influencia positiva en la eficacia docente y el logro académico. Por otra parte, se ha confirmado que un clima escolar positivo caracterizado por seguridad, relaciones de apoyo, practicas pedagógicas efectivas y un entorno institucional favorable, reduce la deserción, disminuye el burnout académico y mejora significativamente el desempeño estudiantil (Fuster Gómez, 2024). En el contexto educativo ecuatoriano, a pesar de la evidencia empírica, persisten los desafíos en muchos sistemas educativos, especialmente en contextos con recursos limitados y cambios constantes en las políticas educativas. Comprender en profundidad el clima laboral educativo resulta, fundamental para el bienestar de los docentes, como una estrategia clave para elevar la calidad educativa y promover entornos escolares saludables e inclusivos.

Aunque en los últimos años se han desarrollado diversos estudios en Ecuador, estos han explorado la relación entre el liderazgo directo y el clima organizacional en instituciones educativas, sin embargo persiste un importante vacío científico a nivel nacional, la mayoría de investigaciones se centran en una sola institución educativa, con muestras reducidas y enfoques metodológicos de tipo exploratorio (Caregua, 2025; Gastesi, 2025; Pulla-Coronel, 2024), esto ha limitado la generalización de hallazgos en el contexto educativo ecuatoriano; un factor importante es la diversidad étnica por región, lo cual influye directamente en el ámbito educativo y el tipo de institución (pública – privada). Por consiguiente, aparece una nueva línea de investigación enfocada en correlacionar como el Liderazgo Directivo es un factor predictor del clima laboral en las instituciones educativas públicas de San Pedro de Pelileo de la provincia de Tungurahua.

Materiales y métodos

La presente investigación adoptó un enfoque cuantitativo con un diseño de tipo exploratorio, descriptivo y correlacional. Se combinó la modalidad bibliográfica para el análisis y síntesis del marco teórico conceptual y se estableció un trabajo de campo para la toma de datos, lo cual

permitió una revisión sistemática de la literatura científica y la recolección directa de datos en el contexto educativo real (entidades educativas de cantón Pelileo).

Desde el punto de vista socio educativo, la investigación se llevó a cabo mediante un estudio exploratorio y descriptivo, a través del cual se pudo identificar las características iniciales del liderazgo directivo y el clima laboral, mediante el cual se pudo describir el vacío científico existente en esta área de estudio propuesto, además se pudo identificar y caracterizar las percepciones de los docentes respecto al clima laboral y el liderazgo directivo, finalmente se aplicó un diseño transversal ya que se pudo analizar la correlación existente entre el liderazgo directivo y el clima laboral de las instituciones públicas del cantón Pelileo en Ambato Ecuador. El trabajo de campo se realizó en cuatro instituciones educativas públicas del cantón Pelileo, provincia de Tungurahua-Ecuador. La selección de las instituciones se realizó mediante un muestreo regulado, considerando su representatividad geográfica y la accesibilidad a las entidades educativas.

La población estuvo conformada por cuatro instituciones educativas del cantón Pelileo. Las Unidades Educativas tienen en su planta docente a profesionales en servicio activo 142 docentes que trabajaron durante el año lectivo 2025-2026. Se aplicó un muestreo estratificado por institución, obteniendo una muestra de 64 participantes (Docentes y Directivos de San Pedro de Pelileo).

Se utilizaron dos instrumentos de recolección de datos, validados en la comunidad científica.

Para medir el liderazgo se utilizó el Test de Liderazgo de Blake y Mouton, compuesto por 18 ítems distribuidos en dos dimensiones: la orientación hacia las personas (bienestar y desarrollo de equipo) y la orientación hacia las tareas (cumplimiento de objetivos y productividad). Este tipo de cuestionario aplica una Escala de 5 puntos (1= Nunca; 5= Siempre) (Blake, 1964). El modelo de Blake y Mouton es conocido como el modelo de la rejilla administrativa y gerencial, el cual se representa en dos ejes, el eje horizontal donde se ubica la producción o el trabajo y el eje vertical

relacionado con las personas y su potencialidad. Este tipo de modelo determina el tipo de liderazgo (Molloy, 1998).

Para analizar el Clima Laboral se aplicó la Escala de Clima Laboral CL-SPC, integrada por 50 ítems agrupados en dimensiones, también aplica una escala tipo Likert de 5 puntos (Palma, 2004). La escala está integrada por 50 ítems dividido en cinco factores (Autorrealización, Involucramiento Laboral, Supervisión, Comunicación y Condiciones Laborales), las propiedades psicométricas presentan altos índices de confiabilidad (Alfa de Cronbach de 9,7 y Split Half de .90) así como las tablas de extracción y análisis de los componentes, los criterios de calificación presentan un sistema de puntuación de 1 a 5 (1 Nunca - 5 Siempre).

El estudio se desarrolló mediante un procedimiento organizado en diferentes etapas. En la primera etapa, se realizó la planificación de la investigación y se establecieron los criterios para la selección de los participantes en función del objetivo de estudio, a continuación se obtuvo la autorización correspondiente de las autoridades pertenecientes en cada institución educativa del Distrito Educativo 18D04 San Pedro de Pelileo. Posteriormente se aplicaron los cuestionarios mediante un trabajo de campo en las instituciones educativas seleccionadas durante los meses de marzo a junio del 2026, garantizando en todo momento el anonimato y confidencialidad de los datos, tanto en las respuestas de los docentes como de los directivos en las unidades educativas. Finalmente los datos de cada una de las variables fueron analizados y procesados mediante el software estadístico SPSS versión 25. Se realizaron análisis descriptivos (medidas de tendencia central y frecuencias), además se aplicó un análisis estadístico inferencial mediante el análisis de pruebas de normalidad y correlación de Spearman para determinar el grado de correlación del liderazgo directivo sobre el clima laboral de las instituciones educativas del cantón Pelileo, para lo cual se consideró un nivel de significancia de $p < 0.05$.

En todo momento de la investigación se respetó las consideraciones y los principios éticos establecidos por la Declaración de Helsinki y las normas nacionales ecuatorianas para la protección de datos. Se garantizó que los datos del estudio sean objetivos, mediante la firma del consentimiento informado, donde se estableció claramente el derecho a participar o retirarse en

cualquier momento del estudio, además de la confidencialidad y el uso exclusivo de los datos con fines académicos.

Dentro de los criterios de inclusión, se presentaron algunas normas para garantizar la objetividad de los datos. Los docentes y directivos nombrados o contratados debían encontrarse en servicio activo en las instituciones educativas seleccionadas durante el periodo de recolección de datos, no haber sido sancionados o encontrarse en procesos administrativos. Tener una experiencia mínima como docente o autoridad de 12 meses en la institución, esto con el fin de garantizar un conocimiento suficiente del liderazgo directivo y el clima laboral en las instituciones educativas, además se estableció criterios de exclusión: Ser docente o directivo con un periodo menor de 11 meses en la institución educativa donde labora, personal que esté haciendo uso de licencia médica, maternidad o vacaciones prolongadas durante el proceso de recolección de datos; docentes o directivos que expresen su deseo de no participar o retirarse del estudio en cualquier momento.

Resultados

El presente estudio se centra en un análisis descriptivo realizado a 64 participantes de las Unidades Educativas de San Pedro de Pelileo, contexto educativo donde el perfil del docente influye significativamente en el proceso educativo, la equidad y la calidad de enseñanza, sin embargo se debe analizar también como se relaciona el liderazgo directivo y el clima laboral que se desarrolla en las instituciones educativas. A continuación se presentan los resultados.

En primera instancia fue fundamental analizar el perfil sociodemográfico de los participantes, el cual proporciona un marco esencial para comprender las condiciones en las que se desarrolla la labor docente y sus posibles implicaciones en los resultados con las variables de estudio.

Tabla 1. Características socio demográfica del personal docente de San Pedro de Pelileo.

Indicadores		Frecuencia	Porcentaje
Género	Masculino	24	37,5
	Femenino	40	62,5

Estado Civil	Casado	33	51,6
	Soltero	23	35,9
	Divorciado	6	9,3
	Unión libre	2	3,2
Etnia	Mestizo	61	95,3
	Indígena	3	4,7
Sector de trabajo	Rural	44	68,8
	Urbano	20	31,2
Cargo	Autoridad	10	15,6
	Docente	54	84,4
Años de experiencia	1 año	7	10,9
	2 a 5 años	20	31,3
	6 a 10 años	15	23,4
	Más de 11 años	22	34,4

En la Tabla 1. Se puede observar que la muestra de estudio fue conformada por 64 participantes de las Unidades Educativas de San Pedro de Pelileo, caracterizado por ser predominantemente de género femenino con un 62,5 % ($n \approx 40$) en comparación con los varones 37,5 % ($n \approx 24$), la mayor concentración se encuentra en la categoría de Docentes con un 84,4 % ($n \approx 54$), mientras que en cargos de autoridad se reportó un 15,6 % ($n \approx 10$). En lo relacionado con la etnia se puede observar una alta homogeneidad de participantes Mestizos con un 95,3 % ($n \approx 61$) y solo 4,7 % ($n \approx 3$) de los sujetos se definen Indígenas. La gran mayoría de los participantes afirman estar laborando en zonas Rurales 68,8 % ($n \approx 44$), mientras que en la zona Urbana trabaja un 31,2 % ($n \approx 20$), respecto al estado civil de los encuestados el 51,6 % ($n \approx 33$) son de estado civil casados, el 35,9 % ($n \approx 23$) solteros, el 9,3 % ($n \approx 6$) son divorciados y tan solo el 3,2 % ($n \approx 2$) están en unión libre. Respecto a la experiencia laboral, el 10,9 % ($n \approx 7$) están en las instituciones laborando 1 año, el 31,3 % ($n \approx 20$) tienen entre 2 a 5 años de trabajo, mientras que el 23,4 % ($n \approx 15$) tienen una experiencia entre 6 a 10 años, y el 34,4 % ($n \approx 22$) ya tienen gran experiencia laboral.

Posteriormente se trabajó con los datos de la variable independiente Liderazgo Directivo, la cual es una variable de tipo cuantitativo, en el trabajo de campo se aplicó el test de estilos de liderazgo. Se realizó un análisis de los estilos de liderazgo a 64 participantes pertenecientes a las Unidades Educativas de San Pedro de Pelileo, mediante la aplicación del cuestionario de

Blake y Mouton. Este modelo evalúa dos dimensiones: la preocupación por las personas (eje vertical) y la preocupación por las tareas o la producción (eje horizontal), el cual tiene cinco estilos de liderazgo predominantes; los principales resultados se presentan en las siguientes tablas y figuras.

Tabla 2. *Distribución de los perfiles de liderazgo.*

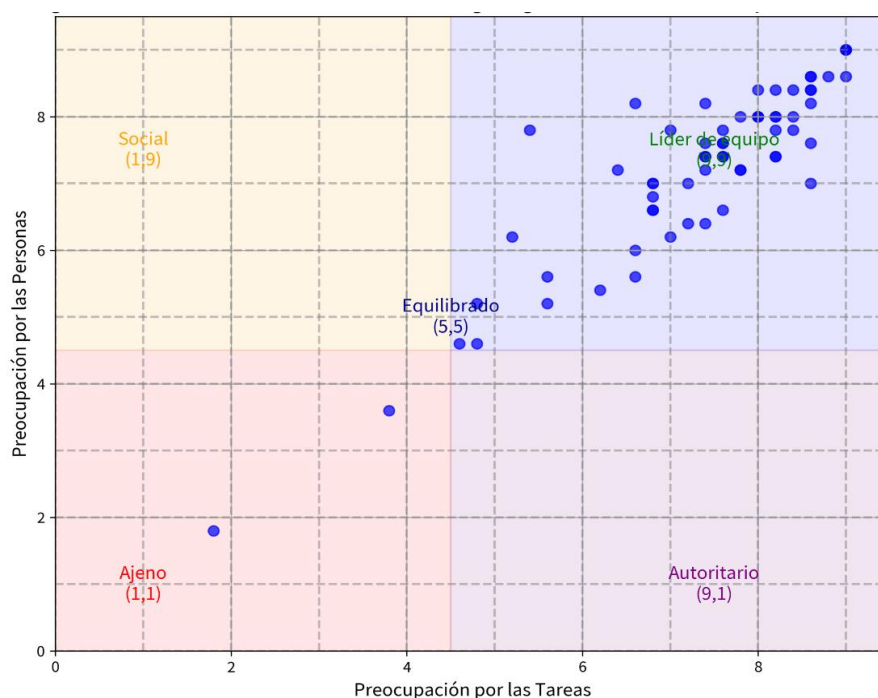
Estilo de liderazgo	Cantidad	Porcentaje	Descripción
Líder de equipo (9,9)	41	64%	Alto equilibrio. Líderes más efectivos.
Equilibrado (5,5)	22	34%	Balance moderado, sin destacar en ninguno.
Ajeno (1,1)	1	2%	Bajo compromiso general
Autoritario (9,1)	0	0%	Ninguno en extremos puro
Social (1,9)	0	0%	Ninguno en extremos puro

La clasificación de los participantes según los cuadrantes del modelo de Blake y Mouton arrojó los siguientes resultados.

Líder de Equipo (9,9): con un total de 41 encuestados (64,0%). Este estilo se caracteriza por altos niveles tanto en preocupación por las personas como por las tareas, promoviendo un liderazgo integrador, en nuestro caso busca simultáneamente el logro de los objetivos y el desarrollo del equipo de trabajo en el ámbito educativo. Líder Intermedio Equilibrado (5,5): 22 participantes encuestados que da un (34,5%). Representa un equilibrio moderado entre ambas dimensiones, pero sin alcanzar niveles sobresalientes en ninguna de las dos dimensiones. Líder Ajeno (1,5): solo 1 participante (1,5%). Presenta un Perfil con bajos niveles en ambas orientaciones, lo que sugiere trabajar en motivación y aplicación de liderazgo comprometido. No se registran casos con los estilos de Líder Social y Líder Autoritario.

Los puntajes promedio del grupo de estudio fueron de 7.23 en la dimensión de preocupación por las personas con una desviación estándar de 1.36, mientras que se obtuvo un 7.35 en la dimensión de preocupación por las tareas cuya desviación estándar fue de 1.39. Estos valores indican un perfil grupal muy alto y relativamente equilibrado, con una ligera inclinación hacia la orientación a las tareas.

Figura 1. Distribución de los estilos de liderazgo según el modelo de Blake y Mouton (n=64)



En la figura 1. Se puede observar las puntuaciones obtenidas puntos azules, las cuales representan la posición individual de cada participante en la cuadrícula (Preocupación por las Tareas vs. Preocupación por las Personas). Cada punto representa la puntuación de un participante en las dos dimensiones del modelo (Preocupación por las Personas y Preocupación por las Tareas). La mayoría de los casos se concentra en el cuadrante superior derecho (Líder de Equipo), lo que evidencia un predominio de estilos integradores y de alto desempeño. Se mantienen las etiquetas de los cuadrantes (Líder de Equipo, Equilibrado y Ajeno), sin datos de estilos Autoritario y Social en la muestra de estudio.

En cuanto a los resultados del clima laboral, se presentan los estadísticos descriptivos relacionados con los cinco factores: Autorregulación, Involucramiento laboral, Supervisión, Comunicación y Condiciones laborales, cada uno con 10 preguntas y valorado en una muestra de 64 participantes encuestas de las Unidades Educativas pertenecientes a San Pedro de Pelileo de la provincia de Tungurahua.

Tabla 3. *Factor de Autorregulación.*

Ítems	1	6	11	16	21	26	31	36	41	46
Media	4,06	4,09	4,23	4,17	3,82	4,28	4,03	4,31	4,21	4,09
Moda	4,00	5,00	4,00	4,00	4,00	5,00	5,00	4,00	5,00	4,00
Desviación	1,02	1,06	0,84	0,82	0,95	0,86	0,95	0,68	0,80	0,86

En la tabla3. Se puede visualizar el análisis descriptivo del factor de Autorregulación del clima laboral, se aprecia un nivel general alto con una (Media = 4,12). Los ítems mejor valorados con medidas superiores a 4,25, fueron el 36 (M = 4,31; DE = 0,68) y el 26 (M = 4,28; DE = 0,86), reflejando una percepción favorable dentro de la capacidad que tienen los docentes para mantener el control de su comportamiento y respuestas emocionales en el campo educativo, además de su desarrollo personal y profesional, dando como resultado fortalezas firmes dentro de las características de la autorregulación. Sin embargo, el ítem 21 obtuvo la media más baja del factor (M = 3,82; DE = 0,95), constituyendo el principal punto de atención. Estos hallazgos sugieren que, si bien el factor Autorregulación presenta un estado positivo en las unidades educativas, ya que se promueve el desarrollo de las actividades a nivel personal e institucional; resulta necesario implementar estrategias focalizadas para fortalecer el aspecto relacionado con los reconocimientos por los logros del personal docente.

Tabla 4. *Involucramiento laboral*

Ítems	2	7	12	17	22	27	32	37	42	47
Media	4,20	4,37	4,32	4,14	4,25	4,21	4,25	4,45	4,29	4,20
Moda	5,00	5,00	5,00	4,00	5,00	5,00	5,00	5,00	4,00	5,00
Desviación	0,91	0,70	0,85	0,92	0,94	0,84	0,79	0,81	0,77	0,91

En lo relacionado con el factor involucramiento laboral, la muestra de estudio manifiesta un nivel general muy alto (Media = 4,27). Manifestando alta percepción positiva de compromiso, dedicación y motivación de los docentes y autoridades en sus actividades laborales. Los ítems mejor apreciados fueron el 37 (M = 4,45; DE = 0,81) y el 7 (M = 4,37; DE = 0,70) los dos con medidas superiores a 4,35, dando como resultado fortalezas firmes en los aspectos centrales del identificación y compromiso hacia el cumplimiento de las actividades laborales. En base a los resultados se puede observar que los servicios de la organización-Institución constituyen motivo de orgullo para el personal docente, ya que cada maestro busca asegurar sus niveles de logro en las tareas asignadas, sin embargo se requiere trabajar en lo relacionado a los compromisos para optimizar el ítem 17 (M = 4,14).

Tabla 5. *Supervisión.*

Ítems	3	8	13	18	23	28	33	38	43	48
Media	3,96	4,21	4,18	4,21	4,39	4,23	4,28	4,45	4,43	4,20
Moda	4,00	4,00	5,00	4,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	4,00
Desviación	1,02	0,80	0,92	0,76	0,70	0,83	0,76	0,68	0,68	0,80

Los resultados del factor supervisión, muestra un nivel general muy alto con una (Media = 4,25). Este factor demuestra una percepción positiva, respecto a la calidad, apoyo y afectividad en el acompañamiento dentro del entorno laboral educativo, los ítems mejor estimados fueron 38 (M = 4,45; DE = 0,68) y el 43 (M,43; DE = 0,68), demostrando fortalezas importantes en los elementos claves relacionados con los superiores en la supervisión de actividades, especialmente con la definición clara de los objetivos de trabajo, en función de los planes y métodos establecidos en las instituciones educativas, sin embargo en el ítem 3 (M = 3,36; DE = 1,02), se observa una acción de mejora relacionada con el apoyo que deben brindar los directivos para superar los obstáculos que se presente en el desempeño diario.

Tabla 6. *Comunicación.*

Ítems	4	9	14	19	24	29	34	39	44	49
Media	4,17	4,23	4,03	4,03	4,20	4,20	4,28	4,15	4,18	4,15

Moda	4,00	4,00	4,00	5,00	5,00	4,00	5,00	5,00	5,00	4,00
Desviación	0,95	0,79	0,92	0,90	0,91	0,78	0,84	0,83	0,77	0,78

La tabla 6. Hace referencia al análisis del factor comunicación, donde se puede observar un nivel general alto (Media=4,16). Esta dimensión refleja una percepción muy aceptable relacionada con los procesos de información, intercambio y fluidez de los canales de comunicación dentro de las Unidades Educativas de San Pedro de Pelileo. El ítem 34 obtuvo el valor más alto (M=4,28; DE=0,84), seguido del ítem 9 (M=4,23; DE=0,79). Sin embargo, los ítems 14 y 19 mostraron medias un poco más bajas (M=4,03 en ambos casos), constituyéndose como principales áreas de oportunidad. Esto manifiesta fortalezas específicas en la fluidez, claridad, coherencia y precisión de la información, aspectos sobresalientes relacionados con la forma con la que fluye la comunicación, además de la relación armoniosa en cada institución educativa, lo cual representa un aspecto positivo en el clima laboral.

Tabla 7. Condiciones laborales.

Ítems	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50
Media	4,03	4,14	4,31	4,14	4,21	4,28	3,85	4,28	4,00	4,03
Moda	4,00	4,00	5,00	4,00	5,00	5,00	4,00	5,00	4,00	5,00
Desviación	0,89	0,83	0,75	0,90	0,89	0,78	0,98	0,96	0,94	0,87

Por último, los resultados del factor Condiciones Laborales, muestra un nivel general alto (M=4,11). Esta dimensión refleja una percepción positiva acerca de los aspectos económicos, materiales y psicosociales que rodean el desempeño laboral de los docentes de las unidades Educativas de San Pedro de Pelileo. Los ítems mejor valorados fueron el 15 (M=4,31; DE=0,75) y el 30 (M=4,28; DE=0,78), indicando fortalezas significativas en las condiciones de trabajo. Estos hallazgos sugieren que las instituciones educativas tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de su responsabilidad, además que existe una buena administración de los recursos; sin embargo en el ítem 35 relacionado con la remuneración es atractiva en comparación con otras organizaciones se obtuvo una puntuación de (M=3,85; DE 0,98) representando el nivel más bajo, esto quiere decir que el salario de los educadores es el principal aspecto susceptible de mejoras.

Tabla 8. *Análisis general de los Factores del Clima Laboral en las instituciones educativas de San Pedro de Pelileo.*

Factores	Mediana	Nivel	Interpretación
Autorregulación	4,12	Alto	Favorable
Involucramiento Laboral	4.27	Muy Alto	Muy Favorable
Supervisión	4,25	Muy Alto	Muy Favorable
Comunicación	4,16	Alto	Favorable
Condiciones Laborales	4,11	Alto	Favorable

El análisis de los cinco factores del clima laboral muestra una perspectiva general positiva en las unidades educativas estudiadas. La media general de los factores analizados se sitúa en 4,18, lo que indica un ambiente laboral valorado como favorable. Se destaca en especial el factor de Involucramiento laboral (M=4,27) y Supervisión (M=4,25), ambos clasificados en un nivel muy alto, seguidos por Autorregulación (M=4,12), Comunicación (M=4,16) y Condiciones laborales (M=4,11), todos ellos ubicados en nivel alto. Estos resultados indican que tanto el personal docente como directivo, muestran una buena percepción del clima laboral, la capacidad de autorregulación y la calidad de supervisión que se recibe, aunque persisten oportunidades de mejora en las dimensiones de Condiciones laborales con relación al sueldo percibido. En conjunto el análisis del clima laboral de la organización (Unidades Educativas de San Pedro de Pelileo) se encuentra en estado favorable y muy favorable, manteniendo una base sólida sobre la cual se puede implementar estrategias de fortalecimiento y mejora continua.

Tabla 9. *Pruebas de normalidad*

	Kolmogorov-Smirnova			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	Gl	Sig.	Estadístico	Gl	Sig.
Total Liderazgo	,127	64	,012	,923	64	,001
Total Clima,108 Laboral		64	,063	,943	64	,005

a. Corrección de significación de Lilliefors

Al verificar los supuestos de normalidad con una muestra de 64 encuestados, se aplica la prueba de Kolmogorov-Smirnov, los resultados indican que la variable Liderazgo (K-S: $p=0,012$) como la variable de Clima laboral (K-S: $p=0,063$) presentan distribuciones no normales.

Para determinar la correlación existente entre las variables de estudio Clima Laboral y Liderazgo Directivo, se aplicó una prueba no paramétrica conocida como Rho Spearman, evaluando una muestra de 64 participantes.

El coeficiente de correlación obtenido entre el Clima Laboral y el Liderazgo Directivo fue de $r = 0,440$ con una significación bilateral de $p = 0,029$. De acuerdo con los baremos estadísticos convencionales, este valor representa una correlación positiva moderada como se puede observar en la tabla 10.

Tabla 10. Nivel de Correlación entre las variables de estudio.

		Total Clima Laboral		Total Liderazgo Directivo
Rho Spearman	de Total Laboral	Clima	Coeficiente de correlación	de 1,000
				,440
			Sig. (bilateral)	,029
			N	64
	Total Liderazgo Directivo		Coeficiente de correlación	de ,440
				1,000
			Sig. (bilateral)	,029
			N	64

Los datos aportan evidencias estadísticamente significativas para confirmar que el Liderazgo Directivo es un buen predictor del entorno relacionado con el clima laboral de las instituciones educativas de San Pedro de Pelileo de la provincia de Tungurahua.

Discusión

Los hallazgos del presente estudio, enmarcados en el ámbito de liderazgo directivo revelan que los factores del clima laboral presentan niveles altos con una media global de (4,18), donde el factor de involucramiento laboral ($M=4,27$) y supervisión ($M=4,25$) destacan cómo las dimensiones más sólidas, lo que sugiere que los líderes educativos de la institución fomentan un alto compromiso con sus colaboradores, además ejercen una supervisión percibida como efectiva y muy cercana. Estos resultados son consistentes con las investigaciones de (Leithwood, 2020; Robinson, 2008) quienes identifican el liderazgo transformacional y el apoyo institucional, como elementos claves que potencian el compromiso docente y el clima laboral positivo en los contextos educativos. Nuestros hallazgos coinciden con investigaciones previas que identifican estas dimensiones como componentes centrales del clima organizacional. Particularmente, el alto involucramiento laboral y la supervisión efectiva se alinean con los reportes de (Biggs, 2014; Gil, 2024).

La percepción general de nuestro estudio es muy favorable y ha sido documentada en estudios similares como los de (Toapanta, 2025; Olivera-Garay, 2021), sin embargo en lo relacionado con las dimensiones de reconocimiento y carga laboral podrían estar influyendo de forma negativa en la valoración, en nuestro caso los ítems con menores puntuaciones se presentan en las condiciones laborales pregunta 35 ($M=3,85$) y en supervisión pregunta 3 ($M=3,96$) esto refuerza la necesidad de intervenciones focalizadas tal como lo recomienda (Hernández Palomino, 2013; Cortez Rodríguez, 2023).

En el factor de autorregulación ($M=4,12$) y comunicación ($M=4,16$) se obtuvieron valoraciones favorables alineándose con los planteamientos de Hargreaves & Fullan (2015) sobre la importancia de la capacidad de autorregulación emocional y la comunicación abierta en el desarrollo de la cultura colaborativa, especialmente en instituciones educativas. El factor condiciones laborales ($M=4,11$) especialmente en la pregunta 35 evidencia una brecha importante, estas contradicciones han sido documentadas por (Day & Sammons 2016), quienes advierten que aunque los líderes educativos pueden generar fortalezas de involucramiento laboral y supervisión, las condiciones laborales inadecuadas y la falta de

recursos suelen generar percepciones negativas que afecten la motivación sostenida del personal. El clima laboral analizado presenta fortalezas en los factores evaluados, solamente la percepción en el tema del salario indica una estrategia de mejora. Finalmente concordamos con Banwo (2022) quien menciona que los resultados contribuyen al cuerpo de evidencias que vinculan un clima laboral positivo, con mayor productividad y satisfacción del talento humano.

Conclusiones

Los resultados muestran que la gran mayoría de los participantes se ubican en el estilo Líder de Equipo 64%, considerando como el más efectivo dentro del modelo de Blake y Mounton, debido a que relaciona el logro de metas organizacionales con el cuidado de las tareas y desarrollo del talento humano. Esta distribución sugiere un Talento Humano con fuerte potencial para el liderazgo transformacional y colaborativo, en nuestro caso de estudio un liderazgo comprometido con su trabajo dentro del ámbito educativo.

La presencia de un porcentaje del 34% en el estilo equilibrado indica oportunidades de desarrollo, mediante futuras intervenciones dirigidas a fortalecer una de las dos dimensiones del liderazgo, esto dependerá de las necesidades específicas de cada líder en cada institución educativa en función de su puesto de trabajo. Un solo caso aislado en puntaje ajeno 2% en ambas dimensiones, merece atención individualizada probablemente relacionado con factores de burnout, desmotivación o necesidades de capacitación, donde se necesita intervención socio emocional dirigida. Se recomienda implementar estrategias de desarrollo de liderazgo orientadas a elevar los perfiles intermedios, con el fin de optimizar el desempeño organizacional y el clima laboral.

Los resultados del estudio referente al clima laboral de las unidades educativas de San Pedro de Pelileo permiten concluir que, se caracteriza por un nivel general favorable, con una media global en los factores de 4,18; de los cuales el factor de Involucramiento Laboral ($M= 4,27$) y Supervisión ($M= 4,25$) emergen como las dimensiones más sólidas, esto refleja un alto compromiso de los docentes, además de una percepción positiva de la calidad del liderazgo

directivo en el clima laboral de las instituciones educativas. Sin embargo, en la pregunta 35 relacionada con las condiciones laborales los docentes afirman que su remuneración no está acorde en comparación con otras actividades del campo laboral.

Limitaciones. Se debe manifestar que esta es una investigación de tipo analítica descriptiva, de corte transversal, lo cual proporciona datos para investigaciones futuras, permitiendo realizar intervenciones con grupos más numerosos y abarcar una mayor cantidad de instituciones educativas.

Referencias

- Balseca, F. M. (2025). El liderazgo transformacional como estrategia para potenciar la innovación pedagógica y el rendimiento académico en instituciones de educación superior: Un análisis en el contexto ecuatoriano. *Ciencia y Educación*, 6(9.2), 285-302. doi:<https://doi.org/10.21158/01208160.n81.2016.1562>
- Banwo, A. O. (2022). El nexo entre el clima organizacional y el entorno institucional: por qué el contexto importa. *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 12(1), 357-369. doi:<https://doi.org/10.1007/s40497-022-00330-4>
- Biggs, A. B. (2014). Relaciones entre el apoyo individual y organizacional y el compromiso: Examen de diversos tipos de causalidad en un estudio longitudinal de tres fases. *Work & stress*, 28(3), 236-254. doi:<https://doi.org/10.1080/02678373.2014.934316>
- Blake, R. R. (1964). Breakthrough in Organization Development. *Harvard Business Review*, 42(6), 133-155.
- Bolívar, A. (2010). El liderazgo educativo y su papel en la mejora: una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones. *Psicoperspectivas*, 9(2), 9-33. doi:<http://dx.doi.org/10.5027/psicoperspectivas-Vol9-Issue2-fulltext-112>
- Caregua, A. P. (2025). Liderazgo Directivo y su Influencia en el Clima Organizacional de Instituciones Educativas de Ecuador. *Reincisol*, 32(2), 4271-4282. doi:<https://doi.org/10.14482/indes.32.02.005.224>
- Cevallos, P. A. (2024). La importancia del liderazgo escolar en la mejora de los resultados educativos. *Revista Científica Kosmos*, 3(1), 19-30. doi:<https://doi.org/10.62943/rck.v3n1.2024.51>

- Chaaban, Y. B. (2025). Educational leadership for social justice: A systematic review of empirical evidence. *Review of Education*, 13(2), e70077., 13(2), e70077. doi:<https://doi.org/10.1002/rev3.70077>
- Chiavenato. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: McGrawHill.
- Cortez Rodríguez, N. N. (2023). Clima organizacional en satisfacción laboral: una revisión sistemática. *Ride. Revista Iberoamericana para la investigación y el desarrollo educativo*, 14(27), 14(27), 1-16. doi:<https://doi.org/10.23913/ride.v14i27.1668>
- Day, C., Gu, Q., & Sammons, P. (2016). The impact of leadership on student outcomes: How successful school leaders use transformational and instructional strategies to make a difference. *Educational administration quarterly*, 52(2), 221-258.
- Doria-Velarde, A. J.-E.-V.-S. (2023). Clima laboral y su influencia en las habilidades de los directivos, Maule, Chile. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 8, 211-225. doi:<https://doi.org/10.35381/r.k.v8i1.2781>
- Fuster Gómez, J. K. (2024). Clima organizacional, satisfacción laboral y burnout en el personal administrativo en la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión. *Investigación y Desarrollo*, 32(2), 157-183. doi:DOI:10.14482/indes.32.02.005.224
- Gastesi, E. H. (2025). El liderazgo directivo y su influencia en el clima institucional en la Unidad Educativa Salitre. *Sinergia Académica*, 8(10), 8(10), 393-410.
- Gil, A. M.-A.-S. (2024). Clima organizacional y comportamiento orientado al cambio: Los efectos mediadores de la cultura de aprendizaje de los empleados y las percepciones de la evaluación del desempeño. *European Management Review*, 21(3), 618-630. doi:<https://doi.org/10.1111/emre.12601>
- Hargreaves, A., & Fullan, M. (2015). *Capital profesional: Transformando la enseñanza en cada escuela*. Teachers College Press.
- Hernández Palomino, J. E. (2013). Clima laboral: la influencia de la supervisión, los factores organizacionales y la predisposición de los empleados (Workplace Climate: The Influence of Supervision, Organizational Factors, and Employees Predispositions). *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 6(6), 55-71.
- Leithwood, K. H. (2020). Seven strong claims about successful school leadership revisited. *School leadership & management*, 40(1), 5-22. *School leadership & management*, 40(1), 5-22. doi:<https://doi.org/10.1080/13632434.2019.1596077>

- León Serrano, L. N. (2018). Impacto del clima organizacional sobre el rendimiento laboral del docente. *Fides et Ratio*, 15-32.
- López-Armes, E. L.-N. (2023). (2023). Estrés académico y clima organizacional en estudiantes universitarios de una universidad pública en Perú en pospandemia Covid-19. *AiBi Revista de Investigación, Administración e Ingeniería*, 11(3), 94-104. doi:10.15649/2346030X.3386
- Lucena Rodríguez, C. (2022). *Identidad profesional de liderazgo en la dirección escolar: Barreras, crisis y reconstrucción*. Granada: (Doctoral dissertation, Universidad de Granada).
- Luna, J. S. (2024). El liderazgo escolar: Un estudio comparativo en América Latina. *Ciencia Latina: Revista Multidisciplinar*, 8(3), 12031-12053. doi:https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i3.11992
- Lusquiños, C. S. (2021). *Liderazgo escolar y resultados de aprendizaje en escuelas primarias*. Madrid: (Doctoral dissertation, Universidad Autónoma de Madrid).
- Márquez Gómez, J. O. (2022). El clima organizacional y su influencia en colaboradores en una universidad mexicana. *RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 13(25), 1-27. doi:https://doi.org/10.23913/ride.v13i25.1324
- Medina, I. M. (2024). Educational leadership in schools located in chalenging contexts: leaders make a difference. *IJELM, International Journal of Educational Leadership and Management*, 12(2), 117-134. doi:https://doi.org/10.17583/ijelm.11444
- Mercado, M. M. (2026). Desafíos del liderazgo distribuido. *RIDE Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 16(32), 1-39. doi:DOI: https://doi.org/10.23913/ride.v16i32.2895
- Miranda, L. C. (2021). Gestión escolar y liderazgo del directivo: Aporte para la calidad educativa. *Revista EDUCARE-UPEL-IPB-Segunda Nueva Etapa 2.0*, 25(1), 284-309.
- Molloy, P. (1998). Una revisión del modelo de cuadrícula gerencial de liderazgo y su papel como modelo de cultura de liderazgo. *Aquarius Consulting*, 2-31.
- Olivera-Garay, Y. J.-C.-Y. (2021). Clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores. *Revista Científica de la UCSA*, 8(2), 3-12. doi:https://doi.org/10.18004/ucsa/2409-8752/2021.008.02.003
- Palma, C. S. (2004). Escala Clima Laboral CL-SPC. *Recuperado de https://s3.amazonaws.com/academia.edu/documents/34147856/prueba_escala-climalaboral.pdf*, 1-52.

- Pulla-Coronel, J. L.-A.-M. (2024). Relación entre Gestión de Liderazgo y Clima laboral en una institución educativa. *Revista Ciencias Pedagógicas e Innovación*, 12(2), 69-78.
- Robinson, V. M. (2008). The impact of leadership on student outcomes: An analysis of the differential effects of leadership types. *Educational administration quarterly*, 44(5), 635-674. doi:<https://doi.org/10.1177/0013161X08321509>
- Rosales-Yepes, A. M.-M.-G. (2020). El liderazgo escolar en las políticas educativas latinoamericanas. *Revista ESPACIOS*, 41(33), 105-118.
- Salazar Balarezo, B. A. (2025). Impacto del liderazgo transformacional en entornos educativos: revisión sistemática de las prácticas y resultados. *Revista Impulso*, 5(11), 146-160. doi:<https://doi.org/10.59659/impulso.v.5i11.135>
- Salazar-Alcivar, A. N.-C.-V.-A.-T. (2025). Rol del liderazgo educativo en la implementación de políticas inclusivas en instituciones escolares. *Revista Científica Ciencia Y Método*, 3(1), 57-71. doi:<https://doi.org/10.55813/gaea/rcym/v3/n1/36>
- Satya Vitoria, R. &. (2025). Liderazgo educativo desde la perspectiva de la complejidad. *Revista Saberes Educativos*(14), 1-27. doi:<https://doi.org/10.5354/2452-5014.2025.77614>
- Sigcha, Á. A. (2024). El Clima Laboral como Factor Determinante en el Desempeño Académico Docente. *Estudios y Perspectivas Revista Científica y Académica*, 4(4), 867-884. doi:<https://doi.org/10.61384/r.c.a.v4i4.711>
- Soriano Paredes, E. A. (2026). Capacitación en liderazgo directivo para la mejora del clima organizacional en docentes de instituciones educativas. *Revista InveCom*, 6(3), 6(3), 1-9.
- Toapanta, N. L. (2025). Deterioro del Clima Laboral: Factores y Efectos en la Productividad Organizacional. *ASCE MAGAZINE*, 4(4), 984-1012. doi:<https://doi.org/10.70577/asce.v4i4.476>