



Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, Ciudad de México, México.
ISSN 2707-2207 / ISSN 2707-2215 (en línea), mayo-junio 2025,
Volumen 9, Número 3.

https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v9i1

**ESTILOS DE LIDERAZGO Y SU IMPACTO EN EL
CLIMA INSTITUCIONAL DOCENTE: PROPUESTA DE
TALLERES EN INSTITUCIÓN EDUCATIVA DEL
DISTRITO 09D05**

LEADERSHIP STYLES AND THEIR IMPACT ON THE
INSTITUTIONAL TEACHING CLIMATE: WORKSHOP
PROPOSAL AT EDUCATIONAL INSTITUTION OF DISTRICT
09D05

Josue Fernando Ramírez Yela

Investigador Independiente

Joan Sebastian Erazo Camacho

Investigador Independiente

Darwin Rosendo Carpio Tobar

Investigador Independiente

Mishelle Melissa Jaramillo Contreras

Investigador Independiente

Marco Antonio Jiménez Ochoa

Investigador Independiente

DOI: https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v9i3.17870

Estilos de liderazgo y su impacto en el clima institucional docente: propuesta de talleres en Institución Educativa del Distrito 09D05

Josue Fernando Ramírez Yela¹josue.ramirez@educacion.gob.ec<https://orcid.org/0009-0004-3551-5394>

Investigador Independiente

Ecuador

Joan Sebastian Erazo Camachojoan.erazo@educacion.gob.ec<https://orcid.org/0009-0002-7784-2073>

Investigador Independiente

Ecuador

Darwin Rosendo Carpio Tobardarwin.carpio@educacion.gob.ec<https://orcid.org/0009-0009-4342-0885>

Investigador Independiente

Ecuador

Mishelle Melissa Jaramillo Contrerasmishelle.jaramillo@educacion.gob.ec<https://orcid.org/0009-0006-9174-0611>

Investigador Independiente

Ecuador

Marco Antonio Jiménez Ochoamarco.jimenez@educacion.gob.ec<https://orcid.org/0009-0005-6820-2703>

Investigador Independiente

Ecuador

RESUMEN

El presente estudio tuvo como objetivo determinar de qué manera influyen los estilos de liderazgo en el clima institucional del personal docente de una institución educativa fiscal del Distrito 09D05 durante el periodo lectivo 2024–2025. Se empleó un diseño no experimental, transversal y de enfoque mixto, combinando el Test de Estilos de Liderazgo de Blake y Mouton, aplicado a las autoridades directivas (rectorado, vicerrectorado e inspección general), con el cuestionario ODI de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, administrado a 42 docentes, para diagnosticar el clima organizacional. Los resultados muestran un predominio de los estilos autoritario e indiferente entre los líderes, correlacionado con un clima laboral percibido como inadecuado por el 69 % de los encuestados, quienes reportan baja confianza, escasa cooperación, falta de reconocimiento y limitada motivación. Estos hallazgos evidencian la necesidad de fortalecer las competencias de liderazgo para mejorar la cohesión, el compromiso y el bienestar del equipo docente.

Palabras clave: estilos de liderazgo, clima institucional, competencias de liderazgo, desarrollo docente

¹ Autor principal.

Correspondencia: josue.ramirez@educacion.gob.ec

Leadership styles and their impact on the institutional teaching climate: workshop proposal at Educational Institution of District 09D05.

ABSTRACT

The present study aimed to determine how leadership styles influence the institutional climate of the teaching staff of a public educational institution in District 09D05 during the 2024–2025 academic year. A non-experimental, cross-sectional, mixed-approach design was used, combining the Blake and Mouton Leadership Styles Test, applied to management authorities (rectorate, vice-rectorate, and general inspection), with the ODI questionnaire of the Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, administered to 42 teachers, to diagnose the organizational climate. The results show a predominance of authoritarian and indifferent styles among leaders, correlated with a work environment perceived as inadequate by 69% of respondents, who report low trust, little cooperation, lack of recognition, and limited motivation. These findings demonstrate the need to strengthen leadership competencies to improve the cohesion, commitment, and well-being of the teaching team.

Keywords: leadership styles, institutional climate, leadership competencies, teacher development

Artículo recibido 10 abril 2025

Aceptado para publicación: 15 mayo 2025



INTRODUCCIÓN

El presente artículo de investigación aborda los diferentes estilos de liderazgo y su impacto en el clima institucional docente, según García et al. (2022) los estilos de liderazgo y el clima institucional constituyen elementos fundamentales dentro del ámbito organizacional, puesto que mantienen una estrecha relación en la dinámica del entorno laboral. De acuerdo con Zuñiga (2021) el liderazgo, en sus distintas manifestaciones, influye directamente en el desarrollo de las actividades institucionales y en la consecución de los objetivos estratégicos, así como en el cumplimiento de la misión y visión organizacional, esta influencia puede favorecer la construcción de un clima institucional positivo, que potencie el crecimiento personal y profesional de los trabajadores, en este caso los docentes, o, por el contrario, generar un entorno desfavorable que obstaculice su desarrollo integral.

Diversos estudios, como los de Hernández et al. (2021) han abordado la influencia del liderazgo sobre el clima organizacional, coincidiendo en que el liderazgo actúa como un factor determinante para el desempeño laboral, al propiciar un entorno organizacional favorable. En el caso del contexto de la presente investigación, el cual está en el ámbito educativo ecuatoriano, específicamente dentro del Distrito 09D05, el cual comprende las instituciones educativas del norte de la ciudad de Guayaquil, se ha encontrado centros educativos donde el liderazgo que ejercen las autoridades y quienes cumplen el rol de líder, bien sea impuesto por la organización interna o bien por la espontaneidad de la dinámica grupal, debe de tener algún tipo de influencia sobre el clima institucional de la Unidad Educativa.

Por otro lado es necesario aclarar que en las instituciones educativas, la estructura organizacional contempla diversas jerarquías y funciones, encabezadas por la máxima autoridad institucional, que puede asumir la figura de rector, rectora, director o directora, según corresponda. En el caso de la institución educativa objeto de estudio, dicha responsabilidad recae en una rectora. A esta estructura se suman otras dependencias fundamentales como el Vicerrectorado, Secretaría, Inspección General, el Departamento de Consejería Estudiantil (DECE) y el equipo docente. A su vez, el personal docente se organiza en subgrupos por áreas de conocimiento, cada uno de los cuales cuenta con un docente líder encargado de coordinar y dirigir las actividades pedagógicas propias del área.

Según Sadan (2021) el liderazgo influye en el clima organizacional, es por esto que en el caso de las autoridades, como la Rectora y Vicerrectora que ejercen un determinado tipo de liderazgo, si este es



ejercido de manera que escuche las necesidades de los docentes, se podría decir que existirá un clima organizacional favorable, que promueva bienestar para los docentes. Por lo expuesto, se plantea el siguiente problema de investigación: ¿De qué manera influyen los estilos de liderazgo en el clima institucional del personal docente de una institución educativa fiscal del Distrito 09D05 durante el periodo lectivo 2024–2025?

Esta problemática es importante abordarla, puesto que el liderazgo ejercido por las autoridades y docentes influye directamente en la dinámica institucional, en la calidad del ambiente laboral y en el bienestar de los actores que conforman la comunidad educativa; es decir, que al conocer que un liderazgo adecuado promueve la comunicación efectiva, el trabajo colaborativo y la motivación del personal docente, lo que repercute positivamente en los procesos de enseñanza-aprendizaje y en el logro de los objetivos institucionales. Por tanto, identificar cómo los distintos estilos de liderazgo inciden en el clima institucional permite generar propuestas de mejora en la gestión educativa.

En este contexto, el clima institucional adquiere un papel relevante, al ser un reflejo de las percepciones, relaciones y condiciones que experimentan los docentes dentro de su entorno de trabajo. Así pues, un clima institucional positivo se asocia con una mayor satisfacción laboral, compromiso profesional y disposición al trabajo en equipo, mientras que un clima negativo puede generar conflictos, desmotivación y bajo rendimiento, es por esto que abordar esta problemática resulta especialmente relevante en instituciones fiscales, donde las condiciones organizativas y de liderazgo pueden representar tanto un desafío como una oportunidad para el fortalecimiento de la cultura institucional.

Finalmente, este trabajo se justifica por su beneficio y contribución a solucionar un problema real de la comunidad educativa, ya que propone una intervención concreta a través de talleres de competencias en liderazgo, dirigidos a fortalecer las capacidades de gestión y comunicación entre los actores institucionales. Esta propuesta no solo busca diagnosticar la relación entre liderazgo y clima institucional, sino también ofrecer una alternativa práctica para la mejora continua en contextos educativos públicos. De esta manera, el estudio no solo contribuye al desarrollo profesional del personal docente, sino también al cumplimiento de los fines educativos orientados a la convivencia armónica.

Por otra parte, en relación a los fundamentos teóricos del estudio realizado, teóricos como Kurt Lewin, Daniel Goleman, James MacGregor y Bernard Bass han desarrollado el concepto de liderazgo y sus



diferentes clasificaciones, destacando estilos como el liderazgo autoritario, democrático, laissez-faire, coercitivo, transformacional, transaccional, entre otros. De igual manera autores como Litwin y Stringer, Edgar Schein, Chiavenato y Golembiewski, quienes desarrollaron el concepto de clima organizacional, en el que proponen dimensiones de estudio, tales como la estructura, responsabilidad, recompensas, riesgo, apoyo, estándares, conflictos, e identidad, considerando el clima organizacional como una variable que afecta directamente la satisfacción laboral y la productividad, influenciado por el estilo de liderazgo, la comunicación y la toma de decisiones (Vera, 2024).

Desde el punto de vista de Chavez y Jimenez (2022) el liderazgo es la relación de influencia que existe entre una persona que cumple el papel de líder con otras personas que cumplen el rol de seguidores, con el objetivo de que ambas partes lleguen a cambios y resultados objetivos con un propósito compartido, en esta actividad un individuo busca administrar un grupo de personas, para concretar los objetivos de la organización, se trata de influir sobre los demás para conseguir cumplir las metas.

Según Gómez (2021) el liderazgo efectivo se sustenta en tres pilares fundamentales que son: alcanzar objetivos, conformar equipos sólidos y fomentar el desarrollo de sus miembros. Es característico de un líder poder adaptar su estilo de dirección según el contexto y las características individuales de cada colaborador, demostrando sensibilidad situacional. Para ello, el autoconocimiento es esencial, ya que permite identificar fortalezas y debilidades, optimizando su desempeño mediante la delegación estratégica. Además, la comunicación clara, honesta y coherente, junto con la capacidad de escuchar activamente y aceptar críticas, fortalece el vínculo con el equipo. Finalmente, un liderazgo auténtico se refleja en la preocupación genuina por el bienestar personal y profesional de los colaboradores, así como en la coherencia entre lo que se dice y lo que se hace.

Para efectos del presente estudio, se adoptó la Malla Gerencial de Blake y Mouton, quienes propone un modelo bidimensional y establece que existen características universales en las organizaciones, las mismas que tienen siempre presente un objetivo pues toda organización se orienta al cumplimiento de objetivos, están conformadas por personas y todas tienen una jerarquía definida, a partir de estos elementos existen dos dimensiones básicas de un liderazgo eficaz: el que centra su interés en las personas y el que centra su interés en la producción (Palomo, 2013).

Por otro lado, en relación a la variable clima institucional, ha sido un tema de amplio interés ya que es



un concepto que tiene un gran impacto en el comportamiento organizacional, esta se han desarrollado desde mediados del siglo XX. Para Olivera et al. (2021) el clima organizacional es la descripción individual del marco social o contextual de los trabajadores dentro de una organización. Otra definición indica que el clima organizacional es el estudio de las personas y grupos que conforman una organización, con el análisis de los procesos y prácticas internas que prosperan en la eficacia del personal, los grupos y la organización (Aldaz et al., 2022).

Para la presente investigación, se adoptó el enfoque de medición de clima organizacional de Palomo (2013), en este enfoque el clima organizacional se divide en tres niveles: individual, interpersonal y organizacional. En el sistema individual se encuentra el factor relacionado a la satisfacción del trabajador, en el sistema interpersonal se encuentran los factores de autonomía, relaciones sociales y la unión y apoyo entre los trabajadores, y en el sistema organizacional se encuentran factores relacionados a los directivos como el liderazgo, la consideración, la motivación, beneficios y recompensas.

También, es necesario rescatar los diversos estudios que aportan al presente trabajo, como es el caso de Rodríguez (2024), quien refiere que el liderazgo es fundamental para el éxito educativo, de la misma manera, Castro et al. (2024) concluyen que un liderazgo escolar efectivo es fundamental para mejorar el clima institucional y aboga por la implementación de políticas públicas que promuevan el liderazgo educativo. Otros autores, como Rojas et al. (2022) refieren que la baja adaptabilidad a los estilos de liderazgo puede afectar el cumplimiento de las tareas, los objetivos y una equivocada apreciación del entorno de trabajo, interfiriendo en los equipos de trabajo y afectando la calidad de los servicios prestados.

De acuerdo con De la Cruz (2022) la relación entre los estilos de liderazgo y el clima organizacional es estrecha y determinante, ya que la manera en que un líder se comunica, toma decisiones, delega funciones y se vincula con su equipo influye directamente en la percepción que los colaboradores tienen del entorno laboral. Desde el punto de vista de Calderon (2023) un liderazgo participativo, empático y transformacional tiende a generar un clima positivo, caracterizado por la confianza, la colaboración y la motivación; mientras que un liderazgo autoritario o indiferente puede provocar tensiones, desmotivación y un clima institucional desfavorable, es por esto que Gonzalez (2021) menciona que el estilo de liderazgo no solo impacta en el desempeño individual y colectivo, sino también en la cohesión del

equipo, el compromiso organizacional y el logro de los objetivos institucionales.

Para concluir este apartado, es indispensable mencionar el objetivo general de la investigación, el cual se propone determinar la influencia de los estilos de liderazgo en el clima institucional del personal docente de una institución educativa fiscal del Distrito 09D05 durante el periodo lectivo 2024–2025, para lo cual es necesario identificar los tipos de liderazgo de los docentes de esta unidad educativa, luego diagnosticar el clima institucional del personal docente y por último, diseñar los talleres de competencias de liderazgo para fortalecer el clima institucional.

METODOLOGÍA

Para este trabajo se eligió un diseño no experimental de tipo transversal, se ha observado el fenómeno en su contexto natural y se lo ha analizado (Hernández et al., 2014). El presente trabajo de investigación permitió determinar la influencia de los estilos de liderazgo en el clima institucional del personal docente, para esto se adoptó un enfoque mixto, donde se combina las características del enfoque cuantitativo y del cualitativo, para este proceso se combinó el método de la encuesta para diagnosticar el clima laboral y el test psicológico para identificar los estilos de liderazgo.

El enfoque es cuantitativo porque cuantifica la información obtenida a través de la Escala Likert del cuestionario en donde existe una escala del 1 al 7, en el cual el 1 está totalmente en desacuerdo y el 7 está totalmente de acuerdo, y cualitativo porque se aplica el razonamiento deductivo e interpretativo en la relación entre los estilos de liderazgo y el clima organizacional. Al final, luego de identificar los tipos de liderazgo y diagnosticar el clima organizacional de los docentes de la Unidad Educativa, se diseñará una propuesta para fortalecer el clima organizacional a través de talleres de competencias de liderazgo.

La unidad de análisis de la presente investigación fue el personal docente y las autoridades de la Unidad Educativa, considerando que las autoridades tienen carga horaria como docentes ya que están cumpliendo un rol directivo de manera temporal, hasta que el Ministerio ubique a los ganadores del concurso. El alcance del trabajo de investigación es descriptivo con un diseño transeversal, ya que la investigación observó y analizó los datos en un periodo de tiempo, justamente en el tercer trimestre del periodo lectivo 2024 – 2025 con el grupo de docentes y autoridades. Además, el estudio es de campo, puesto que los datos han sido recolectados directamente con las autoridades y docentes de la Unidad Educativa en el mismo lugar de los hechos.



La población del presente estudio estuvo conformada por un total de 45 docentes, de los cuales 3 docentes cumplen un rol directivo, 20 docentes de la jornada matutina y 22 docentes de la jornada vespertina. Se realizó la identificación de los estilos de liderazgo para lo cual fue necesario trabajar con las autoridades que tienen carga horaria docente de la Unidad Educativa, y se diagnosticó el clima laboral de los docentes, por esto se incluye a los 45 docentes, de los cuales 3 cumplen un rol directivo, no se seleccionó una muestra representativa, ya que los instrumentos se aplicaron a todos los docentes de la Unidad Educativa.

En lo que se refiere a las técnicas e instrumentos, para cumplir con el objetivo de identificar los tipos de liderazgo (variable independiente) de los docentes, se utilizó el método de la encuesta, con la técnica de encuesta cerrada tipo likert, a través de un test psicológico denominado “Test de Estilos de Liderazgo de Blake and Mouton”. La técnica de encuesta cerrada presenta la información de tal manera que los docentes que cumplen un rol directivo que son la Rectora, Vicerrector e Inspección General, tienen que responder una de las opciones que se presenta en un listado de ítems que fueron propuestos por Robert Blake y Jane Mouton quienes desarrollaron un modelo de evaluación gerencial por los años sesenta que se aplica al día de hoy en el campo laboral.

El instrumento es el “Test Estilos de Liderazgo de Blake and Mouton” es un cuestionario de 18 preguntas dividido en dos dimensiones, preguntas orientadas a personas y preguntas orientadas a tareas. El test es válido y reconocido internacionalmente y se basa en la propuesta de Robert Blake y Jane Mouton que establecieron un modelo conocido también como la rejilla de dirección de Blake y Mouton, en el modelo se establecen diferentes tipos de liderazgo: indiferente, autoritario, country club, democrático. El cuestionario consta de 18 preguntas donde el encuestado selecciona la casilla que más se aproxima a su forma de pensar, dichas preguntas evidencian diversas situaciones y de las cinco respuestas posibles estas describen un intervalo de frecuencias: 0=nunca, 1, 2, 3 a veces; y 4, 5 siempre.

Para cumplir con el objetivo de diagnosticar el clima institucional (variable dependiente) de los docentes se aplicó el cuestionario ODI, herramienta que procede de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla denominada Dynamic Incorporated (ODI) creada en el 2003 por el Dr. George H. Labovitz, esta herramienta fue creada para medir el clima organizacional. El Dr. Labovitz es docente de Gestión y Comportamiento Organizacional en la Universidad de Boston quien ha realizado muchas contribuciones



en el campo de la salud ocupacional.

El cuestionario ODI consta de 52 preguntas enfocadas al clima laboral y 15 enfocadas al líder de la organización, para cumplir con los objetivos de la presente investigación se han escogido 17 preguntas enfocadas al clima laboral que tienen relación directa con las dimensiones propuestas en el presente trabajo de investigación, las preguntas van de una escala del 1 al 7, donde 1 corresponde a que la persona está en desacuerdo y 7 es la puntuación máxima que corresponde a la persona que está en total acuerdo. El cuestionario tiene el respaldo de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, donde se viene aplicando por más de seis años, y tiene un índice de confiabilidad a través del alfa de Cronbach de 0,80 lo cual significa que tiene excelente confiabilidad.

RESULTADOS

Los resultados más relevantes de la encuesta aplicada a los docentes, en el diagnóstico del clima organizacional evidencian que el 31% de los docentes están de acuerdo en que el jefe inmediato promueve actitudes positivas y el 62% no está de acuerdo, como se observa en la Tabla 1:

Tabla 1

Ítem 1. ¿Mi jefe inmediato promueve actitudes positivas?

Cuestionario Clima Organizacional (ODI)			
1. ¿Mi jefe inmediato promueve actitudes positivas?			
Categoría	Escala	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	1	17	40%
	2	5	12%
	3	4	10%
Parcialmente en acuerdo	4	3	7%
Totalmente de acuerdo	5	1	2%
	6	2	5%
	7	10	24%
Totales		42	100%

Nota. La tabla muestra los resultados de la encuesta, donde la mayoría de los docentes tienen la percepción de que las autoridades no promueven actitudes positivas.

En el ítem 3, los resultados de las encuestas exponen que el 33% de los docentes están de acuerdo en que jefe inmediato fortalece la confianza entre equipos y el 54% no está de acuerdo, como se observa en la Tabla:

Tabla 2

Ítem 3. ¿Mi jefe inmediato fortalece la confianza entre equipos?

Cuestionario Clima Organizacional (ODI)

3. ¿Mi jefe inmediato fortalece la confianza entre equipos?

Categoría	Escala	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	1	21	50%
	2	1	2%
	3	1	2%
Parcialmente en acuerdo	4	5	12%
Totalmente de acuerdo	5	1	2%
	6	1	2%
	7	12	29%
Totales		42	100%

Nota. La tabla muestra los resultados del Ítem 3 donde se evidencia que la mayoría de docentes tienen la percepción de que las autoridades no fortalecen la confianza entre equipos.

En el Ítem 5 los resultados de las encuestas exponen que el 17% de los docentes están de acuerdo en que el jefe inmediato reconoce tanto los logros individuales como los del equipo y el 83% no está de acuerdo, como se observa en la tabla:



Tabla 3*Ítem 5. ¿Mi jefe inmediato reconoce tanto los logros individuales como los del equipo?*

Cuestionario Clima Organizacional (ODI)				
5. ¿Mi jefe inmediato reconoce tanto los logros individuales como los del equipo?				
Categoría	Escala	Frecuencia	Porcentaje	
Totalmente en desacuerdo	1	30	71%	
	2	3	7%	
	3	2	5%	
Parcialmente en acuerdo	4	0	0%	
Totalmente de acuerdo	5	2	5%	
	6	1	2%	
	7	4	10%	
Totales			42	100%

Nota. La tabla muestra los resultados del Ítem 5 donde se evidencia que la mayoría de docentes tiene la percepción de que las autoridades no reconocen los logros individuales como los del equipo.

En el Ítem 6 los resultados de las encuestas exponen que el 29% de los docentes están de acuerdo en que el jefe inmediato apoya nuevas ideas y el 65% no está de acuerdo.

Tabla 4*Ítem 6. ¿Mi jefe inmediato apoya nuevas ideas?*

Cuestionario Clima Organizacional (ODI)				
6. ¿Mi jefe inmediato apoya nuevas ideas?				
Categoría	Escala	Frecuencia	Porcentaje	
Totalmente en desacuerdo	1	25	60%	
	2	2	5%	
	3	0	0%	
Parcialmente en acuerdo	4	3	7%	
Totalmente de acuerdo	5	0	0%	
	6	0	0%	
	7	12	29%	
Totales			42	100%

Nota. La tabla muestra los resultados del Ítem 6 donde se evidencia que la mayoría de docentes tiene la percepción de que las autoridades no apoyan nuevas ideas.

En el Ítem 7 los resultados de las encuestas exponen que el 33% de los docentes están de acuerdo en que el jefe inmediato promueve el desarrollo profesional de los integrantes del departamento y el 67% está totalmente en desacuerdo.

Tabla 5

Ítem 7. ¿Mi jefe inmediato promueve el desarrollo profesional de los integrantes del departamento?

Cuestionario Clima Organizacional (ODI)

7. ¿Mi jefe inmediato promueve el desarrollo profesional de los integrantes del departamento?

Categoría	Escala	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	1	28	67%
	2	0	0%
	3	0	0%
Parcialmente en acuerdo	4	0	0%
Totalmente de acuerdo	5	2	5%
	6	1	2%
	7	11	26%
Totales		42	100%

Nota. La tabla muestra los resultados del Ítem 7 donde se evidencia que la mayoría de docentes tiene la percepción de que las autoridades no promueven el desarrollo profesional.

En el Ítem 10 los resultados de las encuestas exponen que el 41% de los docentes están de acuerdo en que el jefe inmediato promueve la integración en el departamento y el 59% está totalmente en desacuerdo.

Tabla 6

Ítem 10. ¿Mi jefe inmediato promueve la integración en el departamento?

Cuestionario Clima Organizacional (ODI)

10. ¿Mi jefe inmediato promueve la integración en el departamento?

Categoría	Escala	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	1	22	52%
	2	2	5%

	3	1	2%
Parcialmente en acuerdo	4	0	0%
Totalmente de acuerdo	5	2	5%
	6	2	5%
	7	13	31%
Totales		42	100%

Nota. La tabla muestra los resultados del Ítem 10 donde se evidencia que más de la mitad de los docentes tiene la percepción de que las autoridades no promueven la integración.

En el Ítem 12 los resultados de las encuestas exponen que el 23% de los docentes están de acuerdo en que el jefe inmediato es claro en los objetivos del departamento y el 71% está totalmente en desacuerdo.

Tabla 7

Ítem 12. ¿Mi jefe inmediato es claro en los objetivos del departamento?

Cuestionario Clima Organizacional (ODI)

12. ¿Mi jefe inmediato es claro en los objetivos del departamento?

Categoría	Escala	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	1	30	71%
	2	0	0%
	3	0	0%
Parcialmente en acuerdo	4	2	5%
Totalmente de acuerdo	5	1	2%
	6	1	2%
	7	8	19%
Totales		42	100%

Nota. La tabla muestra los resultados del Ítem 12 donde se evidencia que la mayoría de los docentes tiene la percepción de que las autoridades no son claras con los objetivos del departamento.

De manera general los resultados obtenidos a partir de las respuestas de los 42 docentes participantes revelan una tendencia hacia la escala de “acuerdo parcial”, lo que sugiere la existencia de un clima



organizacional poco favorable. Los datos evidencian una limitada integración y cooperación entre los docentes, escaso compañerismo, deficiencias en la capacitación profesional, falta de sentido de pertenencia, así como bajos niveles de confianza y trabajo en equipo.

Asimismo, los docentes manifiestan una percepción negativa respecto al rol de los directivos, señalando que estos no fomentan actitudes positivas, priorizan los resultados por encima de las personas, y no promueven la confianza, el reconocimiento de logros individuales o colectivos, ni el desarrollo profesional del personal. Estas percepciones estarían asociadas a un estilo de liderazgo predominantemente autoritario o negligente por parte de quienes ocupan funciones directivas, lo que contribuiría directamente al deterioro del clima institucional.

De manera más específica, el 69% de los docentes (29 participantes) considera que el clima laboral no es adecuado para el desarrollo profesional del equipo docente. En contraste, el 19% (8 docentes) percibe que el clima es favorable, mientras que los 5 docentes restantes se ubican en una posición intermedia, sin una postura definida entre el acuerdo o el desacuerdo. Estos resultados refuerzan la necesidad de revisar y transformar las prácticas de liderazgo en la institución educativa.

Por otra parte, los resultados en la aplicación del Test de Blake and Mounton muestran lo siguiente:

Tabla 8

Puntajes de Test de Blake and Mounton

Inspección General				Estilo de Liderazgo
25	x	0,2	5	Autoritario
40	x	0,2	8	
Vicerrectorado				Estilo de Liderazgo
20	x	0,2	4	Indiferente
25	x	0,2	5	
Rectorado				Estilo de Liderazgo
23	x	0,2	4,6	Autoritario
35	x	0,2	7	

Nota. Los resultados del Test de Estilos de Liderazgo identificaron en el caso de la Rectora predomina el estilo de liderazgo autoritario, en el caso de la Vicerrectora el estilo de liderazgo indiferente y en el caso del Inspector General el estilo de liderazgo que predomina es el autoritario.

De manera general, los resultados obtenidos a través del test de liderazgo evidencian que los estilos autoritario e indiferente predominan en la institución, generando un clima laboral desfavorable. Esta situación tiene un impacto negativo en la satisfacción de los docentes, limita su autonomía en el desempeño de sus funciones y debilita las relaciones interpersonales dentro de la organización. Asimismo, se observa una reducción en la cohesión del equipo, el apoyo mutuo y los niveles de motivación del personal docente.

DISCUSIÓN

Los hallazgos de esta investigación muestran que los estilos de liderazgo autoritario e indiferente predominan entre las autoridades de la institución, lo cual se asocia con un clima institucional desfavorable caracterizado por baja confianza, escasa cooperación y limitada motivación del personal docente. Este resultado coincide con lo reportado por De la Cruz (2022), quien señala que un liderazgo autoritario tiende a generar tensiones y reducir el compromiso organizacional, mientras que un estilo indiferente refuerza la sensación de desamparo y falta de apoyo entre los colaboradores. Asimismo, Calderón (2023) advierte que la ausencia de reconocimiento y apoyo al desarrollo profesional, dimensiones débiles en nuestro estudio, disminuye la percepción de justicia y equidad dentro de la comunidad educativa.

Por otro lado, la escasa promoción de actitudes positivas y la falta de claridad en los objetivos departamentales, evidenciadas en más del 60 % de desacuerdo en los ítems evaluados, refuerzan la idea de que el liderazgo orientado únicamente a resultados descuida el aspecto humano y relacional. Goleman (2009) ha destacado que los estilos de liderazgo basados en la inteligencia emocional son los más efectivos para mejorar el clima, pues fomentan la empatía, la participación y la confianza. La ausencia de estas prácticas en la institución estudiada sugiere que los talleres de competencias de liderazgo deben enfocarse en desarrollar habilidades emocionales y comunicativas.

Finalmente, la significativa proporción de docentes (69 %) que perciben el clima laboral como inadecuado pone de relieve la urgencia de intervenir en las prácticas de liderazgo. Estudios previos en contextos educativos latinoamericanos (Castro Luna et al., 2024; Rodríguez Pico, 2024) confirman que las políticas formales de desarrollo directivo, acompañadas de espacios de reflexión y retroalimentación, son efectivas para mejorar tanto el rendimiento institucional como el bienestar del equipo docente. Por



tanto, la presente investigación no solo diagnostica la problemática, sino que sienta las bases para una intervención formativa capaz de reorientar el estilo de gestión hacia modelos más participativos y colaborativos.

Propuesta de mejora

La propuesta “Talleres de Competencias de Liderazgo” se articula como una intervención formativa dirigida a fortalecer las prácticas directivas y, con ello, mejorar el clima institucional del personal docente. Partiendo del diagnóstico que identificó estilos autoritarios e indiferentes como factores que deterioran la cohesión, la confianza y la motivación del equipo, estos talleres se fundamentan en la psicología organizacional y en teorías de competencias de liderazgo (Cardona y García, 2005). A través de una secuencia de seis sesiones teórico-prácticas que incluyen comunicación efectiva, gestión de conflictos y trabajo en equipo, se busca desarrollar en los participantes habilidades de autoconocimiento, escucha activa, delegación estratégica y coaching, con el fin de transitar de un liderazgo transaccional o negligente hacia uno transformacional y centrado en las personas.

Para operacionalizar esta propuesta, se han definido objetivos claros: en primer lugar, fortalecer el desarrollo de competencias de liderazgo en el cuerpo docente; en segundo lugar, mejorar la comunicación asertiva y la resolución de conflictos; y, finalmente, promover el trabajo colaborativo. El cronograma contempla tres a seis talleres presenciales de dos horas cada uno, estructurados con materiales audiovisuales y dinámicas participativas. Aunque la Institución Educativa Fiscal enfrenta limitaciones financieras, la factibilidad técnica y humana se sustenta en el perfil profesional de los facilitadores y el compromiso de los docentes, quienes cuentan con formación de tercer y cuarto nivel. Se prevé que, tras la implementación de los talleres, mejore la calidad de las relaciones interpersonales, incremente la satisfacción laboral y optimice el desempeño institucional, siguiendo la cadena de causa y efecto propuesta por Stringer (2001).

CONCLUSIONES

En cumplimiento de los objetivos propuestos se llega a las siguientes conclusiones:

- **Influencia negativa de estilos dominantes:** Los estilos de liderazgo autoritario e indiferente predominantes en las autoridades directivas están estrechamente vinculados con un clima institucional desfavorable, manifestado en bajo compañerismo, escasa confianza y falta de



reconocimiento a los logros docentes.

- Necesidad de competencias emocionales: La exclusión de estilos que promuevan la empatía, la comunicación asertiva y el desarrollo integral del equipo subraya la urgencia de capacitar a los líderes en inteligencia emocional y prácticas de liderazgo transformacional.
- Brecha entre objetivos y personas: La priorización de los resultados por encima de las necesidades humanas deteriora la cohesión y motivación del personal, lo que demanda un rediseño de los procesos directivos para equilibrar metas institucionales con el bienestar docente.
- Relevancia de la formación continua: La propuesta de talleres de competencias de liderazgo constituye una estrategia pertinente para fortalecer la capacidad de los directivos y docentes líderes, facilitando la transición hacia estilos más participativos y colaborativos.
- Implicaciones para la gestión educativa: Los resultados apuntan a la necesidad de establecer políticas institucionales de desarrollo directivo, que incluyan espacios de diagnóstico reflexivo, retroalimentación permanente y acompañamiento técnico, con el fin de consolidar un clima institucional positivo y sostenible a largo plazo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aldaz, M. A., Alvarado, M. W., Castro, M. N., & Fajardo, M. C. (2022). Clima organizacional y desempeño laboral. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(1), 1382-1393. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i1.1588
- Calderón, D. A. (2023). Estilos de liderazgo y clima organizacional: un estudio correlacional en la Escuela de Ingeniería Militar “Gral. Guillermo Rodríguez Lara”. *Revista Killkana Sociales*, 7(1), 53 - 70. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9075843>
- Cardona, P., & García, P. (2005). *Cómo desarrollar las competencias de liderazgo*. Pamplona: Eunsa.
- Castro Luna, J. S., González Quiroga, C. P., Castaño Garces, M. E., Alarcón Medina, R. L., & Perez Pertuz, J. J. (2024). El Liderazgo Escolar: Un Estudio Comparativo en América Latina. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 8(3), 12031-12053. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i3.11992
- Chávez, H. M., & Jimenez, J. T. (2022). Los estilos de liderazgo y su implicancia en el clima organizacional. *Tesis de Licenciatura*. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Lima.



https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/667095/Chávez_AH.pdf?sequence=17&isAllowed=y

- De la Cruz, L. L. (2022). Estilos de Liderazgo y Clima Organizacional en tiempos de emergencia sanitaria. *Horizontes*, 6(22), 135 - 146. <https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v6i22.322>
- García Martínez, J. A., Cerdas Montano, V., & Lewis Chaves, E. (2022). Clima organizacional y estilos de liderazgo: un estudio correlacional en centros educativos costarricenses. *Revista Ensayos Pedagógicos*, 17(1), 133-153. <https://doi.org/10.15359/rep.17-1.6>
- Goleman, D. (2009). *Inteligencia ecológica*. Barcelona: Kairós.
- Gómez Live, J. X. (2021). Influencia del estilo de liderazgo en el clima laboral en el personal docente y administrativo de la Unidad Educativa Gran Colombia en el año 2020 - 2021. *Tesis de Licenciatura*. PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR , Quito. <https://repositorio.puce.edu.ec/server/api/core/bitstreams/92422456-e1cd-430a-b1cb-9985bf3eeb03/content>
- Gonzalez, N. G. (2021). Estilos de liderazgo y clima organizacional percibido por el personal de enfermería de un hospital público de la ciudad de Bahía Blanca. *Revista Salus, Ciencia y Tecnología*, 1(5), 1-10. <https://www.medigraphic.com/pdfs/salcietec/sct-2021/sct211e.pdf>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (Sexta ed.). España: McGraw Hill. <https://www.esup.edu.pe/wp-content/uploads/2020/12/2.%20Hernandez,%20Fernandez%20y%20Baptista- Metodología%20Investigacion%20Cientifica%206ta%20ed.pdf>
- Hernández, T. J., Duana , D., & Polo, S. D. (2021). Organizational climate and leadership at a Mexican public health institute. *Revista Cubana de Salud Pública*, 47(2). http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662021000200010&lng=es&tlng=en.
- Olivera, Y. J., Leyva, L. L., & Napán, A. C. (2021). Clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores. *Revista Científica de la UCSA*, 8(2), 3-12. <https://doi.org/10.18004/ucsa/2409-8752/2021.008.02.003>



Palomo Vadillo, M. (2013). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo* (Octava ed.). Madrid: ESIC EDITORIAL.

Rodríguez Pico, Y. M. (2024). El liderazgo pedagógico, más allá de un proceso educativo. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 8(4), 13723-13737.

https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i5.14182

Rojas Sánchez, M., Rosas González, E., Xequé Morales, A., García Rodríguez, I., & Padrón Méndez, N. (2022). Estilo de liderazgo y clima organizacional en profesionales de enfermería de un hospital público, México. *Sanus*, 7, e296. <https://doi.org/10.36789/revsanus.vi1.296>

Sadan Yupanqui, R. C. (2021). Estilo de liderazgo y clima institucional en la Institución Educativa N° 10063 Cruz de Yanahuanca, Penachí – Salas . *Tesis de Licenciatura*. Universidad César Vallejo, Chiclayo.

https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/59282/Rojas_CSYS-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Stringer, R. (2001). *Leadership and Organizational Climate*. New Jersey: Prentice-Hall.

Vera Jadan, L. J. (2024). Análisis del estilo de liderazgo en los gerentes de las pymes de la ciudad de guayaquil. *Tesis de Licenciatura*. Universidad Politécnica Salesiana Sede Guayaquil, Guayaquil. <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/27543/1/UPS-GT005029.pdf>

Zuñiga Alanya, R. M. (2021). Estilos de liderazgo y clima organizacional en instituciones educativas públicas de primaria del Distrito Concepción. *Tesis de Licenciatura*. Universidad Nacional del Centro de Perú, Huancayo.

https://repositorio.uncp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12894/6954/T010_20443872_M.pdf?sequence=1&isAllowed=y

