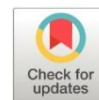


El liderazgo directivo y su incidencia en el clima organizacional docente en una universidad pública

Directive leadership and its incidence on teacher organizational climate in a public university

- ¹ Marly Violeta Castillo-Jaramillo  <https://orcid.org/0009-0001-4361-5561>
Universidad Bolivariana del Ecuador (UBE), Durán, Ecuador.
Maestría en Administración y Dirección de Empresas
mvcastilloj@ube.edu.ec castillomarly2324@gmail.com
- ² Betty Clementina Villacrés-Suárez  <https://orcid.org/0009-0008-1129-2391>
Universidad Bolivariana del Ecuador (UBE), Durán, Ecuador.
Maestría en Administración y Dirección de Empresas
bcvillacress@ube.edu.ec bettyvillacresz@gmail.com
- ³ Fuy Wah Chang-Fong  <https://orcid.org/0009-0003-7632-7974>
Universidad Bolivariana del Ecuador (UBE), Durán, Ecuador.
fwchangf@ube.edu.ec



Artículo de Investigación Científica y Tecnológica

Enviado: 12/04/2026

Revisado: 14/05/2026

Aceptado: 22/06/2026

Publicado: 20/07/2026

DOI: <https://doi.org/10.33262/visionariodigital.v10i3.3710>

Cítese:

Castillo Jaramillo, M. V., Villacrés Suárez, B. C., & Chang-Fong, F. W. (2026). El liderazgo directivo y su incidencia en el clima organizacional docente en una universidad pública. *Visionario Digital*, 10(3), 19-36.
<https://doi.org/10.33262/visionariodigital.v10i3.3710>



VISIONARIO DIGITAL, es una revista científica, **trimestral**, que se publicará en soporte electrónico tiene como **misión** contribuir a la formación de profesionales competentes con visión humanística y crítica que sean capaces de exponer sus resultados investigativos y científicos en la misma medida que se promueva mediante su intervención cambios positivos en la sociedad. <https://visionariodigital.org>
La revista es editada por la Editorial Ciencia Digital (Editorial de prestigio registrada en la Cámara Ecuatoriana de Libro con No de Afiliación 663) www.celibro.org.ec



Esta revista está protegida bajo una licencia Creative Commons Atribución-No Comercial-Compartir Igual 4.0 International. Copia de la licencia: <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/deed.es>



Palabras clave:

Bienestar docente,
clima
organizacional,
educación
superior,
estilo de liderazgo,
liderazgo
directivo.

Resumen

Introducción. El clima organizacional y el liderazgo directivo son determinantes críticos de la eficacia institucional en la Educación Superior. **Objetivo.** Evaluar la incidencia del liderazgo directivo en el clima organizacional docente de una universidad pública ecuatoriana, con el fin de identificar los factores que promueven el bienestar docente. **Metodología.** Enfoque mixto con un diseño no experimental de corte transversal y alcance relacional. La muestra incluyó a 140 docentes (cuantitativo) y 6 directivos (cualitativo). Se utilizó una encuesta de 30 ítems (Alfa de Cronbach 0.83) y entrevistas semiestructuradas, procesadas mediante una triangulación concurrente. **Resultados.** Correlación directa entre las variables. El 81.5% de los docentes valora el soporte institucional y el 90% destaca la libertad de cátedra. No obstante, surgió una discrepancia relacional, dado que un 14.3% percibe fallas en la mediación de conflictos y un 12.9% demanda mayor reconocimiento simbólico. Cualitativamente, el liderazgo se define como democrático, pero con rasgos transaccionales dependientes de incentivos extrínsecos. **Conclusión.** El liderazgo directivo actúa como una fuerza configuradora del clima. Se requiere una transición del modelo democrático-transaccional hacia un enfoque transformacional que fortalezca la gestión emocional y el reconocimiento humano para asegurar la resiliencia organizacional. **Área de estudio general:** Administración. **Área de estudio específica:** Gestión Educativa y Comportamiento Organizacional. **Tipo de estudio:** Artículo original.

Keywords:

Directive
leadership,
higher education,
leadership style,
organizational
climate, teacher
well-being.

Abstract

Introduction. Organizational climate and directive leadership are critical determinants of institutional efficacy in Higher Education. **Objective.** To evaluate the incidence of directive leadership on the teaching organizational climate of an Ecuadorian public university, to identify the factors that promote teacher well-being. **Methodology.** A mixed approach with a non-experimental, cross-sectional design and relational scope was used. The sample included 140 teachers (quantitative) and 6 directors (qualitative). A 30-item survey (Cronbach's Alpha 0.83) and semi-structured interviews were used, processed

through concurrent triangulation. **Results.** A direct correlation between the variables was identified. While 81.5% of teachers value institutional support and 90% highlight academic freedom, a relational discrepancy emerged: 14.3% perceive failures in conflict mediation and 12.9% demand greater symbolic recognition. Qualitatively, leadership is defined as democratic, but with transactional traits dependent on extrinsic incentives. **Conclusion.** Directive leadership acts as a shaping force of the climate. A transition from the democratic-transactional model towards a transformational approach is required to strengthen emotional management and human recognition to ensure organizational resilience. **General Area of Study:** Administration. **Specific area of study:** Educational Management and Organizational Behavior. **Type of study:** Original article.

1. Introducción

El clima organizacional es un constructo que se define como el ambiente o atmósfera que rodea a una organización, que enlaza las características de los individuos y el entorno laboral para influir directamente en el comportamiento de sus miembros (Astari et al., 2023; Viejó et al., 2023). En el ámbito de la Educación Superior, el estudio del clima es una herramienta esencial para comprender la vida institucional y proporcionar subsidios valiosos que mejoren el desempeño de las universidades. La importancia de este constructo radica en su capacidad para impactar la satisfacción laboral y la productividad de los docentes durante el ejercicio de sus labores cotidianas, lo que a su vez incluye en la efectividad o desempeño de la institución educativa.

Por su parte el liderazgo directivo se consolidó como un pilar de la gestión organizacional, entendido como el proceso de influir en las actividades de un grupo para alcanzar metas específicas (Viteri et al., 2024; Garcia & Espinoza, 2019). Un liderazgo ineficaz o deficiente en las instituciones educativas puede generar ambientes laborales estresantes, falta de comunicación asertiva y una postura defensiva en los docentes, con el consecuente riesgo de merma del progreso institucional. En contraste, un liderazgo efectivo debe inspirar, motivar y fomentar la participación de todos los actores involucrados en las actividades educativas (Villacrés-Jínez et al., 2020; Altamirano et al., 2019).

En el caso particular de la presente investigación, a partir de un diagnóstico preliminar en una universidad pública, se identificó la percepción por parte de un grupo de docente que el clima organizacional es desfavorable, debido a que existe desarticulación entre las prácticas de liderazgo de las autoridades universitarias y las necesidades o expectativas del cuerpo docente. Adicionalmente, dado que las instituciones de educación superior no son ajenas a los cambios vertiginosos del desarrollo de nuevos modelos educativos y de la implementación de nuevas tecnologías, es pertinente analizar la manera en que el estilo de liderazgo directivo influye en la creación de un entorno que favorezca la creatividad, el compromiso y el bienestar emocional del equipo administrativo y docente (Coello, 2021; Nole et al., 2025; Ordoñez et al., 2022).

El objetivo de esta investigación es evaluar la incidencia del liderazgo directivo en el clima organizacional docente de una universidad pública ecuatoriana, con el fin de identificar los factores que promueven el bienestar docente.

Según el diseño de investigación, se plantean las siguientes variables y supuestos:

- Variable independiente: Estilos de liderazgo directivo.
- Variable dependiente: Clima organizacional docente en la educación superior.

Para dar cumplimiento al objetivo general de evaluar la incidencia del liderazgo directivo en el clima organizacional, se proponen los siguientes objetivos específicos:

- Identificar los estilos de liderazgo directivo predominantes en una institución de educación superior ecuatoriana.
- Diagnosticar el estado actual del clima organizacional docente en la institución de educación superior.
- Determinar la relación entre las dimensiones del liderazgo directivo y los factores del clima organizacional, a partir de las percepciones de los docentes que laboran en la institución.
- Contrastar las percepciones cualitativas de los funcionarios que ejercen un rol de liderazgo directivo con los resultados cuantitativos de las percepciones de los docentes, para comprender las dinámicas de gestión y el impacto que tienen en el bienestar docente.

1.1. Antecedentes del problema

La relación entre el liderazgo y el clima es un tema popular en la literatura sobre comportamiento organizacional desde finales de la década de 1960 (Coello, 2021). Investigaciones fundamentales como las de Litwin & Stringer (1968) establecieron que el clima es un conjunto de propiedades medibles del ambiente de trabajo que influyen en la motivación y la conducta.

A nivel internacional, los liderazgos transaccional y transformacional son los más significativos para alcanzar las metas institucionales (Peché et al., 2023). En Argentina, Romero (2021) concluyó que el liderazgo directivo es base para políticas educativas de calidad y justicia. Por otro lado, estudios en Perú realizados por Barrientos et al. (2021) confirman que existe una relación directa entre el liderazgo del director y el clima de su

institución. Adicionalmente en el contexto ecuatoriano Parra & Silva (2021) demostraron que la implementación de planes de liderazgo efectivos mejora notablemente las relaciones interpersonales y el clima laboral. Finalmente, investigaciones en el sector universitario evidenciaron que la calidad del servicio administrativo y el apoyo del líder inciden directamente en la satisfacción y el compromiso de los profesores, reduciendo niveles de agotamiento profesional (Astari et al., 2023).

En algunas investigaciones se determinó que el liderazgo directivo incide en el clima institucional educativo, al actuar como eje dinamizador que puede favorecer u obstaculizar el cumplimiento de las metas y el bienestar de la comunidad. Esta influencia se manifiesta principalmente a través del estilo de gestión, la calidad de la comunicación y el nivel de apoyo administrativo brindado a los docentes (Coello, 2021; Viteri et al., 2024; Nabella et al., 2022).

Además, el tipo de liderazgo, adoptado por el director, define si el clima institucional es abierto o cerrado (Barnová et al., 2022). Los estilos de liderazgo participativo, de apoyo y transformacional fomentan la confianza, la colaboración y la autonomía, logran aumentar la eficacia docente (en algunos casos hasta en un 56.80%) y promueven la creatividad e innovación dentro del aula (Nole et al., 2025; Viteri et al., 2024). Por otra parte, un estilo centrado en la imposición de normas y el control excesivo suele deteriorar el ambiente. Esto genera un entorno estresante y hostil, donde los docentes adoptan posturas defensivas, se sienten frustrados y pierden la motivación para participar en actividades institucionales (Viteri et al., 2024). En cuanto al estilo de liderazgo *Laissez-faire*, la falta de dirección o una actitud pasiva por parte del líder puede provocar incertidumbre en el grupo, ya que no existen metas claras ni procesos de evaluación efectivos (Pino et al., 2022).

2. Metodología

Se empleó un diseño de investigación no experimental, de corte transversal, nivel o alcance relacional y modalidad de campo. Este componente buscó medir la fuerza y dirección de la relación entre las variables sin manipularlas deliberadamente.

A su vez, la investigación se desarrolló bajo un enfoque mixto (cuantitativo y cualitativo), el cual permite una aproximación multidimensional al fenómeno de estudio. El estudio se fundamenta en un enfoque integrador, mediante la recopilación y el análisis concurrente de datos cualitativos y cuantitativos. La integración ocurre en la fase de triangulación de resultados, donde los hallazgos de las encuestas docentes se contrastan con las entrevistas a directivos. Este proceso permite identificar convergencias o divergencias entre la gestión percibida por el subordinado (docentes) y la gestión ejercida por el líder, lo cual proporciona una base para proponer mejoras en la calidad del servicio educativo y el clima institucional (Poveda & García, 2024).

La población estuvo conformada por 852 docentes de una universidad pública ecuatoriana en la modalidad presencial y en línea, mientras que la muestra (establecida por

conveniencia) estuvo conformada por 140 docentes de la institución educativa. Adicionalmente, participaron seis funcionarios que ejercen roles de liderazgo directivo en la universidad.

Con respecto al componente cuantitativo, se aplicó una encuesta mediante un cuestionario estructurado con 30 preguntas cerradas en Escala de Likert, diseñado por los investigadores. Este instrumento permitió cuantificar las dimensiones de las variables: liderazgo directivo y clima organizacional. La encuesta fue administrada de forma digital, mediante un formulario, se aseguró el anonimato de los participantes y se estableció un consentimiento informado, a fin de cumplir con los estándares éticos de investigación.

En primera instancia, se aplicó una prueba piloto de la encuesta para determinar la confiabilidad del cuestionario, a través de una validación mediante el Alfa de Cronbach, en dicha prueba participaron 20 docentes, obteniéndose un valor de Alfa de 0.83, con lo cual el instrumento demostró tener una consistencia interna mínima requerida. El procesamiento de la información se realizó mediante estadística descriptiva a través de una tabla de frecuencias utilizando un software estadístico para validar la incidencia entre los constructos.

En cuanto al componente cualitativo, se aplicó una entrevista semiestructurada dirigida a dos funcionarios que ejercen el liderazgo directivo de la facultad. Esta fase busca valorar los estilos de liderazgo desde la perspectiva del ejecutor, con la finalidad de explorar las políticas, intenciones y visiones estratégicas que rigen la gestión institucional.

Para realizar un análisis integral de los resultados cuantitativos y cualitativos se llevó a cabo una triangulación concurrente, fundamentada en un enfoque integrador que permite una aproximación multidimensional al fenómeno del liderazgo y el clima organizacional. Este proceso consistió en el contraste sistemático de los datos obtenidos a través de las dos rutas de indagación (dimensiones cuantitativa y cualitativa). La integración de los datos se realizó en la fase de análisis final para identificar convergencias, divergencias o complementariedades entre la gestión percibida por los subordinados (docentes) y la gestión ejercida y declarada por los líderes. Este procedimiento permitió validar la consistencia de hallazgos, como la relación entre la autonomía delegada y la libertad de cátedra, así como detectar discrepancias relacionales en áreas específicas como la mediación de conflictos y el reconocimiento emocional. Mediante esta técnica se garantizó la validez interna del estudio.

3. Resultados

Los resultados comprenden el análisis cuantitativo de la encuesta, el estudio cualitativo de la entrevista y la triangulación de ambos. El desarrollo de estos se realizó en correspondencia con los objetivos de la investigación, conforme se detalla a continuación:

3.1. Análisis cuantitativo de la encuesta

En la **Tabla 1** se presenta el resultado de la percepción docente sobre el liderazgo directivo y su impacto en el clima organizacional en la universidad pública. Para cada

pregunta se muestra la proporción de individuos (en porcentaje) de cada opción de respuesta, como se detalla a continuación:

Tabla 1

Percepción docente sobre el liderazgo directivo y su impacto en el clima organizacional en la universidad pública

Pregunta	TED	ED	NDANED	DA	TDA	Total
1. Los directivos brindan el soporte necesario y los recursos oportunos para el desarrollo de las actividades docentes.	4.3%	2.9%	11.4%	32.9%	48.6%	100%
2. Las autoridades mantienen una comunicación fluida y demuestran una disposición genuina para escuchar e integrar las opiniones de los docentes en la planificación y resolución de problemas.	7.1%	5.7%	7.1%	27.1%	52.9%	100%
3. Los directivos valoran y reconocen públicamente el esfuerzo y los logros alcanzados por los docentes en sus respectivas áreas.	4.3%	8.6%	14.3%	22.9%	50.0%	100%
4. Las autoridades intervienen de manera justa y oportuna ante discrepancias o problemas interpersonales en el equipo de trabajo.	4.3%	10.0%	7.1%	31.4%	47.1%	100%
5. El actuar de las autoridades se caracteriza por la transparencia y honestidad, lo que genera un clima de seguridad, credibilidad y confianza en su gestión administrativa y académica.	2.9%	5.7%	8.6%	25.7%	57.1%	100%
6. La personalidad de las autoridades facilita un trato cordial y empático hacia el personal docente.	4.3%	4.3%	5.7%	24.3%	61.4%	100%
7. Los directivos demuestran una visión clara del futuro institucional, promueven la adopción de estrategias académicas modernas y la actualización de procesos para anticiparse a los desafíos del entorno.	5.7%	4.3%	5.7%	31.4%	52.9%	100%
8. Los directivos adaptan su forma de guiar al equipo según las necesidades de cada situación, equilibrando el control con la flexibilidad.	4.3%	5.7%	5.7%	28.6%	55.7%	100%
9. Los líderes utilizan argumentos sólidos y una comunicación persuasiva para entusiasmar al cuerpo docente, a fin de que se comprometan voluntariamente con los proyectos de la facultad.	5.7%	2.9%	10.0%	31.4%	50.0%	100%
10. Los directivos identifican las habilidades específicas de cada docente, de manera que asignan responsabilidades que potencian su desarrollo profesional dentro de la facultad.	5.7%	5.7%	7.1%	24.3%	57.1%	100%

Tabla 1

Percepción docente sobre el liderazgo directivo y su impacto en el clima organizacional en la universidad pública (continuación)

Pregunta	TED	ED	NDANED	DA	TDA	Total
11. Los directivos establecen metas académicas desafiantes pero alcanzables para el fortalecimiento de la facultad.	5.7%	2.9%	8.6%	34.3%	48.6%	100%
12. Ante situaciones imprevistas o emergencias institucionales, las autoridades garantizan la operatividad de la facultad mediante la implementación de soluciones ágiles y la toma de decisiones acertadas.	7.1%	2.9%	5.7%	25.7%	58.6%	100%
13. Los directivos mantienen el autocontrol y la serenidad ante situaciones críticas o de alta presión institucional.	4.3%	4.3%	7.1%	22.9%	61.4%	100%
14. Se delegan responsabilidades de forma clara, otorgando la autoridad necesaria para la ejecución de tareas.	2.9%	5.7%	7.1%	30.0%	54.3%	100%
15. La gestión directiva garantiza un trato justo e igualitario para todos los docentes, sin favoritismos y contribuye a que los procesos de evaluación sean imparciales.	4.3%	5.7%	10.0%	28.6%	51.4%	100%
16. Existe una relación directa entre lo que las autoridades prometen en sus planes y lo que ejecutan en la práctica.	4.3%	4.3%	10.0%	27.1%	54.3%	100%
17. Los directivos organizan las actividades institucionales de forma que se respetan los plazos y tiempos del docente.	5.7%	2.9%	10.0%	31.4%	50.0%	100%
18. Las autoridades se interesan por el crecimiento profesional y la formación continua de sus colaboradores.	5.7%	2.9%	11.4%	28.6%	51.4%	100%
19. Las autoridades fomentan una cultura de autoevaluación constante y motivan al personal a elevar los estándares de calidad en la docencia, la investigación y la vinculación.	4.3%	2.9%	5.7%	31.4%	55.7%	100%
20. Las autoridades mantienen una política de puertas abiertas, lo que agiliza la resolución de conflictos o necesidades del personal.	2.9%	4.3%	11.4%	22.9%	58.6%	100%
21. Existe un ambiente de respeto, compañerismo y colaboración entre colegas docentes dentro de la facultad.	4.3%	2.9%	10.0%	27.1%	55.7%	100%
22. El ambiente de trabajo actual es agradable, al punto que ayuda a los docentes a sentirse orgullosos de pertenecer a esta institución y motivados para cumplir con las labores cotidianas.	5.7%	0.0%	8.6%	22.9%	62.9%	100%

Tabla 1

Percepción docente sobre el liderazgo directivo y su impacto en el clima organizacional en la universidad pública (continuación)

Pregunta	TED	ED	NDANED	DA	TDA	Total
23. El entorno laboral me permite ejercer mi cátedra con libertad, creatividad e innovación pedagógica.	4.3%	2.9%	2.9%	27.1%	62.9%	100%
24. El ambiente físico (presencial) y las plataformas virtuales (en línea) son adecuados para desempeñar mis labores sin estrés excesivo.	4.3%	2.9%	5.7%	27.1%	60.0%	100%
25. La distribución de los horarios y tareas por parte de los directivos favorece un equilibrio saludable entre la vida profesional y personal de los docentes y contribuye a la prevención del estrés.	5.7%	4.3%	11.4%	22.9%	55.7%	100%
26. El clima organizacional de la facultad permite de forma armónica la implementación de nuevas tecnologías y modelos educativos.	5.7%	2.9%	7.1%	25.7%	58.6%	100%
27. El sistema de incentivos y valoraciones de la facultad me genera sensación de realización personal y satisfacción con mi carrera profesional.	7.1%	5.7%	4.3%	32.9%	50.0%	100%
28. La forma en que los directivos ejercen su autoridad me motiva a dar mi mejor esfuerzo y a superar mis propios estándares de desempeño.	5.7%	4.3%	11.4%	25.7%	52.9%	100%
29. En la institución existe una cultura de colaboración, donde el trabajo en equipo prevalece sobre el individualismo o la competencia interna.	4.3%	5.7%	7.1%	31.4%	51.4%	100%
30. El ambiente laboral cuenta con los estímulos suficientes para mantener mi interés y entusiasmo por las labores cotidianas a largo plazo.	5.7%	2.9%	10.0%	21.4%	60.0%	1100%

Nota: a partir de las encuestas aplicadas al personal docente de la institución. n =140 docentes.

Notación: TED = Totalmente en desacuerdo, ED = En desacuerdo, NDANED = Ni de acuerdo ni en desacuerdo, DA = De acuerdo, TDA = Totalmente de acuerdo.

3.1.1. Liderazgo directivo

El soporte institucional y la disponibilidad de recursos son valorados positivamente por el 81.5% de los docentes. La comunicación fluida y la disposición de las autoridades para escuchar alcanzan un 80% de aceptación, mientras que la transparencia y honestidad en la gestión administrativa son reconocidas por el 82.8% de la muestra. No obstante, un 14.3% de los encuestados percibe que las autoridades no intervienen de manera justa y oportuna ante discrepancias o problemas interpersonales en el equipo de trabajo.

La interpretación de esta variable revela una situación favorable fundamentada en un liderazgo de soporte y puertas abiertas, donde la empatía directiva actúa como un pilar de

confianza. Sin embargo, las oportunidades de mejora se localizan en el fortalecimiento del liderazgo mediador y emocional, se vislumbra que la eficiencia administrativa debe ser complementada con una gestión más asertiva de las discrepancias internas para evitar el desgaste del tejido organizacional.

3.1.2. *Clima organizacional docente*

Respecto a la variable de clima organizacional, los resultados describen un entorno de satisfacción académica, donde el 90% de los docentes destaca la libertad de cátedra y la posibilidad de innovar pedagógicamente. El sentido de pertenencia institucional es sólido, con un 85.8% de respaldo, y el equilibrio entre la vida laboral y personal es valorado positivamente por el 78.6% de la muestra. Por otro lado, surge un indicador crítico en el sistema de incentivos no remunerativos, donde el 12.9% manifiesta no sentirse plenamente reconocido de forma pública por sus logros.

La interpretación de esta variable muestra una situación favorable de estabilidad y compromiso docente, impulsada por la autonomía profesional. La principal oportunidad de mejora reside en la consolidación de una cultura de reconocimiento simbólico y social, que trascienda la operatividad académica y refuerce la motivación intrínseca del personal.

3.1.3. *Incidencia del liderazgo en el clima organizacional docente*

El análisis relacional de los datos cuantitativos permite determinar que existe una correlación directa entre la percepción del liderazgo y la satisfacción del entorno laboral. La libertad de cátedra (clima) se ve potenciada por el soporte y los recursos brindados (liderazgo), mientras que las fallas en la mediación de conflictos (liderazgo) se traducen en los focos de insatisfacción detectados en la integración social del equipo (clima). Se concluye que el liderazgo directivo actúa como la variable independiente que condiciona la estabilidad del clima organizacional.

3.2. *Estudio cualitativo de la entrevista*

3.2.1. *Liderazgo directivo*

Desde la perspectiva cualitativa, el liderazgo directivo se describe como democrático y participativo. Las autoridades entrevistadas enfatizan la autonomía delegada a las jefaturas y el uso intensivo de canales oficiales (KBOX y correo institucional) para garantizar la alineación estratégica. Se resalta una gestión orientada a la resolución de problemas técnicos y la adaptación a modelos educativos híbridos. Los estilos de liderazgo predominantes, según lo indicado por parte de los directivos entrevistados, son el democrático y el participativo.

La interpretación confirma una situación favorable de resiliencia directiva y capacidad de mando. Sin embargo, se halla una oportunidad de mejora en la diversificación de las estrategias de influencia, que actualmente dependen en exceso de la autoridad formal y los procesos administrativos, con un espacio para un liderazgo más inspiracional y cercano.

3.2.2. *Clima organizacional docente*

En cuanto al clima organizacional, los testimonios describen un ambiente de colaboración profesional mediado por la formación continua. El clima se percibe como armónico debido a la claridad en las metas institucionales y la oferta de incentivos ligados al escalafón y la obtención de títulos de posgrado.

La interpretación refleja una situación favorable de orden y progreso profesional. No obstante, la oportunidad de mejora reside en reducir la dependencia de la motivación extrínseca (salarios y títulos), ya que la satisfacción laboral parece estar supeditada a beneficios económicos, hecho que pudiera vulnerar el clima organizacional ante cambios en la política de remuneraciones.

3.2.3. *Incidencia del liderazgo en el clima organizacional docente*

Cualitativamente, la relación entre variables se manifiesta a través de la confianza técnica. El liderazgo democrático permite un clima de libertad y respeto, donde el docente se siente respaldado para cumplir sus funciones. La relación directivo-docente, basada en la cordialidad y la humildad mencionada en las entrevistas, es el mecanismo que transforma las decisiones administrativas en satisfacción laboral.

3.3. *Triangulación de resultados*

La triangulación de ambos estudios permite concluir que la universidad pública presenta una coherencia institucional. La convergencia entre el estilo de liderazgo democrático (cualitativo) y los altos índices de libertad de cátedra (cuantitativo) valida la efectividad del modelo de gestión actual. La adaptación tecnológica es un hallazgo común que refuerza la percepción de una planificación estratégica acertada.

Aunque los estilos de liderazgo percibidos son democráticos y participativo, los resultados de las encuestas sugieren una matización, estos tipos de liderazgo tienen rasgos transaccionales, ya que la motivación y el clima dependen de incentivos extrínsecos como remuneraciones, ascensos por títulos y escalafones. En efecto, la evidencia recabada permite inferir que el liderazgo directivo actúa como una fuerza configuradora del clima organizacional. La alta satisfacción en la libertad de cátedra (90%) se vincula directamente con la percepción de autonomía delegada por los líderes. No obstante, la dependencia identificada de incentivos extrínsecos y la autoridad formal sugiere un modelo de gestión con rasgos transaccionales que, aunque funcional en la estabilidad actual, presenta vulnerabilidades ante posibles crisis de recursos o cambios normativos. No obstante, la triangulación revela una discrepancia relacional: mientras los directivos consideran que el sistema de incentivos y comunicación es suficiente, la base docente demanda una gestión emocional más presente y una valoración pública de su mérito que no sea puramente económica. Esta síntesis final indica que la incidencia del liderazgo en el clima es positiva en términos operativos, pero requiere un giro hacia el liderazgo transformacional para perfeccionar la mediación de conflictos y el reconocimiento humano, con la finalidad de conseguir un tejido organizacional resiliente a largo plazo.

4. Discusión

Los resultados obtenidos conducen a la discusión de la relación entre el liderazgo directivo y el clima organizacional, la autonomía profesional y creatividad, la disonancia en la gestión de conflictos y soporte socioemocional, la vulnerabilidad de la motivación extrínseca frente al reconocimiento humano, el enfoque del liderazgo transformacional y resiliente, así como el reconocimiento de las limitaciones de la investigación.

4.1. *Relación entre el liderazgo directivo y el clima organizacional*

Los hallazgos de esta investigación confirman una relación directa entre la percepción del liderazgo y la satisfacción del entorno laboral. El alto nivel de valoración del soporte institucional (81.5%) y la transparencia en la gestión (82.8%) guardan coherencia con lo expuesto por Peche et al. (2023) quienes sostienen que el liderazgo directivo es el eje que orienta a los maestros y favorece un ambiente propicio para las metas institucionales. Esta incidencia ratifica la teoría de que el liderazgo actúa como una variable independiente que condiciona la estabilidad del clima, un fenómeno también observado por Nabella et al. (2022) quienes subrayan la influencia directa de las facultades directivas sobre el clima y la gobernanza académica.

4.2. *Autonomía profesional y creatividad en el aula*

Un resultado sobresaliente es el 90% de satisfacción en la libertad de cátedra e innovación pedagógica. Esta percepción de autonomía es fundamental, ya que, según Canli & Özdemir (2022) el clima organizacional impacta en la creatividad administrativa y social. En el contexto universitario estudiado, la delegación de autonomía reportada cualitativamente permite que el docente se sienta respaldado, lo que implica que las decisiones administrativas repercuten en la satisfacción laboral. Este hallazgo se alinea con Astari et al. (2023) quienes asocian un clima de alta participación y autonomía con niveles superiores de productividad organizacional.

4.3. *Disonancia en la gestión de conflictos y soporte socioemocional*

A pesar de la estabilidad general, el estudio detecta que un 14.3% de los docentes percibe fallas en la mediación oportuna de conflictos interpersonales. Esta discrepancia relacional sugiere que el liderazgo actual, aunque eficiente en lo técnico y operativo, presenta debilidades en la dimensión mediadora y emocional. Al respecto Viteri et al. (2024) advierten que un liderazgo ineficaz o deficiente en la comunicación asertiva genera ambientes laborales estresantes que llevan al docente a adoptar posturas defensivas. Los resultados demuestran que las fallas en esta área se traducen en focos de insatisfacción dentro de la integración social del equipo, validando la tesis de Barnová et al. (2022) sobre como el comportamiento directivo de control o la falta de apoyo pueden derivar en la frustración de la plantilla docente.

4.4. *La vulnerabilidad de la motivación extrínseca frente al reconocimiento humano*

Se identificó una brecha en el sistema de incentivos: el 12.9% de los docentes manifiesta una falta de reconocimiento público por sus logros. El análisis cualitativo revela una

fuerte dependencia de incentivos extrínsecos, como salarios y títulos de posgrado, para mantener la armonía. Como señala Alcívar-Soria (2021) factores como la desmotivación y el estrés pueden colapsar el ambiente universitario si no se gestionan tácticas que generen confianza y movilización humana. Un liderazgo que se apoya en exceso en la autoridad formal y las recompensas económicas corre el riesgo de vulnerar la estabilidad institucional ante cambios en las políticas remunerativas. Por ello, autores como Nole et al. (2025) resaltan que un liderazgo verdaderamente participativo debe fomentar la motivación intrínseca para reducir el agotamiento profesional.

4.5. *Hacia un liderazgo transformacional y resiliente*

La triangulación final indica que, si bien el modelo de gestión democrática contribuye para la adaptación tecnológica y operativa, la institución requiere un giro hacia el liderazgo transformacional. Este enfoque es necesario para perfeccionar el reconocimiento humano y la mediación asertiva de discrepancias. Romero (2021) destaca que las escuelas resilientes son aquellas que logran contrarrestar las inequidades mediante un proyecto compartido y un liderazgo distribuido que genera orgullo institucional. En consecuencia, la eficacia administrativa debe trascender la mera resolución de problemas técnicos para integrar habilidades socioemocionales que aseguren un tejido organizacional sólido.

4.6. *Limitaciones de la investigación*

A pesar de los hallazgos, la presente investigación posee limitaciones que deben ser consideradas para la interpretación de los resultados. En primer lugar, el diseño de corte transversal implica que la recolección de datos se realizó en un único momento en el tiempo, lo que impide establecer relaciones de causalidad definitivas a largo plazo entre las variables.

En segundo lugar, el uso de un muestreo por conveniencia limitado a 140 docentes de una única universidad pública ecuatoriana restringe la generalización de los resultados a todo el sistema de educación superior o a instituciones de naturaleza privada. En el componente cualitativo, la participación de seis funcionarios en roles directivos, si bien proporcionó una visión estratégica, representa una muestra pequeña que podría no capturar la diversidad de estilos de liderazgo presentes en otras unidades administrativas de la misma institución.

5. Conclusiones

- El liderazgo directivo actúa como la variable independiente que condiciona la estabilidad del clima organizacional. Existe una relación directa donde el soporte administrativo y la transparencia de las autoridades (valorados por más del 80% de la muestra) se traducen en un sentido de pertenencia y compromiso docente.
- Si bien el estilo predominante es percibido cualitativamente como democrático y participativo, los resultados cuantitativos revelan una matización hacia rasgos transaccionales. La armonía del clima depende de incentivos extrínsecos, como

remuneraciones y escalafones vinculados a títulos académicos, con una estabilidad vulnerable ante posibles cambios en las políticas de financiamiento o normativas estatales.

- El hallazgo más potente del estudio es el 90% de satisfacción en la libertad de cátedra e innovación pedagógica. Este índice demuestra que la delegación de autoridad y la confianza técnica brindada por los directivos son los principales motores de la satisfacción académica y la adaptación exitosa a nuevos modelos educativos híbridos.
- La triangulación de resultados evidenció una discrepancia relacional crítica. Mientras los líderes consideran suficientes los canales de comunicación y estímulos, una parte del profesorado identifica fallas en la mediación oportuna de conflictos (14.3%) y una carencia de reconocimiento simbólico o público (12.9%). Esto indica que la eficiencia técnica administrativa no es suficiente para cubrir las necesidades de validación humana del docente.
- Para transitar hacia la excelencia organizacional, la institución debe evolucionar hacia un liderazgo transformacional. Esto implica reducir la dependencia de la motivación extrínseca y fortalecer las habilidades socioemocionales de los directivos, con enfoque en un proyecto compartido que genere orgullo institucional y resiliencia a largo plazo, independientemente de los incentivos económicos.

6. Conflicto de intereses

Los autores declaran que no existe conflicto de intereses en relación con el artículo presentado.

7. Derechos de autor (*copyright*)

Los autores son los titulares de los derechos de autor (patrimoniales y/o de explotación) de los contenidos de la revista (*copyright*).

8. Declaración de contribución de los autores

Los autores declaran haber participado de manera equitativa y sustancial en la realización de esta investigación, bajo las responsabilidades según la [Taxonomía CRediT](#) para describir las contribuciones individuales de cada autor al trabajo.

Castillo-Jaramillo, M. & Villacrés-Suárez, B. realizaron la conceptualización de la investigación, organización y ejecución del ensayo, recopilación y curación de los datos, revisión del análisis estadístico, interpretación de los resultados, elaboración del borrador original, preparación de tablas y figuras, revisión crítica del contenido y aprobación de la versión final del manuscrito.

Chang-Fong, F. realizó la supervisión académica y metodológica de la investigación, brindó orientación durante el desarrollo del ensayo, revisó el análisis y la interpretación

de los resultados, efectuó la revisión crítica del manuscrito, realizó la corrección científica y académica y aprobó la versión final para su publicación.

Divulgación de la delegación a la IA generativa

Los autores declaran que emplearon ChatGPT (OpenAI, GPT-5.5) como herramienta de apoyo para reorganizar y reformular editorialmente el manuscrito original, corregir el estilo, traducir el resumen al inglés y comprobar el cumplimiento formal del formato de la revista. Los datos experimentales, el diseño, los resultados estadísticos y las decisiones científicas proceden de la investigación de las autoras y no fueron generados ni modificados por la herramienta. Los autores revisaron, contrastaron y aprobaron cada sección y asumen la responsabilidad íntegra del contenido final. La herramienta no figura como autora ni asume responsabilidad por los resultados.

Declaración presentada por: Castillo-Jaramillo, M. & Villacrés-Suárez, B.

9. Costos de financiamiento

La presente investigación fue financiada en su totalidad con fondos propios de los autores.

10. Referencias bibliográficas

- Alcívar-Soria, E. E. (2021). La influencia del liderazgo en el clima organizacional de los docentes universitarios: un estudio exploratorio. *Journal of Economic and Social Science Research*, 1(4), 25-39.
<https://doi.org/10.55813/gaea/jessr/v1/n4/40>
- Altamirano Novillo, T. A., Aguilar Reyes, J. E., Navarrete Chávez, F. F., & Sánchez Alvear, V. del P. (2019). Gestión, liderazgo y valores en la administración de la Escuela de Física y Matemática de una IES del Ecuador. *Ciencia Digital*, 3(3.3), 111-133. <https://doi.org/10.33262/cienciadigital.v3i3.3.774>
- Astari, K., Kadiyono, A. L., & Ashriyana, R. (2023). Descriptive study of organizational climate in higher education. *Journal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*, 9(1), 27-36.
- Barnová, S., Treľová, S., Krásna, S., Beňová, E., Hasajová, L., & Gabrhelová, G. (2022). Leadership styles, organizational climate, and school climate openness from the perspective of Slovak vocational schoolteachers. *Societies*, 12(6), 192. <https://doi.org/10.3390/soc12060192>
- Barrientos Velito, D., Alania Pacovilca, R., & Barba-Briceño, L. E. (2021). Liderazgo directivo y clima institucional: radiografía de instituciones educativas privadas del sur oriental del Perú. *Paidago*, 3(1), 128–149.
<https://doi.org/10.52936/p.v3i1.50>
- Canli, S., & Özdemir, Y. (2022). The impact of organizational climate on organizational creativity in educational institutions. *IE: inquiry in education*, 14(1), 6.
<https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1345426.pdf>

- Coello Viejó, J. (2021). El clima organizacional en las instituciones de educación superior: apuntes para su debate. *Revista Ingeniería Industrial: Actualidad y Nuevas Tendencias*, 7(27), 71-82.
<https://servicio.bc.uc.edu.ve/ingenieria/revista/Inge-Industrial/vol7-n27/art04.pdf>
- García Puga, S. M., & Espinoza Solís, E. J. (2019). El impacto de los estilos de liderazgo en los centros de educación media del Ecuador, su perspectiva de líderes y docentes en el año 2018. *Visionario Digital*, 3(3), 134-156.
<https://doi.org/10.33262/visionariodigital.v3i3.666>
- Litwin, G. H., & Stringer, R. A. (1968). *Motivation and organizational climate*. Harvard University.
https://books.google.com.ec/books/about/Motivation_and_Organizational_Climate.html?id=FVevAAAAIAAJ&redir_esc=y
- Nabella, S. D., Rivaldo, Y., Kurniawan, R., Nurmayunita, N., Sari, D. P., Luran, M. F., & Wulandari, K. (2022). The influence of leadership and organizational culture mediated by organizational climate on governance at senior high school in Batam City. *Journal of Educational and Social Research*, 12(5), 119-130.
<https://doi.org/10.36941/jesr-2022-0127>
- Nole Rodríguez, M. G., Ramos Altamirano, W. E., León León, P. L., & Castillo Montúfar, C. R. (2025). El estilo de liderazgo del gestor educativo y su incidencia en el clima laboral. *Sinergia Académica*, 8 (Especial 1), 321-339.
<https://sinergiaacademica.com/index.php/sa/article/view/475/1061>
- Ordoñez Peña, A. F., Luy Navarrete, W. A., & Merino Velásquez, J. (2022). Strategic planning in the teaching management of an Ecuadorian higher education institution. *Conciencia Digital*, 5(1.3), 68-88.
<https://doi.org/10.33262/concienciadigital.v5i1.3.2095>
- Parra, N., & Silva, A. (2021). Liderazgo efectivo directivo y su incidencia en relaciones interpersonales docentes en Escuela José Mejía Lequerica. *593 Digital Publisher CEIT*, 6(1), 39-46. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7897546>
- Peche Sanes, J. L., Cortez Rodríguez, N. N., & Merino Salazar, T. del R. (2023). Liderazgo directivo en clima institucional: una revisión sistemática. *Revista Investigación & Negocios*, 16(28), 121-127.
<http://www.scielo.org.bo/pdf/riyn/v16n28/2521-2737-riyn-16-28-121.pdf>
- Pino Tapias, D. E., Cartes-Arenas, F. J., & Arrizaga-Zercovich, R. M. (2022). Análisis a la incidencia del liderazgo directivo en el clima organizacional. *Ciencia Transdisciplinaria en la Nueva Era*, (1), 514-531.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8728298>
- Poveda Aguja, F. A., & García García, J. M. (2024). The directive management in the improvement of the educational quality. *ID EST-Revista Investigación, Desarrollo, Educación, Servicio y Trabajo*, 4(1), 59-79.
<https://www.revista.fundes.edu.co/index.php/revista/article/view/270/123>

- Romero, C. (2021). Liderazgo directivo en escuelas que superan las barreras del contexto. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 19(1), 73-90. <https://doi.org/10.15366/reice2021.19.1.005>
- Viejó León, J. M., Lujan Johnson, G. L., & Delgado Bonilla, B. M. (2023). Influence of managerial performance on the organizational climate of public institutions in Ecuador. *Conciencia Digital*, 6(1), 115-124. <https://doi.org/10.33262/concienciadigital.v6i1.2469>
- Villacrés Jínez, P. E., Rodríguez-Benavides, M. L., & Burbano-Ronquillo, M. B. (2020). El liderazgo educativo, como herramienta primordial en los resultados de aprendizaje. Caso: unidades educativas de la provincia de Tungurahua. *Polo del conocimiento*, 5(10), 458-475. <https://www.polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/view/1826/3532>
- Viteri Guerrero, D. M., Guapi Morocho, D. F., Guanín Catota, C. V., Chicaiza Jácome, C. A., & Eras Eras, V. D. (2025). Liderazgo administrativo y su incidencia en el deficientemente desempeño docente: una revisión sistemática. *Arandu UTIC*, 11(2), 3975–3993. <https://doi.org/10.69639/arandu.v11i2.569>

El artículo que se publica es de exclusiva responsabilidad de los autores y no necesariamente reflejan el pensamiento de la **Revista Visionario Digital**.



El artículo queda en propiedad de la revista y, por tanto, su publicación parcial y/o total en otro medio tiene que ser autorizado por el director de la **Revista Visionario Digital**.



Open policy finder
Formerly Sherpa services

