Ciencia y Educación
(L-ISSN: 2790-8402 E-ISSN: 2707-3378)
Vol. 7 No. 11.1
Edición Especial XI 2026

EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EDUCATIVO EN LA MEJORA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA UNIDAD EDUCATIVA "DEMETRIO AGUILERA MALTA"

EDUCATIONAL TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP IN THE IMPROVEMENT OF THE ORGANIZATIONAL CLIMATE AT THE "DEMETRIO AGUILERA MALTA" EDUCATIONAL UNIT

Autores: [1]Cinthya Estefania Arpi Guaman, [2]Katherine Victoria Banchon Troya, [3]Evelyn Jazmín Henriquez Antepara y [4]Esther Lucrecia Carlin Chavez.
[1]ORCID ID: https://orcid.org/0009-0000-9305-4689
[2]ORCID ID: https://orcid.org/0009-0003-5022-8935
[3]ORCID ID: https://orcid.org/0009-0001-7978-5036
[4]ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-5262-1533
[1]E-mail de contacto: cearpig@ube.edu.ec
[2]E-mail de contacto: kvbanchont@ube.edu.ec
[3]E-mail de contacto: ejhenriqueza@ube.edu.ec
[4]E-mail de contacto: elcarlinc@ube.edu.ec
Afiliación: [1*2*3*4*]Universidad Bolivariana del Ecuador, (Ecuador).
Artículo recibido: 18 de Octubre del 2026.
Artículo revisado: 25 de Octubre del 2026.
Artículo aprobado: 25 de Octubre del 2026.
[1]Licenciada en Ciencias de la Educación Básica, graduada de la Universidad Nacional de Educación, UNAE, (Ecuador).
[2]Licenciada en Ciencias de la Educación, mención Sistemas Multimedia, graduada de la Universidad de Guayaquil, (Ecuador).
[3]Licenciada en Ciencias de la Educación, especialización Comercio Exterior, graduada de la Universidad de Guayaquil, (Ecuador). Magíster en Docencia y Gerencia en Educación Superior, graduada de la Universidad de Guayaquil, (Ecuador). Doctora en Educación, graduada de la Universidad Nacional de Rosario, (Argentina). Doctora en Ciencias Pedagógicas, graduada del Centro de Estudios para la Calidad Educativa y la Investigación Científica, (México). Docente de la Universidad Bolivariana del Ecuador, (Ecuador).
[4]Administradora Educativa, graduada de la Universidad de Guayaquil, (Ecuador). Docente de la Universidad Bolivariana del Ecuador, (Ecuador).

Resumen

La presente investigación tuvo como objetivo diseñar una guía de estrategias basadas en el liderazgo transformacional para mejorar el clima organizacional en la Unidad Educativa fiscal "Demetrio Aguilera Malta", durante el periodo lectivo 2025 – 2026. El estudio surgió ante las dificultades identificadas en la motivación, la confianza, la comunicación institucional y la satisfacción laboral del personal docente. Se empleó una metodología con enfoque mixto, con alcance descriptivo-explicativo y diseño no experimental de corte transversal. La población estuvo conformada por 22 participantes: 20 docentes, una rectora y un vicerrector a quienes se aplicaron encuestas y entrevistas. Los resultados fueron analizados mediante estadística descriptiva e interpretación cualitativa. Los hallazgos evidenciaron que el 60% de los docentes perciben deficiencias en la comunicación institucional, mientras que el 65% manifestaron baja satisfacción laboral. No obstante, el 65% reconoció el compromiso docente con los objetivos institucionales. A partir del diagnóstico, se diseñó una guía de estrategias orientadas al fortalecimiento de la comunicación y transparencia, liderazgo participativo, el reconocimiento profesional e innovación pedagógica. Se concluye que el liderazgo transformacional constituye un enfoque pertinente para orientar acciones de mejora del clima organizacional, para construir una gestión más participativa, equitativa y colaborativa, cuya efectividad deberá verificarse mediante su implementación y evaluación posterior.

Palabras clave: Liderazgo transformacional, Clima organizacional, Gestión educativa, Motivación docente, Comunicación institucional.

Abstract

This research aimed to design a guide of strategies based on transformational leadership to improve the organizational climate at the

public educational institution "Demetrio Aguilera Malta" during the 2025–2026 academic year. The study was prompted by challenges identified regarding motivation, trust, institutional communication, and job satisfaction among the teaching staff. A mixed-methods approach was employed, featuring a descriptive-explanatory scope and a non-experimental, cross-sectional design. The study population consisted of 22 participants—20 teachers, one principal, and one vice-principal—who took part in surveys and interviews. The results were analyzed using descriptive statistics and qualitative interpretation. The findings revealed that 60% of the teachers perceive deficiencies in institutional communication, while 65% reported low job satisfaction. Nevertheless, 65% acknowledged the teaching staff's commitment to the institution's objectives. Based on this diagnosis, a guide of strategies was developed, focusing on strengthening communication and transparency, fostering participatory leadership, enhancing professional recognition, and promoting pedagogical innovation. It is concluded that transformational leadership serves as a relevant approach for guiding efforts to improve the organizational climate and for building a more participatory, equitable, and collaborative management model—the effectiveness of which should be verified through its implementation and subsequent evaluation.

Keywords: Transformational leadership, Organizational climate, Educational Management, Teacher motivation, Institutional communication.

Sumário

A presente pesquisa teve como objetivo elaborar um guia de estratégias baseadas na liderança transformacional para melhorar o clima organizacional na instituição pública de ensino "Demetrio Aguilera Malta", durante o ano letivo de 2025–2026. O estudo surgiu diante das dificuldades identificadas na motivação, na confiança, na comunicação institucional e na satisfação profissional do corpo docente. Empregou-se uma metodologia de abordagem mista, com alcance descritivo-explicativo e delineamento não experimental de corte transversal. A população foi composta por 22 participantes: 20 docentes, uma diretora e um vice-diretor, aos quais foram aplicados questionários e entrevistas. Os resultados foram analisados mediante estatística descritiva e interpretação qualitativa. Os achados evidenciaram que 60% dos docentes percebem deficiências na comunicação institucional, enquanto 65% manifestaram baixa satisfação profissional. No entanto, 65% reconheceram o compromisso docente com os objetivos institucionais. A partir do diagnóstico, elaborou-se um guia de estratégias voltadas ao fortalecimento da comunicação e da transparência, à liderança participativa, ao reconhecimento profissional e à inovação pedagógica. Conclui-se que a liderança transformacional constitui uma abordagem pertinente para orientar ações de melhoria do clima organizacional e construir uma gestão mais participativa, equitativa e colaborativa, cuja efetividade deverá ser verificada mediante sua implementação e avaliação posterior.

Palavras-chave: Liderança transformacional, Clima organizacional, Gestão educacional, Motivação docente, Comunicação institucional.

Introducción

En la actualidad, las instituciones educativas enfrentan diversos desafíos relacionados con el clima organizacional, la convivencia laboral y el cumplimiento de sus objetivos. En consecuencia, el liderazgo transformacional se posiciona como un enfoque de gestión capaz de promover ambientes laborales colaborativos que influyen directamente en fortalecer las relaciones interpersonales y mejorar el clima organizacional en las instituciones educativas. En concordancia con ello, Molina et al. (2025) sostienen que el liderazgo ejercido por los directivos constituye un factor estratégico para fortalecer el compromiso institucional y favorecer un mejor desempeño de docentes y demás actores educativos. Asimismo, Alvan

(2025) señala que el liderazgo transformacional promueve condiciones que estimulan el compromiso y la colaboración entre los miembros de la comunidad educativa, contribuyendo de manera significativa al fortalecimiento del clima organizacional. Diversas investigaciones han analizado la relación entre el liderazgo transformacional y el clima organizacional, destacando su incidencia en el fortalecimiento de la gestión educativa y el desempeño de las organizaciones educativas. En este sentido, Álvarez et al. (2025) en una investigación desarrollada en la Universidad de Valencia sostienen que el liderazgo transformacional alcanza mayor efectividad cuando se fundamenta en la autoritas (autoridad basada en el reconocimiento y la influencia) más que en las potestas (poder formal), evidenciando un modelo coherente entre lo que dice y lo que hace.

Asimismo, Tupuna et al. (2025), analizan la relación existente entre el clima organizacional y el desempeño laboral, destacando que la mejora del rendimiento docente es fundamental para ofrecer un servicio educativo de mayor calidad a la comunidad. En este sentido Zamora et al. (2025) en su trabajo de investigación resaltan la necesidad de mantener un equilibrio en la estructura organizativa y la autonomía para crear un clima organizacional orientado a la mejora institucional. En conjunto, estas investigaciones evidencian que el liderazgo transformacional contribuye en la mejora del clima organizacional, sin embargo, Burns (1978) plantea que el liderazgo transformacional es un proceso mediante el cual los líderes y seguidores elevan mutuamente el compromiso y la motivación orientándose hacia el logro de objetivos compartidos. Posteriormente, Bass (1985) amplía está concepción al señalar que este estilo de liderazgo se caracteriza por motivar, inspirar y estimular relaciones interpersonales con los colaboradores generando confianza, compromiso y una visión compartida. En el ámbito educativo, Leithwood (1994) sostiene que el liderazgo transformacional en las instituciones educativas favorece el desarrollo profesional docente, consolida la cultura organizacional y promueve el compromiso de la comunidad educativa con los objetivos institucionales. Por ello, el liderazgo transformacional se considera una estrategia para mejorar el clima organizacional y favorecer el desarrollo en los centros educativos.

La relación entre el liderazgo transformacional y el clima organizacional se explica a partir de la influencia que ejercen los líderes sobre las percepciones y comportamientos de los miembros de una organización. Desde la perspectiva organizacional, Likert (1967) sostiene que el clima organizacional depende en gran medida de los sistemas de dirección implementados por los líderes. En la misma línea, Litwin y Stringer (1968), plantean que dicho clima está determinado por las percepciones que los miembros desarrollan sobre las políticas, prácticas y procedimientos institucionales. En este sentido, las acciones y comportamientos de los líderes influyen directamente en dichas percepciones, favoreciendo ambientes organizacionales caracterizados por la confianza, la cooperación y el compromiso institucional.

En concordancia con lo anterior, la UNESCO (2024) señala que el liderazgo transformacional fortalece el clima organizacional promoviendo el fortalecimiento del trabajo colaborativo, la motivación en equipo y la construcción de una visión compartida. Sin embargo, La Riva et al. (2025) advierten que en América Latina persisten diversas limitaciones que dificultan su

implementación efectiva de este modelo de liderazgo en las organizaciones educativas. De manera similar, Sánchez et al. (2025) tras analizar diversas instituciones educativas de América Latina, concluyen que el liderazgo transformacional no solo mejora la gestión institucional, sino que también consolida el papel de los directivos como agentes de cambio, capaces de impulsar mejoras en las prácticas organizacionales y pedagógicas.

En el contexto ecuatoriano, el Ministerio de Educación (2025) mediante los Estándares de Calidad Educativa promueve acciones dirigidas a los directivos para fortalecer la convivencia, participación y cooperación, además, crea expectativas que motivan al personal docente y ayudan a generar climas institucionales favorables. Del mismo modo, En Ecuador, Cedeño & Marroquín (2023) evidenciaron que la implementación de prácticas de liderazgo transformacional contribuye al fortalecimiento del ambiente laboral y al mejoramiento de relaciones entre docentes y directivos.

En este contexto, en la Unidad Educativa Fiscal "Demetrio Aguilera Malta", se evidencian dificultades relacionadas con el ejercicio del liderazgo institucional que inciden en el clima organizacional. Estas situaciones se reflejan en diversas percepciones y dinámicas organizacionales que afectan la convivencia, la comunicación y el desempeño de la comunidad educativa. Entre las principales situaciones identificadas se destacan las siguientes: Se identifican percepciones de que las demandas de los padres de familia son priorizadas sobre los lineamientos de la institución y los criterios pedagógicos emitidos por los docentes, especialmente en situaciones relacionadas con el rendimiento académico y la conducta estudiantil. Existen prácticas percibidas como poco equitativas por parte del personal docente, al considerar que sus criterios y decisiones no siempre son respaldados por la gestión directiva, lo que debilita la confianza, el compromiso y la motivación laboral.

La imposición de decisiones, junto con la limitada participación del personal docente en los procesos de gestión, restringe la comunicación efectiva y la construcción de acuerdos, generando tensiones y conflictos que repercuten en la convivencia, la motivación y el desempeño laboral, dimensiones fundamentales del clima organizacional. Con base en esta problemática surge la siguiente pregunta de investigación: ¿Cómo mejorar el clima organizacional en la Unidad Educativa Fiscal "Demetrio Aguilera Malta"? En correspondencia con la problemática planteada, el objetivo general de la presente investigación consiste en diseñar una guía de estrategias basada en el liderazgo transformacional para mejorar el clima organizacional en la Unidad Educativa Fiscal "Demetrio Aguilera Malta" en el año lectivo 2025 – 2026. Para dar cumplimiento al objetivo general se consideraron los siguientes objetivos específicos: Diagnosticar el estado actual del clima organizacional en la Unidad Educativa Fiscal "Demetrio Aguilera Malta". Analizar las dimensiones del liderazgo transformacional y el clima organizacional de la Unidad Educativa Fiscal "Demetrio Aguilera Malta" Y, diseñar una guía de estrategias basada en el liderazgo transformacional para fortalecer el clima organizacional en la Unidad Educativa Fiscal "Demetrio Aguilera Malta".

Materiales y Métodos

La presente investigación se desarrolló bajo un enfoque mixto, mediante la integración de métodos cuantitativos y cualitativos, lo que permitió obtener una comprensión más amplia del fenómeno de estudio Agrazal (2023). El

estudio se realizó bajo un alcance descriptivo-explicativo, con un diseño no experimental y de corte transversal. El alcance descriptivo permitió caracterizar las estrategias de liderazgo implementadas por los directivos y su relación con el clima organizacional de la Unidad Educativa Fiscal "Demetrio Aguilera Malta". Por su parte, el alcance explicativo posibilitó analizar la relación entre ambas variables, con el propósito de comprender su comportamiento en el contexto institucional y generar fundamentos para el diseño de una guía de estrategias basadas en el liderazgo transformacional, orientada al mejoramiento del clima organizacional. La revisión teórica permitió fundamentar la relación entre el liderazgo transformacional y el clima organizacional, mientras que la recolección de información se realizó mediante técnicas como la observación, la encuesta y la entrevista a actores clave. El análisis estadístico descriptivo permitió interpretar las respuestas obtenidas de los participantes respecto a ambas variables, tendencias y aspectos susceptibles de mejora en la gestión institucional.La población estuvo conformada por 22 participantes pertenecientes a la Unidad Educativa "Demetrio Aguilera Malta", de los cuales estuvo integrada por 20 docentes, una rectora y un vicerrector (Tabla 1). Debido al tamaño reducido de la población, se trabajó con la totalidad de los participantes por lo que no fue necesario realizar un proceso de muestreo. Para la recolección de información se entrevistó a 2 autoridades institucionales y se aplicó la encuesta a 20 docentes.

Tabla 1. *Información de la población de estudio.*

Categoría	Cantidad
Docentes	20
Rectora	1
Vicerrector	1
Total	22

Fuente: Elaboración propia.

Los participantes fueron informados sobre los objetivos de la investigación garantizando la confidencialidad, el anonimato y el uso exclusivo de la información con fines académicos y científicos.

Resultados y Discusión

Para el análisis e interpretación de los resultados, se tomó en cuenta la información obtenida mediante los instrumentos de recolección de datos. A continuación, se presentan los gráficos que sintetizan los resultados de la encuesta aplicada al personal docente. En los gráficos, el color azul representa las repuestas "totalmente de acuerdo" y "parcialmente de acuerdo"; el color gris corresponde a la opción "indiferente" y el color naranja reúne las respuestas "parcialmente en desacuerdo" y "totalmente en desacuerdo".



Figura 1. *Pregunta 1: ¿El directivo promueve confianza entre los miembros de la institución?*

Fuente: Elaboración propia.

Los resultados de la Figura 1 evidencian que el 60% de las respuestas se concentran en la categoría de desacuerdo, mientras que el 30% expresa de acuerdo y el 10% se mantiene indiferente. Esto indica que la mayor parte de los docentes consideran que las acciones del directivo no promueven suficientemente la necesidad de promover la confianza entre los miembros de la institución, es por ello, que se considera la necesidad de fortalecer el diálogo y la coherencia en las prácticas de gestión.



Figura 2. *Pregunta 2: ¿El directivo motiva al personal para alcanzar las metas institucionales?*

Fuente: Elaboración propia.

Los resultados de la figura 2 muestran que el 65% de las respuestas expresa desacuerdo con la motivación que brinda el directivo para alcanzar las metas institucionales, mientras que el 35% manifiesta de acuerdo. Estos resultados permiten identificar dificultades en las prácticas de motivación dirigidas al personal docente. En este sentido, es importante fortalecer el reconocimiento del trabajo y la participación de los docentes en el cumplimiento de los objetivos institucionales.



Figura 3*. Pregunta 3: ¿El directivo promueve la innovación y la reflexión?*

Fuente: Elaboración propia.

El 45% de las respuestas corresponde a desacuerdo con la promoción de la innovación y la reflexión, mientras que el 35% expresa estar de acuerdo y el 20% permanece indiferente. Aunque el desacuerdo representa un porcentaje más elevado, no representa una mayoría absoluta. Los resultados muestran percepciones diversas sobre esta práctica directiva, por lo que se considera pertinente generar espacios de intercambio pedagógico y análisis de experiencias que permitan al personal docente proponer mejoras. Los resultados de la figura 4 muestran que el 50% de las respuestas expresa desacuerdo con el incentivo del directivo a la búsqueda de soluciones, mientras que el 30% se mantiene indiferente y el 20% manifiesta estar de acuerdo. Esto nos indica que la mitad de los docentes considera insuficiente el apoyo directivo en este aspecto, es por ello que se considera necesario promover la participación del personal en el análisis de las dificultades institucionales y en la elaboración de propuestas para poder comprenderlas y solucionarlas.



Figura 4. *Pregunta 4: ¿El directivo incentiva la búsqueda de soluciones?*

Fuente: Elaboración propia.



Figura 5. *Pregunta 5: ¿Entre los docentes existen relaciones de respeto y cooperación?*

Fuente: Elaboración propia.

Los resultados de la figura 5 evidencian que el 55% de las respuestas expresa un desacuerdo con la existencia de relaciones de respeto y cooperación entre docentes, mientras que el 25% manifiesta estar de acuerdo y el 20% se mantienen indiferente. Estos resultados muestran que existen dificultades en las relaciones interpersonales de los docentes. En consecuencia, se identifica la necesidad de fortalecer la convivencia profesional mediante espacios de diálogo, acuerdos de respeto y actividades de trabajo colaborativo.



Figura 6. *Pregunta 6: ¿Existe una comunicación clara entre directivos y docentes?*

Fuente: Elaboración propia.

Los resultados de la figura 6 muestran que el 60% de las respuestas expresa desacuerdo, mientras que el 30% se mantiene indiferente y el 10% expresa acuerdo. Esto evidencia que la mayoría de los docentes considera que la comunicación obtiene el menor porcentaje de acuerdo entre los aspectos evaluados del clima organizacional, por lo que es considerada como una de las dificultades identificadas en el diagnóstico. Los resultados de la figura 7 evidencian que el 65% de las respuestas corresponde a desacuerdo, mientras que el 25% expresa estar de acuerdo y el 10% se mantiene indiferente. Estos porcentajes muestran que la mayoría de los encuestados no perciben en los docentes una satisfacción con su trabajo en la institución. Este resultado señala una dificultad importante en el clima organizacional.



Figura 7. *Pregunta 7: ¿El personal docente manifiesta satisfacción con su trabajo en la institución?*

Fuente: Elaboración propia.



Figura 8. *Pregunta 8: ¿El personal docente demuestra compromiso con los objetivos institucionales?*

Fuente: Elaboración propia.

Los resultados de la figura 8 muestran que el 65% de los encuestados corresponde a estar de acuerdo, mientras que el 20% expresa desacuerdo y el 15% se mantiene indiferente. A partir de esto se evidencia que la mayoría de los docentes reconoce el compromiso con los objetivos institucionales. A comparación con los diversos resultados, presenta un aspecto favorable. Se puede observar que el compromiso percibido se mantiene, aunque la satisfacción con el trabajo recibe una valoración menos favorable.

El clima laboral de la institución presenta diversas dificultades relacionadas con las relaciones interpersonales, la comunicación y la motivación del personal docente. El 45% de los encuestados manifestó estar parcialmente en desacuerdo en la existencia de relaciones de respeto y cooperación entre los docentes, mientras que el 40% señaló que la comunicación entre directivos y docentes no es clara, esto permite conocer que existen limitaciones en la interacción y coordinación institucional. Con relación a la motivación laboral, el 55% de los docentes mencionó que se encuentra en desacuerdo con sentirse satisfecho con su trabajo dentro de la institución. No obstante, el 60% manifestó estar parcialmente de acuerdo con que el personal mantiene compromiso con los objetivos institucionales, lo que refleja que, a pesar de las dificultades, los docentes conservan una disposición para contribuir al cumplimiento de las metas institucionales.

En definitiva, los resultados permiten concluir que el clima organizacional requiere fortalecerse mediante acciones que se encuentren orientadas a mejorar la comunicación, las relaciones interpersonales y la satisfacción laboral. La tabla 2 presenta los resultados cualitativos que se obtuvieron por medio de las entrevistas a los directivos, lo que permite conocer la perspectiva en relación al liderazgo educativo.

Tabla 2. *Resultados de las entrevistas aplicadas a directivos.*

	Preguntas	Síntesis de respuestas
1	¿Cómo influye en la autoridad del directivo y en el personal docente el hecho de priorizar presiones externas sobre el cumplimiento de la normativa institucional?	Los entrevistados coinciden en que cuando la dirección prioriza las presiones externas por encima de la normativa institucional, se debilita la autoridad y la credibilidad del directivo. Esto genera incertidumbre, desmotivación y conflictos internos, afectando la confianza del personal docente y el clima organizacional.
2	¿De qué manera un liderazgo que promueva la innovación pedagógica puede mejorar la valorización del trabajo docente?	En general se considera que un liderazgo orientado a la innovación fortalece la motivación, la creatividad y el desarrollo profesional de los docentes. Señalan que brindar espacios para proponer ideas, experimentar nuevas metodologías y reconocer el trabajo docente incrementa el compromiso y la valoración de su labor.
3	¿Qué importancia tienen la transparencia y la equidad en la comunicación institucional para prevenir conflictos entre docentes?	Existe un consenso en que una comunicación transparente, equitativa y oportuna favorece la confianza, disminuye los rumores, evita percepciones de favoritismo y fortalece las relaciones interpersonales. Los entrevistados mencionan que la claridad en las decisiones institucionales contribuye a un ambiente de respeto y colaboración.
4	¿En qué medida el respaldo institucional y el sentido de pertenencia influyen en el comportamiento docente?	Los entrevistados mencionan que el respaldo institucional fortalece la seguridad, la motivación y el compromiso de los docentes. Además, mencionan que el sentido de pertenencia promueve una mayor participación responsabilidad y trabajo colaborativo, por el contrario, la falta de apoyo genera desinterés y limita el desempeño laboral.
5	¿Considera que una guía de estrategias basada en liderazgo transformacional pueda contribuir a mejorar el clima laboral y fortalecer la convivencia institucional?	Los entrevistados coinciden en que una guía de estrategias basada en el liderazgo transformacional favorecería el fortalecimiento del clima organizacional. Señalan que esto permitiría mejorar la comunicación, promover la participación, fortalecer el trabajo en equipo y fomentar el compromiso institucional más participativo y motivador.

Fuente: Elaboración propia.

Los resultados de la Tabla 2 demuestran que los entrevistados coinciden en que el liderazgo directivo desempeña un papel fundamental en el clima organizacional positivo. Se destaca que la confianza, la comunicación, el respeto por la normativa institucional y el respaldo al personal docente son elementos fundamentales para fortalecer las relaciones interpersonales, favorecer el trabajo colaborativo y consolidar el sentido de pertenencia dentro de la institución.

Las autoridades entrevistadas consideran que una guía de estrategias basada en el liderazgo transformacional podría contribuir al fortalecimiento de la comunicación, la participación y el trabajo colaborativo. Estas opiniones expresan una alta expectativa hacia la propuesta; sin embargo, no constituyen evidencia de su efectividad, que deberá examinarse a través de su implementación y posterior evaluación. Los resultados de la investigación evidencian que en la Unidad Educativa "Demetrio Aguilera Malta" existen dificultades en las prácticas de liderazgo y en el clima organizacional. Los aspectos que requieren mayor atención son la motivación, la confianza, la comunicación y la satisfacción laboral. Estos resultados permiten identificar necesidades concretas para orientar la guía de estrategias propuestas. En cuanto al liderazgo transformacional, el 60% de las respuestas expresa desacuerdo con la promoción de confianza y respeto, mientras que el 65% manifiesta desacuerdo con la motivación que brinda el directivo. Estos resultados se relacionan con los aportes de Molina et al. (2025) quienes destacan la importancia de la motivación y el desarrollo personal como partes importantes para fortalecer el clima laboral.

Del mismo modo, las respuestas sobre la innovación y la búsqueda de soluciones muestran que una parte importante de los docentes considera insuficiente el apoyo directivo en estos aspectos, Sanchez Rodríguez et al. (2025), quienes destacan la motivación y la construcción de objetivos compartidos. Sus aportes permiten fundamentar la incorporación de espacios de diálogo en donde los docentes puedan aportar ideas y ser partícipes en la toma de decisiones. En cuanto al clima organizacional, el 60% de las respuestas expresa un desacuerdo relacionado con la claridad de la información. Las autoridades

entrevistadas reconocen que la transparencia y la equidad son necesarias para prevenir conflictos. Al comparar los dos resultados se observa una diferencia entre la importancia que le dan los directivos a la comunicación

Del mismo modo, se identifican dificultades en las relaciones de respeto, cooperación y satisfacción laboral, sin embargo, el 65% de las respuestas reconoce el compromiso docente con los objetivos institucionales. Este resultado constituye una fortaleza, pues muestra que el personal mantiene una disposición favorable hacia las metas de la institución.

Propuesta: Guía de estrategias para mejorar el clima organizacional en una institución educativa

Nombre de la propuesta: Guía de estrategias para mejorar el clima organizacional en una institución educativa desde el liderazgo transformacional.

Objetivo general de la guía: Brindar estrategias basadas en el liderazgo transformacional que permitan mejorar el clima organizacional en una institución educativa, promoviendo la participación, la motivación y el trabajo en equipo.

Eje estratégico: Fortalecimiento de la comunicación y transparencia

Objetivo: Promover la transmisión de información clara y oportuna mediante la aplicación de estrategias para reducir la incertidumbre y prevenir conflictos relacionados con la desinformación.

Estrategias: Círculos de escucha activa: Realizar reuniones periódicamente en donde los directivos, informen y generen espacios de diálogo para recoger inquietudes, propuestas y necesidades del personal.

Boletín de decisiones institucionales: Socialización de acuerdos y resoluciones, basados en la normativa vigente, con la finalidad de evitar diversas interpretaciones personales.

Canales de comunicación: Uso de plataformas institucionales (correos, WhatsApp, entre otros) que garanticen el acceso a la información para todo el personal.

Eje estratégico: Liderazgo participativo y toma de decisiones

Objetivo: Fomentar la participación de docentes en los procesos de gestión institucional, mediante estrategias, para fortalecer el sentido de pertenencia y compromiso profesional.

Estrategias: Creación de una comisión de resolución de conflictos: Creación de equipos en los que los docentes participen activamente en la generación de propuestas pedagógicas y en la mediación de conflictos internos.

Mesas de diálogo: Crear espacios de análisis frente a demandas externas (peticiones de padres de familia) para la toma de decisiones teniendo en cuenta la normativa institucional y el respaldo docente.

Eje estratégico: Motivación, reconocimiento e innovación

Objetivo: Fomentar la estimulación intelectual y el desarrollo profesional mediante estrategias para transformar el entorno educativo en un sistema dinámico que aumente el compromiso docente.

Estrategias: Programas de reconocimiento de "Buenas Prácticas": Implementación de incentivos como menciones honoríficas,

certificaciones internas y difusión de experiencias exitosas.

Talleres de estimulación intelectual y pedagógica: Desarrollo de espacios de formación continua orientados a la innovación educativa y a la resolución creativa de desafíos en el aula de clases.

Liderazgo con el ejemplo: Compromiso de los directivos en actuar como referentes de ética, responsabilidad y coherencia institucional.

Espacios de bienestar socioemocional docente: Promoción de actividades que favorezcan el manejo emocional, la reducción del estrés laboral y el fortalecimiento de relaciones interpersonales positivas.

Implementación de la guía

Responsables: Equipo directivo, coordinadores de áreas y consejo ejecutivo.

Duración: Durante todo el año lectivo, con evaluaciones parciales al finalizar los trimestres.

Recursos: Tiempo destinado a reuniones y trabajo colaborativo. Herramientas digitales de comunicación. Programas de capacitación en habilidades socioemocionales y liderazgo.

Indicadores de seguimiento y evaluación

Para poder evidenciar la efectividad de la propuesta se plantean los siguientes indicadores:

Satisfacción laboral: Realizar encuestas de satisfacción mediante una escala tipo Likert.
Nivel de participación docente: Porcentaje de asistencia y contribuciones en reuniones, comités y espacios de toma de decisiones.

Eficacia de la comunicación interna: Aplicación de encuestas sobre la accesibilidad de la información institucional

Iniciativas pedagógicas innovadoras: Cantidad de propuestas innovadoras implementadas y respaldadas (evidencias) por los docentes durante el año lectivo.

Alcance y validación de la propuesta

La guía de estrategias se diseñó a partir de los resultados obtenidos en el diagnóstico del clima organizacional de la Unidad educativa Fiscal "Demetrio Aguilera Malta". Para su elaboración se consideraron las necesidades principales: La comunicación institucional, las relaciones interpersonales y el trabajo en equipo. En función de estos hallazgos, se plantearon estrategias orientadas a fortalecer el clima organizacional mediante el liderazgo transformacional. No obstante, la guía aún no ha sido validada ni implementada, por lo que su pertinencia y efectividad quedan pendientes de evaluación y aplicación en la institución educativa.

Conclusiones

A partir de la investigación sobre el liderazgo transformacional educativo en la mejora del clima organizacional de la Unidad Educativa "Demetrio Aguilera Malta", se obtuvieron las siguientes conclusiones: El diagnóstico evidenció dificultades en la comunicación, las relaciones de respeto y cooperación y la satisfacción laboral. Desde el planteamiento de Litwin y Stringer (1968), estas percepciones permiten comprender cómo el personal valora las prácticas institucionales. Por tanto, la mejora del clima organizacional requiere atender tanto la forma de comunicar y tomar decisiones como las relaciones que se construyen en el trabajo diario. Las prácticas directivas relacionadas con la confianza, la motivación y la búsqueda de soluciones fueron valoradas

desfavorablemente. Bass (1985) señala que el liderazgo transformacional se caracteriza por inspirar, estimular y generar confianza en los colaboradores. Los resultados muestran que estas características necesitan fortalecerse en la institución, especialmente mediante el reconocimiento del trabajo docente y la apertura a sus ideas.

El compromiso docente con los objetivos institucionales constituye una fortaleza, aunque la satisfacción laboral presenta una valoración desfavorable. Esto permite concluir que mantener el compromiso con la institución no significa necesariamente sentirse satisfecho con las condiciones de trabajo. En consecuencia, las acciones de mejora deben aprovechar esa disposición y, al mismo tiempo, atender las necesidades de apoyo y bienestar del personal.

Las autoridades reconocen la importancia de la transparencia, la equidad y el respaldo docente, pero las encuestas muestran que estas prácticas no son percibidas favorablemente por buena parte del profesorado. Esta diferencia señala la necesidad de que los principios expresados por la dirección se reflejen en decisiones claras, un trato equitativo y espacios de participación en los asuntos institucionales. La guía diseñada reúne estrategias de comunicación, participación, motivación e innovación vinculadas con las necesidades del diagnóstico. Su orientación recoge la idea de Burns (1978) de que líderes y colaboradores construyen un compromiso hacia objetivos compartidos, al proponer un trabajo conjunto entre directivos y docentes. La investigación permitió fundamentar y diseñar esta propuesta; sus efectos deberán comprobarse mediante su aplicación y evaluación posterior.

Referencias Bibliográficas

Agrazal, J. (2023). Investigación basada en métodos mixtos: desafíos y oportunidades. Centros: Revista Científica Universitaria, 12(2), 5-7. Disponible en: https://portal.amelica.org/ameli/journal/228/2284295001/

Alvan, M. (2025). Liderazgo transformacional en el clima laboral en docentes de instituciones educativas públicas, Lima 2024 [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio Institucional de la Universidad César Vallejo. https://hdl.handle.net/20.500.12692/165429

Álvarez, O., Celsi, I., Corti, J. F., Arias-Casasús, L., Torres-Moya, N., & Castillo, I. (2025). Liderazgo transformacional y motivación. Reflexiones conceptuales y fronteras entre constructos. e-Motion: Revista de Educación, Motricidad e Investigación, (25), 43-53. https://doi.org/10.33776/EUHU/remo.vi25.9356

Bass, B. (1985). Leadership and performance beyond expectations. Free Press.

Burns, J. (1978). Leadership. Harper & Row.

Cedeño, G., Marroquín, M. (2023). Impacto del liderazgo transformacional en el clima organizacional del Instituto Superior Tecnológico Juan Bautista Aguirre, 2023. http://repositorio.ucsg.edu.ec/handle/3317/23237

La Riva, S., Miraval, J., & Rivera, J. (2025). Liderazgo transformacional: Una alternativa de cambio para la educación. Horizontes. Revista de Investigación en Ciencias de la Educación, 9(40), 330–345. https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v9i40.1146

Leithwood, K. (1994). Leadership for school restructuring. Educational Administration Quarterly, 30(4), 498–518. https://doi.org/10.1177/0013161X94030004006

Likert, R. (1967). The human organization: its management and values.

Litwin, G., & Stringer, R. (1968). Motivation and organizational climate. Harvard University Press.

Molina, G., Molina, B., Romero, M., & Gualpa, C. (2025). Modelo de liderazgo transformacional como estrategia para optimizar el clima laboral en docentes de instituciones educativas. Universidad, Ciencia y Tecnología, 29(especial), 80-91. Epub 19 de mayo de 2025. https://doi.org/10.47460/uct.v29ispecial.879

Pallango, M., Pallango, R., Núñez, T. M., & Lascano Porras, M. del P. (2025). El liderazgo transformacional como motor de innovación en las instituciones educativas: Retos y oportunidades en el siglo XXI. Ciencia Y Educación, 6(9.2), 486 - 500. https://doi.org/10.5281/zenodo.17232367

Sánchez, S., Carmona, M., López, I. & Lozano, R. (2025). Liderazgo Transformacional en el Fortalecimiento de Políticas y Programas en la Educación Superior: Un Estudio de Casos en Instituciones de América Latina. Ibero Ciencias - Revista Científica Y Académica - ISSN 3072-7197, 4(4), 666-685. https://doi.org/10.63371/ic.v4.n4.a401

Tupuna, F., Burgos, S., Torres, M., & Castillo, C. (2025). Clima organizacional y desempeño laboral de los docentes de una unidad educativa. Sinergia Académica, 8(Especial 1), 490-503. https://doi.org/10.51736/fxg56w30

Zamora, D., Morquecho, R., Delgado, M., Morales, V., & Acosta, A. (2025). Factores que influyen en el clima organizacional en la educación: una revisión sistemática. Cuadernos De Psicología Del Deporte, 25(1), 1–13. https://doi.org/10.6018/cpd.621701

Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons Reconocimiento-No Comercial 4.0 Internacional. Copyright © Cinthya Estefania Arpi Guaman, Katherine Victoria Banchon Troya, Evelyn Jazmín Henriquez Antepara y Esther Lucrecia Carlin Chavez.

Declaraciones éticas y editoriales del artículo

Contribución de los autores (Taxonomía CRediT).

Cinthya Estefania Arpi Guaman: conceptualización de la investigación, diseño metodológico, desarrollo del proceso investigativo, análisis formal de los datos, redacción del borrador original del manuscrito, revisión crítica del contenido científico y supervisión general del estudio.

Katherine Victoria Banchon Troya: conceptualización de la investigación, diseño metodológico, desarrollo del proceso investigativo, análisis formal de los datos, redacción del borrador original del manuscrito, revisión crítica del contenido científico y supervisión general del estudio.

Evelyn Jazmín Henriquez Antepara: conceptualización de la investigación, diseño metodológico, desarrollo del proceso investigativo, análisis formal de los datos, redacción del borrador original del manuscrito, revisión crítica del contenido científico y supervisión general del estudio.

Esther Lucrecia Carlin Chavez: conceptualización de la investigación, diseño metodológico, desarrollo del proceso investigativo, análisis formal de los datos, redacción del borrador original del manuscrito, revisión crítica del contenido científico y supervisión general del estudio.

Declaración de conflicto de intereses

Los autores declaran que no existe conflicto de intereses en relación con la investigación presentada, la autoría del manuscrito ni la publicación del presente artículo.

Declaración de financiamiento

La presente investigación no recibió financiamiento específico de agencias públicas, comerciales o de organizaciones sin fines de lucro. En caso de existir financiamiento institucional o externo, este deberá ser declarado explícitamente por los autores en esta sección.

Declaración del editor

El editor responsable certifica que el proceso editorial del presente artículo se desarrolló conforme a los principios de integridad científica, transparencia y buenas prácticas editoriales. El manuscrito fue sometido a un proceso de evaluación mediante revisión por pares doble ciego, garantizando la confidencialidad de la identidad de los autores y revisores durante todo el proceso de dictamen académico. Asimismo, el editor declara que el artículo cumple con los criterios científicos, metodológicos y éticos establecidos por la revista.

Declaración de los revisores

Los revisores externos que participaron en la evaluación del presente manuscrito declaran haber realizado el proceso de revisión de manera objetiva, independiente y confidencial. Asimismo, manifiestan que no mantienen conflictos de interés con los autores ni con la investigación evaluada, y que sus observaciones y recomendaciones se fundamentan exclusivamente en criterios científicos, metodológicos y académicos.

Declaración ética de la investigación

Los autores declaran que la investigación se desarrolló respetando los principios éticos de la investigación científica, garantizando la confidencialidad de los datos y el respeto a los participantes del estudio. En los casos en que la investigación involucre seres humanos, los procedimientos deben ajustarse a los principios éticos establecidos en la Declaración de Helsinki y a las normativas institucionales correspondientes.

Declaración sobre el uso de inteligencia artificial

Los autores declaran que el uso de herramientas de inteligencia artificial, en caso de haberse utilizado durante el proceso de investigación o redacción del manuscrito, se realizó únicamente como apoyo técnico para mejorar la claridad del lenguaje o el análisis de información, manteniendo siempre la responsabilidad intelectual sobre el contenido del artículo. Las herramientas de inteligencia artificial no fueron utilizadas como autoras del manuscrito ni sustituyen la responsabilidad académica de los investigadores.

Disponibilidad de datos

Los datos que respaldan los resultados de esta investigación estarán disponibles previa solicitud razonable al autor de correspondencia, respetando las normas éticas y de confidencialidad establecidas por la investigación.