ISSN-e: 2697-3650
Período: septiembre–diciembre, 2026

Revista Minerva
Vol. 7, Número 21. (pp. 125–134)

Artículo de investigación

https://doi.org/10.47460/minerva.v7i21.361

El liderazgo directivo autocrático y su relación con el clima laboral docente

Leonardo Ángel de la Guerra Pilco
https://orcid.org/0009-0003-2823-3252
ladelaguerrap@ube.edu.ec
Universidad Bolivariana del Ecuador
Facultad de Posgrado
Quito, Ecuador

Karina Alexandra Quintana Mena
https://orcid.org/0009-0004-0949-4796
kaquintanam@ube.edu.ec
Universidad Bolivariana del Ecuador
Facultad de Posgrado
Quito, Ecuador

Julia Orlenda Robinson Aguirre
https://orcid.org/0009-0002-0275-5688
jurobinson@ube.edu.ec
Universidad Bolivariana del Ecuador
Facultad de Posgrado
Quito, Ecuador

Autor de correspondencia: kaquintanam@ube.edu.ec

Recibido: (19/07/2026), Aceptado: (06/10/2026)

Resumen. El objetivo de la investigación fue analizar la relación entre las prácticas de liderazgo directivo y el clima laboral docente en una institución educativa de Cotopaxi, Ecuador. Se desarrolló un estudio cuantitativo, no experimental, transversal y descriptivo-correlacional, con 60 participantes seleccionados mediante muestreo no probabilístico. Se aplicó un cuestionario de 12 ítems con escala Likert, cuyos resultados se analizaron mediante estadística descriptiva, coeficientes de consistencia interna y correlación de Spearman. El ambiente laboral registró las valoraciones favorables más elevadas (76,67 %), mientras que el liderazgo directivo presentó las menores (66,67 %). Se identificó una asociación positiva elevada entre las puntuaciones propuestas ($\rho = 0,8721$; $p < 0,001$). Se concluyó que las percepciones sobre ambas variables estuvieron estrechamente relacionadas, aunque las limitaciones psicométricas del instrumento impidieron establecer una diferenciación concluyente entre los constructos.

Palabras clave: liderazgo directivo, gestión educativa, correlación, percepción institucional.

Autocratic School Leadership and Its Relationship with Teachers' Work Climate

Abstract. This study aimed to analyze the relationship between school leadership practices and teachers' work climate in an educational institution in Cotopaxi, Ecuador. A quantitative, nonexperimental, cross-sectional, descriptive-correlational study was conducted with 60 participants selected through nonprobability sampling. Data were collected using a 12-item questionnaire with a five-point Likert scale and analyzed through descriptive statistics, internal consistency coefficients, and Spearman's rank correlation. The work environment received the highest proportion of favorable ratings (76.67 %), whereas school leadership received the lowest (66.67 %). A strong positive association was identified between the proposed composite scores ($\rho = 0.8721$; $p < 0.001$). The findings indicate that perceptions of both variables were closely associated; however, the instrument's psychometric limitations prevented a conclusive distinction between the constructs.

Keywords: school leadership, educational management, correlation, institutional perceptions.

I. INTRODUCCIÓN

El liderazgo directivo constituye un componente fundamental de la gestión educativa, debido a su vinculación con la organización institucional, las relaciones profesionales y las condiciones en las que el personal docente desarrolla sus actividades. Su ejercicio comprende procesos de comunicación, coordinación, participación y reconocimiento que pueden relacionarse con las percepciones del entorno laboral. Leithwood et al. [1] destacan la importancia del liderazgo escolar en la configuración de condiciones organizacionales favorables para el funcionamiento de las instituciones educativas. Desde esta perspectiva, el análisis de las prácticas directivas resulta relevante para comprender las dinámicas institucionales y su asociación con el clima laboral docente.

El clima laboral comprende las percepciones de los integrantes de una organización acerca de sus relaciones interpersonales, condiciones de trabajo, oportunidades de desarrollo y mecanismos de apoyo institucional. En el ámbito educativo, estas dimensiones adquieren especial importancia debido a las exigencias profesionales y organizacionales que caracterizan la actividad docente. Clavijo [2] aborda la relevancia del clima laboral para el desarrollo de los procesos educativos, mientras que Portilla García et al. [3], mediante una revisión sistemática, examinan las relaciones entre liderazgo directivo y clima organizacional en instituciones escolares. Estos antecedentes permiten reconocer la pertinencia de estudiar ambos constructos desde una perspectiva organizacional.

La literatura científica presenta diferentes enfoques sobre las relaciones entre liderazgo y condiciones laborales. Molina Vicuña [4] analiza el liderazgo transformacional como modelo para mejorar el clima laboral docente, mientras que Cuadrado Ponce [5] desarrolla estrategias orientadas al fortalecimiento de este entorno mediante prácticas directivas. Sin embargo, Jentsch et al. [6] destacan la importancia de otros factores asociados con la satisfacción laboral docente, particularmente la autoeficacia y el estrés, sin identificar una influencia directa del liderazgo escolar. Esta diversidad de hallazgos evidencia la necesidad de examinar las asociaciones considerando las particularidades institucionales y las condiciones específicas de cada contexto educativo.

Desde una perspectiva organizacional, la comunicación institucional, el reconocimiento profesional y la participación docente en las decisiones constituyen aspectos relevantes para comprender el ejercicio del liderazgo y sus posibles vínculos con el clima laboral. Herzberg et al. [7] distinguen entre factores relacionados con las condiciones laborales y aquellos vinculados con la motivación profesional, entre los que destaca el reconocimiento. Por su parte, McGregor [8] plantea diferencias entre concepciones directivas fundamentadas en el control y aquellas que favorecen la autonomía y la participación. Estos enfoques proporcionan fundamentos conceptuales para analizar las prácticas de gestión y las percepciones del personal sobre su entorno institucional.

No obstante, la relación entre liderazgo directivo y clima laboral presenta desafíos conceptuales y metodológicos. Ambos constructos pueden compartir indicadores relacionados con comunicación, motivación, reconocimiento y apoyo institucional, lo que exige una delimitación precisa para evitar interpretaciones derivadas de la superposición entre sus componentes. En investigaciones basadas en cuestionarios de autopercepción, resulta especialmente importante distinguir las prácticas atribuidas a la dirección de las condiciones percibidas del ambiente laboral, así como reconocer que una asociación estadística no demuestra necesariamente una relación causal.

En el contexto educativo ecuatoriano, el estudio de estas relaciones adquiere pertinencia para identificar fortalezas y necesidades de mejora en la gestión institucional. Aunque los antecedentes revisados aportan evidencia sobre liderazgo y clima organizacional, su comportamiento no debe asumirse uniforme entre instituciones. Por ello, resulta necesario desarrollar investigaciones contextualizadas que permitan caracterizar las percepciones del personal y examinar las asociaciones entre las variables, considerando las propiedades de los instrumentos empleados y las limitaciones de los diseños observacionales.

En consecuencia, el objetivo de esta investigación fue analizar la relación entre las prácticas de liderazgo directivo y el clima laboral docente en una institución educativa de Cotopaxi, Ecuador, mediante un enfoque cuantitativo de alcance correlacional, con el propósito de identificar asociaciones entre las variables y oportunidades de mejora en la gestión institucional.

II. MARCO TEÓRICO

A. Liderazgo directivo en las instituciones educativas

El liderazgo directivo comprende las prácticas mediante las cuales las autoridades educativas orientan, coordinan y organizan las actividades institucionales para favorecer el cumplimiento de los objetivos educativos. Su ejercicio involucra procesos de comunicación, toma de decisiones, reconocimiento profesional y acompañamiento pedagógico, cuya configuración puede influir en las percepciones del personal sobre la gestión institucional. Leithwood et al. [1] destacan la relevancia del liderazgo escolar en la generación de condiciones organizacionales que favorecen el trabajo docente y el funcionamiento de las instituciones educativas.

Los enfoques contemporáneos del liderazgo reconocen diferentes modalidades de ejercicio de la autoridad, entre ellas los estilos autocrático, democrático, transformacional, transaccional y distribuido. Castiblanco Romero y Ruiz Castro [9] examinan diversos modelos y perspectivas del liderazgo, evidenciando su complejidad conceptual y la necesidad de considerar las características de cada contexto organizacional. Desde esta perspectiva, las prácticas directivas no deben clasificarse exclusivamente mediante categorías rígidas, debido a que pueden presentar características correspondientes a diferentes estilos de gestión.

La teoría X y la teoría Y de McGregor [8] permiten comprender las diferencias entre concepciones directivas centradas en el control y aquellas fundamentadas en la autonomía y participación. Lawter et al. [10] aportan evidencia sobre la relación entre los supuestos de los líderes, sus comportamientos y las actitudes de los colaboradores. En el ámbito educativo, estos planteamientos permiten reconocer la importancia de la participación docente, la comunicación y el reconocimiento como componentes del ejercicio directivo.

B. Clima laboral docente y condiciones organizacionales

El clima laboral docente comprende las percepciones del personal sobre las condiciones organizacionales, las relaciones interpersonales, la motivación y los recursos disponibles para el desempeño profesional. Clavijo [2] destaca su importancia en los procesos educativos, mientras que Portilla García et al. [3] examinan las relaciones entre liderazgo directivo y clima organizacional en instituciones escolares.

Desde la teoría de los dos factores, Herzberg et al. [7] distinguen los componentes relacionados con las condiciones laborales de aquellos asociados con la motivación, como el reconocimiento y las oportunidades de desarrollo profesional. Esta diferenciación permite comprender que una valoración favorable del ambiente de trabajo puede coexistir con necesidades de mejora en aspectos específicos de la gestión institucional.

La comunicación, el respeto entre colegas, la resolución de conflictos y el apoyo profesional constituyen elementos relevantes para la percepción del entorno laboral. No obstante, deben distinguirse las condiciones experimentadas por el personal de las prácticas desarrolladas por las autoridades, con el propósito de establecer una delimitación conceptual entre el liderazgo directivo y el clima laboral.

C. Relación entre liderazgo directivo y clima laboral docente

Las relaciones entre liderazgo y clima laboral han sido examinadas desde diferentes perspectivas organizacionales. Molina Vicuña [4] aborda el liderazgo transformacional como modelo para mejorar el clima laboral docente, mientras que Cuadrado Ponce [5] propone estrategias de fortalecimiento institucional sustentadas en prácticas de liderazgo transformacional. Estos antecedentes resaltan la importancia de la comunicación, la participación y el reconocimiento profesional.

Sin embargo, las asociaciones entre liderazgo y condiciones laborales no deben interpretarse como relaciones uniformes o necesariamente causales. Jentsch et al. [6] identificaron la relevancia de factores individuales y organizacionales, particularmente la autoeficacia y el estrés, en la satisfacción laboral docente. Estos resultados evidencian que las percepciones sobre el ambiente de trabajo pueden relacionarse con múltiples condiciones que trascienden las actuaciones de los directivos.

En consecuencia, el presente estudio abordó el liderazgo directivo mediante indicadores de comunicación, participación, reconocimiento, orientación institucional y apoyo profesional, mientras que el clima laboral se examinó a partir de las relaciones interpersonales, la motivación, la gestión de conflictos y la disponibilidad de recursos. Esta delimitación permitió establecer una aproximación conceptual a ambas variables, reconociendo que su diferenciación empírica requiere evidencia psicométrica adicional.

D. Prácticas de liderazgo directivo y participación docente

El ejercicio del liderazgo directivo en las instituciones educativas comprende procesos de gestión que trascienden la organización administrativa y se relacionan con las oportunidades de participación, comunicación y desarrollo profesional del personal docente. Desde esta perspectiva, la actuación de las autoridades puede analizarse mediante comportamientos observables, como la apertura al diálogo, el reconocimiento de las contribuciones individuales, la organización de actividades colectivas y el acompañamiento de los procesos pedagógicos. Estos elementos permiten estudiar el liderazgo como un conjunto de prácticas institucionales, sin asumir que una organización responde exclusivamente a un estilo de dirección.

Leithwood et al. [1] destacan que el liderazgo escolar puede contribuir al mejoramiento institucional mediante la creación de condiciones que favorezcan el compromiso profesional y el desarrollo de capacidades organizacionales. Este planteamiento permite comprender que las decisiones de la dirección no se limitan al establecimiento de orientaciones administrativas, sino que también intervienen en la configuración de los espacios de interacción y colaboración entre los integrantes de la comunidad educativa.

La participación docente constituye un componente especialmente relevante, debido a que permite incorporar conocimientos y experiencias profesionales en los procesos de planificación, organización y evaluación institucional. Desde la perspectiva de McGregor [8], las concepciones directivas fundamentadas en la confianza y la autonomía reconocen las capacidades de los trabajadores para asumir responsabilidades y contribuir al cumplimiento de objetivos compartidos. En consecuencia, una gestión orientada a la participación puede favorecer condiciones para el diálogo y la corresponsabilidad, aunque su efectividad depende de las características de cada organización.

El reconocimiento profesional representa otra dimensión significativa del ejercicio directivo. Su importancia radica en que las contribuciones del personal docente no se limitan al cumplimiento de actividades establecidas, sino que comprenden iniciativas pedagógicas, colaboración institucional y esfuerzos de mejoramiento continuo. Desde la teoría de Herzberg et al. [7], el reconocimiento se vincula con los factores motivacionales asociados al desarrollo y la satisfacción profesional. Esta perspectiva permite diferenciar las condiciones generales del entorno laboral de las experiencias relacionadas con la valoración del trabajo realizado.

Por otra parte, la comunicación institucional constituye un mecanismo de articulación entre las decisiones directivas y las actividades del personal. Su funcionamiento comprende la claridad de las orientaciones, la oportunidad de la información, los espacios de retroalimentación y la posibilidad de expresar inquietudes relacionadas con el desempeño profesional. García-Garnica y Martínez-Garrido [11] sitúan el liderazgo escolar como un ámbito relevante de reflexión para la mejora de las instituciones educativas iberoamericanas. En este marco, la comunicación puede considerarse un componente transversal de las prácticas directivas y de la coordinación organizacional.

Estos planteamientos permiten fundamentar el análisis de las prácticas de liderazgo mediante indicadores relacionados con comunicación, participación, reconocimiento, orientación institucional y apoyo profesional. No obstante, una valoración desfavorable de alguno de estos indicadores no constituye, por sí misma, evidencia suficiente para clasificar el liderazgo como autocrático. La identificación de un estilo específico requiere criterios conceptuales e instrumentos de medición adecuados a las características que lo definen.

E. Diferenciación conceptual entre liderazgo directivo y clima laboral docente

El liderazgo directivo y el clima laboral docente son constructos relacionados, pero poseen características conceptuales que justifican su estudio diferenciado. El primero se refiere a las prácticas mediante las cuales las autoridades orientan y coordinan el funcionamiento institucional, mientras que el segundo comprende las percepciones del personal sobre las condiciones organizacionales y las expe-

riencias asociadas con el desarrollo de sus actividades profesionales.

Esta distinción adquiere importancia debido a que determinados indicadores, como comunicación, reconocimiento y apoyo institucional, pueden relacionarse simultáneamente con ambos constructos. Por ejemplo, el reconocimiento constituye una práctica atribuible a la dirección, pero también puede asociarse con la satisfacción profesional del trabajador. De manera semejante, la comunicación representa un procedimiento de gestión y, al mismo tiempo, una característica percibida del ambiente organizacional. Por ello, la delimitación de las variables debe establecerse a partir del contenido conceptual de sus indicadores y no únicamente de las relaciones estadísticas observadas.

Portilla García et al. [3] examinan las relaciones entre liderazgo directivo y clima organizacional en docentes escolares, proporcionando antecedentes para comprender la importancia de ambos componentes en la dinámica institucional. Asimismo, Molina Vicuña [4] aborda el liderazgo transformacional como una perspectiva relacionada con el mejoramiento del clima laboral docente. Estas contribuciones respaldan el interés por estudiar las relaciones entre gestión directiva y ambiente laboral, aunque no permiten asumir que todas sus dimensiones sean independientes o que las asociaciones observadas representen efectos causales.

Desde una perspectiva metodológica, la diferenciación conceptual adquiere especial importancia cuando ambas variables se examinan mediante cuestionarios aplicados a los mismos participantes. En estas condiciones, las respuestas pueden reflejar tanto las características particulares de cada dimensión como una valoración general del funcionamiento institucional. En consecuencia, la presencia de correlaciones elevadas no demuestra necesariamente que se estén evaluando dos constructos claramente diferenciados.

El análisis de la consistencia interna proporciona información sobre la homogeneidad de las respuestas, pero debe complementarse con procedimientos dirigidos a examinar la estructura del instrumento y la correspondencia entre indicadores y variables. Una elevada confiabilidad puede coexistir con dificultades de diferenciación conceptual, particularmente cuando los ítems comparten contenidos relacionados con la percepción general de la organización.

Asimismo, la relación entre liderazgo y clima laboral debe interpretarse considerando la posible intervención de otros factores. Jentsch et al. [6] destacan la importancia de variables individuales y organizacionales, entre ellas la autoeficacia y el estrés, para comprender las experiencias laborales del profesorado. Por su parte, Dávila Morán y Agüero Corzo [12] examinan la relevancia de la motivación y la satisfacción laboral en el desempeño de los trabajadores. Estos antecedentes permiten reconocer que las condiciones del ambiente laboral responden a procesos complejos que no pueden explicarse exclusivamente mediante las prácticas de dirección.

Por consiguiente, el estudio de la asociación entre liderazgo directivo y clima laboral docente requiere considerar tanto la pertinencia conceptual de los indicadores como las características de los procedimientos de medición. Esta perspectiva permite interpretar los resultados desde un enfoque descriptivo-correlacional, reconocer las posibles limitaciones de diferenciación entre las variables y formular orientaciones institucionales sustentadas en las percepciones efectivamente examinadas.

III. METODOLOGÍA

La investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, con diseño no experimental, corte transversal y alcance descriptivo-correlacional. Se analizaron las percepciones sobre las prácticas de liderazgo directivo y el clima laboral docente, sin manipulación de variables ni intervención en las condiciones institucionales.

El estudio se realizó en la Unidad Educativa La Maná, provincia de Cotopaxi, Ecuador. La población accesible estuvo integrada por 65 docentes y directivos, de los cuales participaron 60 (92,31 %), mediante muestreo no probabilístico por conveniencia. Se incluyó al personal activo que aceptó participar voluntariamente y se excluyó a quienes se encontraban en licencia o no completaron el instrumento.

La recolección de información se efectuó mediante un cuestionario estructurado de 12 ítems, con escala Likert de cinco categorías. Para el análisis descriptivo, los indicadores se organizaron en cuatro dimensiones: comunicación institucional (ítems 1-3), liderazgo directivo (ítems 4-6), ambiente laboral

(ítems 7-9) y apoyo institucional (ítems 10-12).

Para examinar la relación entre las variables del estudio, se propuso una agrupación conceptual diferenciada: prácticas de liderazgo directivo, integradas por los ítems 1-6, 10 y 11; y clima laboral docente, integrado por los ítems 7-9 y 12. Esta organización respondió al contenido de las preguntas y permitió distinguir las percepciones sobre las actuaciones directivas de aquellas relacionadas con el ambiente y las condiciones laborales. Su utilización como escala compuesta se consideró exploratoria, debido a las limitaciones existentes para establecer la validez discriminante de ambos constructos.

La matriz original comprendió 60 registros completos y 720 respuestas correspondientes a los 12 indicadores. Para el análisis descriptivo se calcularon frecuencias absolutas y porcentajes por categoría de respuesta. Las puntuaciones 4 y 5 se consideraron valoraciones favorables, la puntuación 3 se clasificó como intermedia y las puntuaciones 1 y 2 como desfavorables.

La consistencia interna del instrumento se examinó mediante el coeficiente alfa de Cronbach y estimaciones del omega de McDonald. Asimismo, se analizaron las correlaciones entre ítems y se exploró la estructura interna de las respuestas mediante análisis de componentes principales, con finalidad diagnóstica y sin atribuirle carácter confirmatorio.

Para evaluar la asociación entre las puntuaciones compuestas propuestas se utilizó el coeficiente rho de Spearman, con un nivel de significación de 0,05. Los cálculos se realizaron directamente sobre las respuestas originales, prescindiendo de las columnas derivadas que presentaban inconsistencias en su formulación. La interpretación estadística consideró la magnitud, dirección y significación de las asociaciones, así como las limitaciones derivadas del uso de un mismo instrumento para medir ambos constructos.

Se contemplaron las consideraciones éticas declaradas en el estudio original, relacionadas con la autorización institucional, participación voluntaria, consentimiento informado, anonimato y confidencialidad. Los resultados se presentaron de manera agregada, sin identificar individualmente a los participantes.

IV. RESULTADOS

Se analizaron 60 cuestionarios completos, que comprendieron 720 respuestas a 12 indicadores. El análisis descriptivo permitió caracterizar las percepciones sobre las prácticas de liderazgo y el entorno de trabajo, mientras que el análisis de asociación se trató como exploratorio ante las limitaciones de diferenciación psicométrica entre constructos.

A. Análisis descriptivo

La Tabla 1 presenta la proporción de respuestas favorables (categorías 4 y 5). El ambiente laboral obtuvo el promedio más alto (76,67 %), mientras que los indicadores de liderazgo directivo registraron el más bajo (66,67 %).

Tabla 1. Valoraciones favorables por dimensión e indicador

Dimensión / indicador	Favorable (%)
Comunicación institucional	**70,00**
Ítem 1. Comunicación abierta	68,33
Ítem 2. Información oportuna	73,33
Ítem 3. Reuniones productivas	68,33
Liderazgo directivo	**66,67**
Ítem 4. Participación docente	66,67
Ítem 5. Reconocimiento profesional	65,00
Ítem 6. Visión institucional	68,33
Ambiente laboral	**76,67**
Ítem 7. Respeto y colaboración	78,33
Ítem 8. Motivación laboral	81,67
Ítem 9. Gestión de conflictos	70,00
Apoyo institucional	**71,11**
Ítem 10. Desarrollo profesional	70,00
Ítem 11. Acompañamiento pedagógico	71,67
Ítem 12. Recursos disponibles	71,67

Nota. Los valores por dimensión son promedios de los porcentajes favorables de sus tres ítems; $n = 60$.

Los indicadores mejor valorados fueron motivación laboral (81,67 %) y respeto y colaboración (78,33 %). En contraste, reconocimiento profesional (65,00 %) y participación docente (66,67 %) fueron los menos favorables. Las Figuras 1 y 2 representan estas diferencias por indicador y por dimensión.

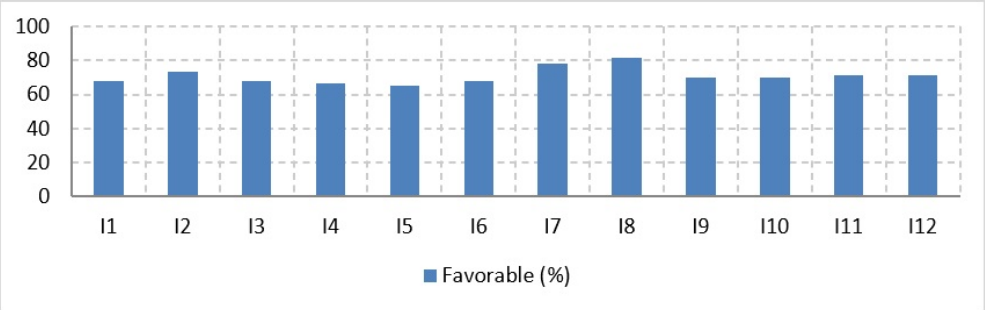

Fig. 1. Valoraciones favorables por indicador

La Figura 2 presenta la distribución de las valoraciones favorables en las cuatro dimensiones evaluadas. El ambiente laboral registró el porcentaje más elevado (76,67 %), seguido del apoyo institucional (71,11 %) y la comunicación (70,00 %), mientras que el liderazgo directivo obtuvo la menor proporción de respuestas favorables (66,67 %). Estos resultados evidencian una percepción institucional predominantemente positiva, aunque con diferencias entre las dimensiones analizadas. Particularmente, la menor valoración del liderazgo directivo señala oportunidades de mejora en las prácticas de gestión, mientras que el ambiente laboral constituye la dimensión mejor valorada por los participantes. Esta distribución permite identificar fortalezas y áreas de atención institucional sin atribuir relaciones causales entre las dimensiones estudiadas.

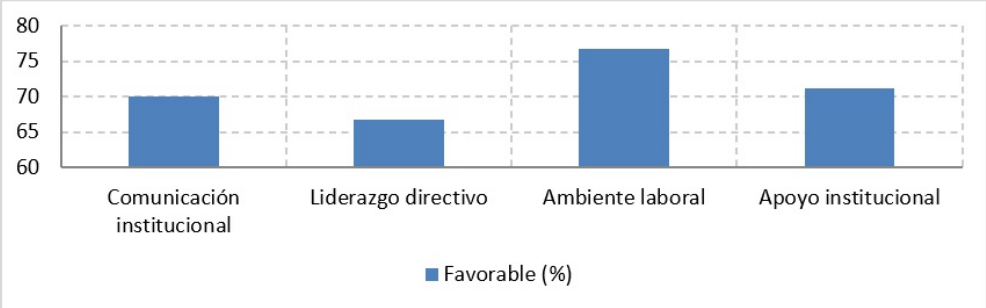

Fig. 2. Valoraciones favorables por dimensión

B. Consistencia interna y estructura del instrumento

La consistencia interna fue elevada en el cuestionario completo y en las agrupaciones conceptuales propuestas (Tabla 2). Sin embargo, ello no constituye por sí solo evidencia de validez discriminante. El primer componente principal explicó el 82,65 % de la varianza, lo que sugiere un componente general de valoración institucional.

Tabla 2. Consistencia interna del instrumento

Agrupación	Ítems	Alfa	Omega
Instrumento completo	12	0,9804	0,9809
Liderazgo propuesto	8	0,9769	0,9775
Clima laboral propuesto	4	0,9318	0,9347

Nota. Omega se estimó mediante un modelo unifactorial exploratorio para cada agrupación.

C. Análisis correlacional exploratorio

Se construyeron puntuaciones promedio para liderazgo directivo (ítems 1–6, 10 y 11) y clima laboral (ítems 7–9 y 12), sin inversión de escala. La asociación de Spearman fue positiva y estadísticamente significativa ($\rho = 0,8721$; $p < 0,001$).

La asociación indica que las percepciones más favorables de las prácticas de liderazgo tendieron a coincidir con valoraciones más favorables del clima laboral. Dado el uso de un mismo instrumento, las elevadas correlaciones entre ítems y la ausencia de una validación concluyente de la estructura de dos constructos, el resultado se interpreta de forma exploratoria y no causal. Los indicadores de reconocimiento, participación y comunicación constituyen áreas prioritarias para evaluación institucional posterior.

D. Discusión

Los resultados evidenciaron una percepción predominantemente favorable del funcionamiento institucional, aunque con diferencias entre las dimensiones evaluadas. El ambiente laboral presentó las valoraciones más positivas, mientras que el liderazgo directivo registró los porcentajes más bajos, particularmente en reconocimiento profesional y participación docente. Estos hallazgos son coherentes con los planteamientos de Clavijo [2] y Portilla García et al. [3], quienes destacan la relevancia de las prácticas directivas y las condiciones organizacionales para comprender el clima laboral en contextos educativos.

La asociación positiva identificada entre liderazgo directivo y clima laboral ($\rho = 0,8721$; $p < 0,001$) sugiere que las percepciones favorables sobre las prácticas de gestión tienden a coincidir con valoraciones positivas del entorno de trabajo. Esta relación resulta compatible con los aportes de Molina Vicuña [4], Proaño [12] y Cuadrado Ponce [5], quienes examinan la importancia del liderazgo transformacional en el fortalecimiento del clima organizacional. Sin embargo, los resultados también deben contrastarse con Jentsch et al. [1], quienes destacan la intervención de otros factores, como la autoeficacia y el estrés, en la satisfacción laboral docente. Por consiguiente, la asociación observada no permite atribuir al liderazgo una influencia causal independiente.

Desde una perspectiva organizacional, las diferencias entre motivación, reconocimiento y participación adquieren relevancia a partir de la teoría de los dos factores de Herzberg [7], que distingue las condiciones laborales de los elementos asociados con la motivación profesional. En este sentido, una valoración relativamente positiva del ambiente institucional no excluye la existencia de necesidades de mejora en la comunicación, el reconocimiento y la participación en las decisiones.

No obstante, la interpretación de los hallazgos requiere considerar las propiedades del instrumento. Aunque se obtuvo una elevada consistencia interna, el análisis exploratorio reveló una importante concentración de la variabilidad en un componente general. Esta característica limita la evidencia disponible sobre la diferenciación entre los constructos de liderazgo directivo y clima laboral, por lo que la correlación debe interpretarse como exploratoria. Asimismo, el muestreo no probabilístico, la aplicación en una sola institución y el uso de respuestas autoinformadas restringen la generalización de los resultados.

En consecuencia, los hallazgos respaldan la pertinencia de fortalecer las prácticas institucionales de participación, reconocimiento y comunicación, sin asumir que su modificación produciría necesariamente mejoras en el clima laboral. Investigaciones posteriores deberán incorporar instrumentos con evidencia más sólida de validez discriminante, muestras de mayor amplitud y diseños longitudinales que permitan profundizar en las relaciones identificadas.

CONCLUSIONES

Los resultados evidenciaron una percepción mayoritariamente favorable de las prácticas de liderazgo directivo y del clima laboral docente, aunque se identificaron diferencias entre las dimensiones examinadas. El ambiente laboral presentó las valoraciones más positivas, mientras que el liderazgo directivo concentró las principales oportunidades de mejora, especialmente en el reconocimiento profesional y la participación del personal en las decisiones institucionales.

Se identificó una asociación positiva elevada y estadísticamente significativa entre las puntuaciones propuestas de liderazgo directivo y clima laboral docente ($\rho = 0,8721$; $p < 0,001$). No obstante, este resultado debe considerarse exploratorio, debido a las limitaciones de diferenciación psicométrica entre ambos constructos y a la naturaleza transversal del estudio, que impide establecer relaciones causales.

La elevada consistencia interna del instrumento evidenció homogeneidad en las respuestas, aunque no constituyó evidencia suficiente para confirmar la validez discriminante de las variables. Este hallazgo destaca la necesidad de fortalecer los procedimientos de validación y la operacionalización de los constructos en futuras investigaciones sobre gestión educativa.

Finalmente, los resultados permitieron identificar áreas prioritarias de atención institucional relacionadas con la comunicación, el reconocimiento profesional y la participación docente. Se recomienda desarrollar estudios posteriores con instrumentos de mayor solidez psicométrica, muestras más amplias y diseños longitudinales que permitan profundizar en las asociaciones identificadas y evaluar posibles cambios en las condiciones del entorno laboral.

REFERENCIAS

[1] K. Leithwood, A. Harris, and D. Hopkins, "Seven strong claims about successful school leadership revisited," *School Leadership & Management*, vol. 40, no. 1, pp. 5–22, 2019.

[2] M. Clavijo, "El clima laboral docente y su importancia en el proceso de enseñanza," *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, vol. 7, no. 2, 2023.

[3] S. Z. Portilla García, R. F. Diaz-Camacho, U. I. Romani Miranda, and J. L. Rivera Muñoz, "Una revisión sistemática acerca del liderazgo directivo y el clima organizacional en los docentes escolares," *Chakiñan, Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*, vol. 20, pp. 228–241, 2023.

[4] G. d. P. Molina Vicuña, "Liderazgo transformacional como modelo para mejorar el clima laboral docente," *Telos: Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, vol. 25, no. 3, pp. 783–801, 2023.

[5] N. A. Cuadrado Ponce, "Estrategias de liderazgo transformacional: Plan de mejora del clima laboral en una institución privada en quito ecuador," [Online]. Available: http://dspace.udla.edu.ec/handle/33000/18138, 2025.

[6] A. Jentsch, F. Hoferichter, S. Blömeke, J. König, and G. Kaiser, "Investigating teachers' job satisfaction, stress and working environment: The roles of self-efficacy and school leadership," *Psychology in the Schools*, vol. 60, no. 3, pp. 679–690, 2022.

[7] F. Herzberg, B. Mausner, and B. B. Snyderman, *The Motivation to Work*. John Wiley, 1959.

[8] D. McGregor, *The Human Side of Enterprise*. McGraw-Hill, 1960.

[9] J. K. Castiblanco Romero and I. R. Ruiz Castro, "Exploring leadership foundations and perspectives: Relevant models, theories, and challenges," *Cuadernos de Administración*, vol. 41, no. 81, 2025.

[10] L. Lawter, R. E. Kopelman, and D. J. Prottas, "McGregor's Theory X/Y and job performance: A multilevel, multi-source analysis," *Journal of Managerial Issues*, vol. 27, no. 1–4, pp. 84–101, 2015.

[11] B. Ghimire, R. K. Dahal, D. Karki, and S. P. Joshi, "Motivators and hygiene factors affecting academics in nepalese higher education institutions: Applying herzberg's two-factor theory," *Journal of Business and Social Sciences Research*, vol. 9, no. 2, pp. 1–16, 2024.

[12] H. Proaño, "Diseño de plan de mejora del clima laboral del personal docente en la unidad educativa "atacames", esmeraldas, ecuador," [Online]. Available: https://repositorio.puce.edu.ec/handle/123456789/46197, 2025.

AUTORES



Leonardo De La Guerra. Rector de institución educativa, Licenciado en Ciencias de la Educación. Con amplia experiencia en gestión educativa, liderazgo pedagógico y administración institucional. Comprometido con la calidad educativa y la formación integral.



Karina Quintana. Docente con formación en Tecnología en Docencia y Licenciatura en Ciencias de la Educación. Interesada en la innovación pedagógica, planificación curricular y aprendizaje significativo. Comprometida con la formación integral e inclusiva.



Mgtr. Julia Robinson Aguirre. Licenciada en Ciencias de la Educación (Físico-Matemática), con maestría en Diseño y Evaluación de Modelos Educativos. Más de 30 años en el magisterio fiscal y la educación técnica. Docente y tutora de investigación en la Universidad de Guayaquil y exdirectora de la Carrera de Ciencias de la Educación en la UBE, donde actualmente es docente-tutora e investigadora.