UNIVERSIDAD DE ESPECIALIDADES ESPÍRITU SANTO

FACULTAD DE ARTES LIBERALES Y EDUCACIÓN

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN DOCENTES ESCOLARES Y SU IMPACTO EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL DEL NIVEL BÁSICO EN LA UNIDAD EDUCATIVA ESTERO DE LAS CONCHAS EN LA COMUNIDAD 15 DE AGOSTO

TRABAJO DE TITULACIÓN QUE SE PRESENTA COMO REQUISITO PREVIO A OPTAR POR EL GRADO DE LICENCIADO EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

NOMBRE DEL ESTUDIANTE: Deysi Josefina Camacho Naranjo

NOMBRE DEL TUTOR: Isaac Augusto Caicedo Vera

SAMBORONDÓN, 27 de julio 2025

Resumen

El presente trabajo de investigación tuvo como propósito analizar el impacto del liderazgo transformacional ejercido por los docentes en la cultura organizacional de la Unidad Educativa Estero de las Conchas. Esta necesidad surgió al observar la influencia que tienen la motivación, la comunicación y la participación docente en contextos escolares rurales. Se empleó un enfoque cuantitativo, mediante un cuestionario tipo Likert dirigido a la totalidad del personal docente y directivo. Los hallazgos revelaron que el liderazgo transformacional tiene una influencia positiva en la motivación docente y en la consolidación de una cultura institucional respetuosa y colaborativa. No obstante, también se identificaron debilidades relacionadas con la participación en la toma de decisiones y la comunicación institucional. Se concluye que el fortalecimiento del liderazgo transformacional en las escuelas rurales es una estrategia efectiva para mejorar la gestión educativa y fomentar ambientes escolares más cohesionados y participativos.

Palabras clave: Liderazgo transformacional, cultura organizacional, motivación docente, gestión educativa, educación básica.

Abstract

The present research work aimed to analyze the impact of transformational leadership exerted by teachers on the organizational culture of the Estero de las Conchas Educational Unit. This need arose from observing the influence that motivation, communication, and teacher participation have in rural school contexts. A quantitative approach was employed, using a Likert-type questionnaire directed at all teaching and administrative staff. The findings revealed that transformational leadership has a positive influence on teacher motivation and the consolidation of a respectful and collaborative institutional culture. However, weaknesses related to participation in decision-making and institutional communication were also identified. It is concluded that strengthening transformational leadership in rural schools is an effective strategy for improving educational management and fostering environments more cohesive and participatory schoolchildren.

Keywords: Transformational leadership, organizational culture, teacher motivation, educational management, basic education.

Introducción

En las últimas décadas, el liderazgo transformacional ha surgido como un enfoque clave para abordar los desafíos que enfrentan las instituciones educativas, especialmente en contextos donde la cultura organizacional necesita fortalecerse, este tipo de liderazgo promueve una visión compartida, motiva al personal y fomenta la innovación en la gestión escolar (Martínez, 2014). En el ámbito educativo, su aplicación resulta especialmente relevante en instituciones de nivel básico, donde las prácticas de liderazgo pueden influir directamente en el clima organizacional y en los resultados académicos.

La Unidad Educativa Estero de las Conchas, ubicada en la comunidad 15 de agosto, representa un caso de estudio significativo para analizar cómo el liderazgo transformacional puede impactar positivamente en la cultura organizacional, este contexto particular enfrenta retos como la baja motivación del personal, la comunicación deficiente entre los actores educativos y la necesidad de incrementar el éxito en el ámbito educativo.

Cañadas (2024), afirma que "el clima organizacional es dependiente de la habilidad para adaptarse o des adaptarse de los seres humanos a diferentes situaciones que se presentan en el ambiente de trabajo" (p.14).

La importancia de este enfoque radica en su capacidad para crear entornos laborales más cohesivos y productivos. Según Naula (2023), menciona que:

> "Desde el punto de vista de las teorías del liderazgo, la transformación corresponde al estilo con el que se alinea el líder, el interés de los socios con la empresa,

> se mide por cuatro dimensiones, que son el carisma, o influencia idealizada, que se refleja en el apego de los colaboradores al líder; seguido de motivación inspiradora para comunicar una visión inspiradora; por tanto, atención individual con un líder como modelo a seguir y estimulación mental que incluye la resolución de conflictos a través del pensamiento creativo, innovador y crítico". (pp.22-23)

En este sentido, analizar el liderazgo transformacional en rectores escolares ofrece una oportunidad para comprender cómo este modelo puede ser implementado de manera efectiva en instituciones que buscan mejorar su cultura organizacional. "El liderazgo transaccional se caracteriza por conductas y actitudes que enfatizan la calidad del intercambio entre el superior y el subordinado; esto significa que se privilegian las negociaciones que tienen que ver con las demandas del jefe y las recompensas que está dispuesto a otorgar" (Vázquez, 2013, p.6).

Sin embargo, la implementación de este estilo de liderazgo enfrenta desafíos importantes en contextos rurales como el de la comunidad 15 de agosto, factores como la falta de recursos, la limitada capacitación docente y las desigualdades socioeconómicas pueden dificultar su aplicación.

En conclusión, esta investigación tiene como objetivo analizar el impacto del liderazgo transformacional en la cultura organizacional del nivel básico en la Unidad Educativa Estero de las Conchas. A través de este estudio, se busca identificar cómo este enfoque puede mejorar la motivación del personal, fortalecer la cohesión institucional y contribuir al logro de mejores

resultados académicos, aportando así al desarrollo de estrategias de liderazgo adaptadas al contexto educativo actual.

Problematización

Contextualización del problema

El liderazgo transformacional en las instituciones educativas se ha convertido en un tema de gran interés debido a su potencial para impactar positivamente en la cultura organizacional y en el rendimiento académico. Sin embargo, en contextos específicos como el de la Unidad Educativa Estero de las Conchas, ubicada en la comunidad 15 de agosto, persisten diversos desafíos que limitan su implementación efectiva, entre estos desafíos se encuentran la baja motivación del personal docente, la falta de comunicación efectiva entre los actores educativos.

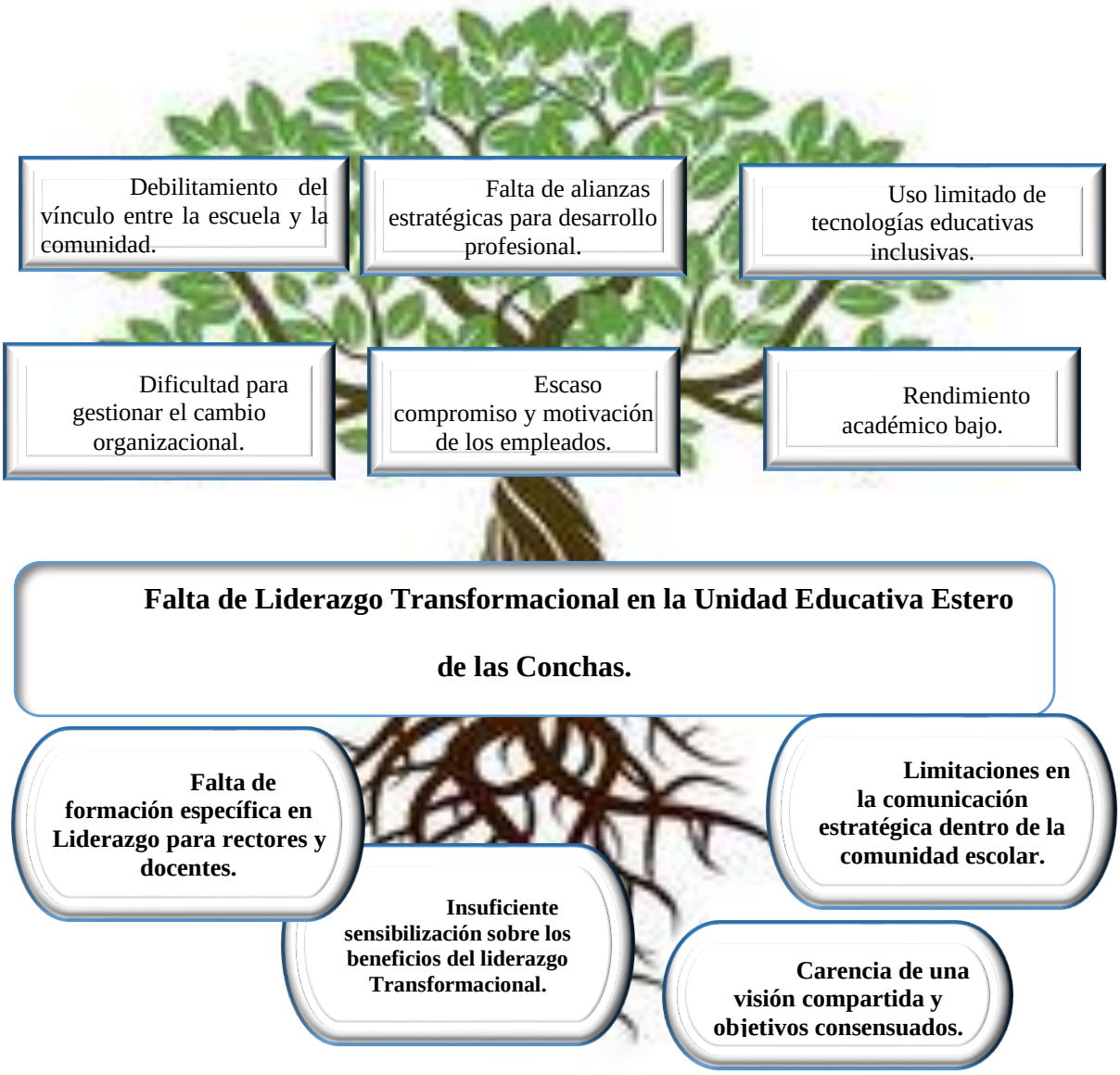
Este problema surge de la necesidad de identificar las mejores prácticas de liderazgo que permitan fortalecer la cultura organizacional, promoviendo un ambiente más colaborativo y orientado al logro de objetivos comunes. Asimismo, se busca generar conocimiento que contribuya al diseño de estrategias de liderazgo adaptadas a las particularidades del contexto educativo rural.

En síntesis, la contextualización del problema radica en comprender cómo las condiciones actuales de la Unidad Educativa Estero de las Conchas afectan su cultura organizacional y de qué manera el liderazgo transformacional puede ser una herramienta oportuna para resolver estos conflictos. Este análisis permitirá identificar estrategias viables para

mejorar el clima laboral, incrementar la motivación del personal docente y fomentar un entorno educativo más propicio para el aprendizaje.

Figura 1

Técnicas del análisis del problema (árbol del problema causas – efectos)



Nota: El árbol de problemas ilustra claramente las causas y consecuencias de la falta de liderazgo transformacional en la unidad educativa Estero de las Conchas. Las principales razones de este fenómeno fueron identificadas como: falta de formación especializada en liderazgo, falta de visión compartida y limitaciones en la comunicación estratégica. La raíz del problema está en el

tronco, y las ramas reflejan consecuencias como bajo compromiso de los empleados, dificultad para gestionar el cambio y bajo rendimiento. Gracias a este marco podemos visualizar los aspectos clave sobre los que se debe intervenir para fortalecer la identidad organizacional y el nivel de desempeño académico.

1. **Falta de formación específica en Liderazgo para rectores y docentes:** la falta de programas de capacitación en liderazgo transformacional e innovador para administradores y docentes limita la capacidad de realizar cambios significativos en la cultura organizacional sin una capacitación adecuada, los directores no podrán desarrollar estrategias efectivas para motivar al personal, fomentar el trabajo en equipo y mejorar el ambiente escolar (Álamo & Falla, 2023).

Además, los docentes pueden carecer de las herramientas para alinear sus prácticas docentes con la visión clara de la organización, lo que afecta la cohesión y la eficacia de la comunidad educativa.

2. **Insuficiente sensibilización sobre los beneficios del liderazgo Transformacional:** muchos líderes escolares y docentes no reconocen o subestiman el impacto positivo que el liderazgo transformacional puede tener en la educación. Esto crea resistencia al cambio y dificulta la implementación de actividades de innovación dentro de la organización. La falta de concienciación también impide que los docentes emprendan iniciativas de desarrollo profesional, lo que reduce la motivación y el compromiso del personal, sin una comprensión clara de los beneficios del liderazgo transformacional, será difícil crear una cultura organizacional basada en la colaboración, la confianza y la mejora continua (Camacho et.al., 2024).

3. **Carencia de una visión compartida y objetivos consensuados:** una cultura organizacional fuerte requiere una visión compartida, autoridades educativas, docentes, alumnado y comunidad familiar. Sin embargo, cuando falta un plan estratégico claro o los objetivos de la organización no se comunican al público, surgen desacuerdos sobre cómo los miembros de la comunidad perciben su papel en la organización, esto genera una falta de coordinación en la toma de decisiones y dificulta la implementación de proyectos de mejora (Rivero et.al., 2020). La falta de objetivos claramente definidos también puede afectar la motivación de los empleados porque no tienen un objetivo común que guíe sus acciones hacia el logro del objetivo común.

4. **Limitaciones en la comunicación estratégica dentro de la comunidad:** la comunicación eficaz es clave para fortalecer la cultura organizacional y fomentar el liderazgo transformacional. Sin embargo, en muchos entornos educativos, sigue existiendo una brecha en la comunicación entre administradores, profesores, estudiantes y familias, la falta de canales de comunicación efectivos y la falta de transparencia en la toma de decisiones pueden generar desconfianza y desmotivación entre los empleados, la mala comunicación con las comunidades limita la capacidad de formar alianzas estratégicas que promuevan el desarrollo institucional (Aranda, 2012).

Planteamiento del problema

La institución Educativa Estero de las Conchas, ubicada en la comunidad 15 de agosto, Parroquia Lago San Pedro, Cantón Joya de los Sachas, Provincia de Orellana, régimen sierra-amazonia, modalidad presencial, número de docentes 4, estudiantes 13.

La institución educativa enfrenta condiciones difíciles que limitan su capacidad para fortalecer las relaciones entre padres, docentes y estudiantes. Por lo tanto, es difícil lograr resultados de aprendizaje óptimos. Los principales problemas incluyen la fragmentación de la cultura organizacional, la baja motivación del personal docente, la falta de recursos y la deficiente comunicación entre las entidades del proceso educativo. Estos factores impactan negativamente el desempeño de los estudiantes y la integridad del ambiente de trabajo.

En este escenario, el liderazgo transformacional surge como una solución viable a estos problemas, permite una visión compartida, aumentar la motivación, fortalecer la colaboración y fomentar la interacción entre todos los miembros de la organización. Sin embargo, aún existen muchos obstáculos para implementar con éxito este modelo, entre ellos la falta de capacitación especializada en liderazgo, la resistencia al cambio y la desigualdad socioeconómica en las comunidades que limitan el acceso a la información, a los recursos y a las oportunidades de desarrollo.

La literatura existente, como la de Bass y Avolio (1994) y Burns (1978), enfatiza que el liderazgo transformacional puede transformar la cultura organizacional, mejorando la confianza

colectiva y la coordinación para lograr objetivos comunes. Sin embargo, en zonas rurales como el Centro Educativo Estero de las Conchas, estas estrategias deben adaptarse para tener en cuenta las limitaciones estructurales y culturales del entorno (Minaya, 2014).

Por lo tanto, el objetivo de este estudio es analizar cómo el liderazgo transformacional practicado por los directores de escuelas puede impactar positivamente la cultura organizacional al superar los desafíos anteriores y contribuir a mejorar la motivación de los docentes, el compromiso organizacional y, en última instancia, el rendimiento académico de los estudiantes.

Preguntas de investigación

- ¿Cómo impacta el liderazgo transformacional en docentes en la cultura organizacional de la unidad educativa Estero de las Conchas en la comunidad 15 de agosto?
- ¿Cómo influye el liderazgo del director en la cultura organizacional del nivel básico en la Unidad Educativa Estero de las Conchas?
- ¿Cuáles son las percepciones del personal docente sobre el impacto del liderazgo transformacional en la motivación y el clima laboral en la Unidad Educativa Estero de las Conchas?
- ¿De qué manera contribuye el liderazgo transformacional en la cohesión institucional y la comunicación interna en la Unidad Educativa Estero de las Conchas?

Estas preguntas analizan el liderazgo transformacional desde una variedad de perspectivas y pueden formar la base de esta investigación.

Objetivo general

✓ Analizar el impacto del liderazgo transformacional ejercido por los docentes de la escuela en la cultura organizacional básica de la Unidad Educativa Estero de las Conchas, Comunidad del 15 de agosto al 2025.

Objetivos específicos

- Identificar como influye liderazgo del director en la cultura organizacional de la Unidad Educativa Estero de las Conchas.
- Explorar las percepciones del personal docente respecto al impacto del liderazgo transformacional en su motivación y en el clima laboral dentro de la institución educativa Estero de las Conchas.
- ¿Examinar como el liderazgo transformacional contribuye a la cohesión institucional y a la comunicación interna en la Unidad Educativa Estero de las Conchas?

Hipótesis

Hipótesis nula (H_0):

El liderazgo transformacional ejercido por los docentes no tiene un impacto significativo en la cultura organizacional, la motivación del personal docente ni en la comunicación institucional en la Unidad Educativa Estero de las Conchas.

Hipótesis alternativa (H_1):

El liderazgo transformacional ejercido por los docentes sí influye significativamente en el fortalecimiento de la cultura organizacional, el aumento de la motivación del personal docente y la mejora del clima institucional.

Resultado:

Con base en los datos obtenidos, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa, ya que se evidenció una influencia positiva del liderazgo transformacional en las dimensiones analizadas.

Revisión de la literatura

Antecedentes

En la actualidad, existen diversas investigaciones sobre el liderazgo transformacional en el ámbito educativo. Con el objetivo de sustentar esta investigación, se presentan a continuación estudios relevantes que abordan este tema desde diferentes perspectivas.

Antecedentes internacionales

El liderazgo transformacional ha sido ampliamente estudiado en el ámbito educativo como una estrategia para mejorar la cultura dinámica organizativa y la efectividad del trabajo docente. En países con sistemas educativos avanzados como Canadá, Estados Unidos y Finlandia, este modelo ha demostrado ser efectivo en la gestión escolar, promoviendo un entorno basado en la motivación y la cooperación.

Según (Gil et al.,2008), el liderazgo transformacional ha mostrado resultados positivos en diversos contextos educativos, ya que fomenta una cultura organizacional centrada en la inspiración y el compromiso. En este sentido, se ha logrado implementar con éxito en varios países, donde la formación de directivos escolares ha puesto un énfasis particular en el desarrollo de habilidades de liderazgo inspirador. Este enfoque ha permitido que los docentes orienten a sus equipos hacia una visión común, promoviendo la cohesión y el esfuerzo conjunto en la mejora continua de la calidad educativa.

Es por ello que (Yachi, 2024) "sostiene que la formación de directivos en América Latina es un factor clave para el éxito del liderazgo transformacional". Sin embargo, destaca que dicha formación sigue siendo insuficiente y, en ocasiones, monótona, lo cual limita la implementación efectiva de este tipo de liderazgo en el ámbito educativo.

La capacitación especializada en liderazgo educativo, ha demostrado ser una estrategia fundamental para mejorar la gestión escolar y, por ende, favorecer el aprendizaje de los estudiantes. De acuerdo con este enfoque, los docentes bien capacitados no solo promueven una mejor administración, sino que también fomentan una cultura escolar más dinámica y orientada al cambio, lo que impacta positivamente en los resultados educativos.

En el contexto de la educación pública, (Ruano & Hallinger 2010, 2013) mencionan que países como Estados Unidos y el Reino Unido han desarrollado modelos de liderazgo centrados en la mejora continua de las instituciones educativas. Estos modelos incluyen el liderazgo

distribuido, en el cual los directivos no solo toman decisiones estratégicas, sino que también empoderan a los docentes para participar en la toma de decisiones, esta estrategia ha reducido la resistencia al cambio y ha contribuido a la estabilidad de las reformas educativas a largo plazo.

Sin embargo, (Weinstein et al.,2015) advierten que en América Latina la implementación del liderazgo transformacional enfrenta desafíos como las condiciones sociales desfavorables y la limitada disponibilidad de recursos. En su estudio, destacan que estas limitaciones pueden obstaculizar el desarrollo de una cultura organizacional sólida en las instituciones educativas. A pesar de ello, algunas iniciativas han demostrado resultados positivos. Por ejemplo, en varios países de la región, se han desarrollado programas de capacitación para directivos y docentes, con el objetivo de consolidar sus cualidades como líderes.

Estas estrategias han permitido que los educadores adopten enfoques más inspiradores y efectivos en la gestión escolar, lo que ha contribuido a mejorar la comunicación interna y la motivación del personal docente. Además, estos programas han sido clave para fomentar un liderazgo basado en la confianza, la colaboración y la construcción de una visión compartida dentro de las instituciones educativas.

En estudios realizados por (Tapia y Sevilla, 2018) confirma que el liderazgo en el ámbito educativo no solo tiene un impacto significativo en la dinámica del personal docente, sino que también juega un papel crucial en el fortalecimiento de la cultura organizacional y la promoción de la innovación pedagógica. La capacidad de los directivos escolares para cultivar un sentido de

propósito compartido dentro de sus equipos ha sido identificada como un factor clave para mejorar la calidad educativa en diversas regiones.

Este tipo de liderazgo no solo motiva a los docentes, sino que también fomenta un entorno colaborativo que facilita la implementación de nuevas estrategias pedagógicas, contribuyendo al progreso continuo.

Antecedentes Nacionales

En el contexto ecuatoriano, el liderazgo transformacional ha cobrado relevancia como una estrategia efectiva para mejorar la cultura organizacional dentro de las instituciones escolares. Según Carpio (2021), en los últimos años se han impulsado diversas investigaciones y programas destinados a fortalecer el papel de los directivos y docentes como agentes de cambio en sus comunidades educativas. Estos esfuerzos han permitido que los líderes educativos adopten enfoques más colaborativos e inclusivos, promoviendo un ambiente de trabajo que favorezca la innovación y la mejora continua, con el objetivo de transformar positivamente la dinámica escolar y el progreso académico evidenciado por los alumnos.

En un estudio realizado por (Delgado y Gahona, 2022) se observó que, en zonas urbanas con mayor acceso a infraestructura y recursos, la implementación del liderazgo transformacional ha tenido un impacto positivo en la gestión escolar. En estas instituciones, se destacó que la participación activa del personal docente en la toma de decisiones ha promovido un ambiente laboral más colaborativo y orientado hacia la mejora continua. Este enfoque ha permitido que los

docentes se sientan más comprometidos con los objetivos de la institución y con la calidad educativa, lo que, a su vez, ha favorecido el desarrollo de nuevas iniciativas pedagógicas y la optimización de los recursos disponibles para el aprendizaje.

Por otro lado (Delgadillo et al.,2023) señalan que, en comunidades rurales con limitaciones socioeconómicas, la implementación del liderazgo transformacional enfrenta obstáculos significativos debido a factores como la falta de recursos y la infraestructura limitada. Sin embargo, diversas experiencias exitosas han demostrado que, a pesar de estas dificultades, los directivos y docentes pueden adoptar estrategias de liderazgo inspirador, promover una comunicación efectiva y gestionar el cambio de manera adecuada, han permitido mejorar la educación en contextos rurales, favoreciendo el desarrollo de una cultura organizacional resiliente que, aunque enfrenta retos, continúa avanzando hacia la mejora de los procesos educativos y el fortalecimiento de la comunidad escolar.

En una revisión bibliográfica realizada por Sánchez et al. (2009), se examina la relación entre el liderazgo transformacional y variables como la motivación docente, la eficiencia institucional y la cultura organizacional en las escuelas ecuatorianas. Los resultados de este estudio revelaron que el liderazgo efectivo desempeña un papel crucial en la cohesión de la comunidad educativa, al fomentar un sentido de unidad y colaboración entre todos los miembros.

Además, se destacó que un liderazgo transformacional bien implementado contribuye significativamente a la mejora del desempeño estudiantil, al generar un ambiente motivador y

orientado al éxito académico, lo que impacta positivamente tanto en los procesos de enseñanza como en los resultados educativos.

Antecedentes locales

A nivel local, en la Unidad Educativa Estero de las Conchas, se ha observado que la implementación del liderazgo transformacional aún enfrenta desafíos significativos. La falta de capacitación en liderazgo y la resistencia al cambio por parte de algunos docentes han limitado su impacto en la cultura organizacional.

Estudios locales han demostrado que la aplicación del liderazgo transformacional en la Unidad Educativa Estero de las Conchas ha generado mejoras en la motivación y el compromiso de los docentes. La adopción de estrategias de liderazgo inspirador ha permitido fortalecer la identidad institucional y mejorar la comunicación interna, dentro del personal que conforma el plantel educativo.

No obstante, persisten barreras como la escasez de recursos y la falta de programas de formación continua para docentes y directivos. Para consolidar un liderazgo transformacional efectivo, es fundamental implementar estrategias de capacitación y acompañamiento que permitan a los líderes educativos desarrollar sus competencias y fortalecer la cultura organizacional de la institución.

Marco teórico

La revisión de fuentes académicas y especializadas es una etapa fundamental en esta investigación, ya que permite contextualizar y analizar el liderazgo transformacional en el ámbito educativo. En este apartado se abordan conceptos clave sobre liderazgo, liderazgo transformacional y cultura organizacional, haciendo énfasis en su impacto en la gestión escolar y el aprendizaje en la educación básica.

1. Concepto de liderazgo en el contexto educativo

El liderazgo educativo es un factor determinante en la organización y el funcionamiento de las instituciones escolares. Más allá de la administración de recursos, los líderes educativos desempeñan un papel crucial en la motivación del personal docente y el fortalecimiento de la comunidad escolar.

Según Cavagnaro & Carvajal (2021), la evolución de las teorías del liderazgo ha transitado desde enfoques jerárquicos hacia modelos colaborativos y transformacionales. En este contexto, los directivos deben fomentar un entorno que impulse la innovación pedagógica, el trabajo en equipo y el desarrollo profesional docente, elementos esenciales para mejorar los resultados educativos.

Tabla 1

Comparación entre el liderazgo tradicional y liderazgo transformacional.

Característica	Liderazgo Tradicional	Liderazgo Transformacional
Enfoque	Jerárquico y autoritario	Colaborativo e inspirador

Motivación	Basada en recompensas y castigos	Basada en visión y valores compartidos
Relación con el equipo	Distante y centrado en la autoridad	Cercano y enfocado en el desarrollo personal
Cultura organizacional	Estática y burocrática	Dinámica y orientada al cambio

Nota: Elaboración propia.

2. Liderazgo transformacional: principios y atributos

Por otro lado Minaya (2014) en su trabajo de investigacion caracteriza el liderazgo transformacional por la capacidad del líder para generar cambios profundos dentro de la organización, no solo a través de la gestión de recursos, sino también inspirando y motivando a su equipo para lograr objetivos superiores.

Este modelo promueve la superación de expectativas y el compromiso con una visión común, lo que resulta en un impacto significativo en la cultura escolar. Los elementos fundamentales del liderazgo transformacional incluyen:

Carisma o influencia idealizada: El líder se presenta como un referente a seguir, ganándose la confianza y el respeto del equipo.

Motivación inspiradora: El líder una visión clara y entusiasta que impulsa a los miembros del equipo transmite a trabajar en conjunto hacia objetivos compartidos.

Estimulación intelectual: Promueve la reflexión crítica y la creatividad, alentando a los docentes a buscar soluciones innovadoras para los retos institucionales.

Consideración individualizada: Se enfoca en las necesidades y fortalezas de cada miembro, brindando apoyo y orientación personalizada.



Nota: es necesario conocer los elementos básicos del liderazgo transformacional para conocer esta estrategia a fondo. Tomado de (Danet et.al., 2016)

3. Aplicación del liderazgo transformacional en la educación

Cuando se implementa en instituciones educativas, el liderazgo transformacional contribuye a la creación de un entorno de aprendizaje motivador y participativo. Estudios de Weinstein et al. (2015) demuestran que las escuelas con este tipo de liderazgo experimentan:

- Mejora en el clima organizacional.
- Mayor satisfacción laboral entre los docentes.
- Incremento en los resultados académicos de los estudiantes.

Tabla 2

Beneficios del liderazgo transformacional en la educación

Beneficio	Descripción
Clima positivo	Favorece un ambiente de confianza y cooperación.
Motivación docente	Aumenta el compromiso y la satisfacción laboral.
Innovación pedagógica	Fomenta la aplicación de nuevas estrategias didácticas.
Mejor rendimiento estudiantil	Impacta positivamente en los resultados académicos.

Nota: Elaboración propia.

4. Cultura organizacional en el ámbito educativo

La cultura organizacional de una institución educativa se refiere al conjunto de valores, creencias y normas que guían el comportamiento de los miembros de la comunidad escolar. Una cultura organizacional sólida es esencial para el funcionamiento adecuado de las instituciones educativas, ya que influye en la cohesión y el clima de trabajo entre docentes, directivos y estudiantes.

Según Schein (2010) el liderazgo transformacional tiene el potencial de fortalecer esta cultura, promoviendo un ambiente de colaboración, confianza y compromiso con la mejora continua. En el nivel básico, donde la interacción entre docentes y estudiantes es crucial, una cultura organizacional positiva puede ser determinante para el éxito académico de los estudiantes.

5. Implementación del liderazgo transformacional en la Unidad Educativa Estero de las Conchas

La Unidad Educativa Estero de las Conchas enfrenta retos como la falta de motivación docente, dificultades en la comunicación interna y la necesidad de fortalecer su identidad institucional.

En este contexto, el liderazgo transformacional se presenta como una estrategia viable para abordar estos desafíos. Según Delgado & Gahona (2022), la adaptación de este enfoque de liderazgo a las particularidades del entorno escolar permite:

- Mejorar la gestión educativa.
- Aumentar el compromiso docente.
- Generar impacto positivo en los aprendizajes de los estudiantes.



Nota: El objetivo de esta investigación es analizar cómo la aplicación del liderazgo transformacional puede contribuir a fortalecer la cultura organizacional en la institución, promoviendo un modelo de educación de calidad adaptado a sus necesidades y desafíos.

Marco Pedagógico

Para la presente investigación, se han analizado diversas teorías pedagógicas que respaldan el impacto del liderazgo transformacional en el ámbito educativo. Por su parte, Asmad & Brizuela (2023) en su trabajo de investigación el liderazgo transformacional no solo influye en la gestión docente, sino que también es un motor de cambio en los procesos pedagógicos, creando una cultura de innovación, colaboración y desarrollo profesional entre los docentes. En este sentido, se destacan teorías pedagógicas clave como el constructivismo, la teoría sociocultural de Vygotsky, y el aprendizaje significativo, que se alinean con los principios de este tipo de liderazgo.

Estas teorías proporcionan una base sólida para comprender cómo los cambios en el liderazgo pueden transformar las prácticas pedagógicas y mejorar la calidad educativa en el contexto de la Unidad Educativa Estero de las Conchas.

1. Relación entre liderazgo transformacional y educación

El liderazgo transformacional en el contexto educativo va más allá de la administración y tiene un impacto profundo en los procesos pedagógicos. Un rector con este enfoque fomenta la innovación educativa, el aprendizaje colaborativo y el desarrollo profesional continuo de los docentes. De esta manera, se genera una mejora constante en la calidad educativa.

Este modelo de liderazgo busca transformar las prácticas tradicionales de enseñanza y fomentar una cultura de aprendizaje, en la cual tanto los docentes como los estudiantes se

benefician de un entorno que promueva la autonomía, el pensamiento crítico y el aprendizaje significativo (Avellan et al., 2022).

2. Enfoques pedagógicos relevantes para el liderazgo transformacional

Existen enfoques pedagógicos que están alineados con los principios del liderazgo transformacional, ya que promueven la motivación, la autonomía y el compromiso con el aprendizaje. Entre ellos, destacan los siguientes:

Constructivismo

Es importante señalar que el enfoque constructivista, está inspirado por las teorías de Piaget y Vygotsky, sostiene que el aprendizaje implica un proceso dinámico en el que los estudiantes generan conocimiento basado en sus experiencias anteriores y la interacción con su entorno.

Por lo tanto, en un estudio realizado por García (2009), promueve el aprendizaje activo y participativo, se alinea con los principios del liderazgo transformacional, ya que fomenta el uso de metodologías activas como el aprendizaje basado en proyectos, la resolución de problemas y el trabajo colaborativo. En este modelo, el rector juega un papel crucial al incentivar el desarrollo profesional continuo de los docentes y fomentar una visión compartida para mejorar la calidad educativa.

Aprendizaje significativo

Según Hernández (2024) en su trabajo de titulación enfatiza que el aprendizaje significativo, destaca la importancia de conectar los nuevos conocimientos con los saberes previos de los estudiantes, incentiva a los docentes a diseñar experiencias de aprendizaje que sean relevantes y contextualizadas. De esta manera, se prioriza la profunda comprensión de los contenidos en lugar de la memorización mecánica, lo que favorece un aprendizaje más duradero y significativo para los estudiantes.

Enfoque sociocultural del aprendizaje

Vygotsky citado por García et al. (2023) insistió en la relevancia de la interacción social en el aprendizaje y destacó el papel del docente como mediador del desarrollo cognitivo. En el contexto del liderazgo transformacional, este enfoque se traduce en la promoción de comunidades de aprendizaje colaborativo, donde docentes y estudiantes comparten conocimientos y trabajan en equipo para alcanzar objetivos comunes. Este tipo de liderazgo fomenta la cooperación y el aprendizaje compartido, implementando estrategias como el aprendizaje cooperativo, la tutoría entre pares y la enseñanza diferenciada.

3. Metodologías de enseñanza promovidas por el liderazgo transformacional

Un rector con liderazgo transformacional impulsa la implementación de metodologías innovadoras en el aula que mejoren tanto la enseñanza como el clima organizacional. Entre las metodologías destacadas se incluyen:

Varios autores en su trabajo de investigación (2021) “Aprendizaje basado en proyectos (ABP)”: Permite a los estudiantes trabajar en proyectos significativos, conectando el aprendizaje con problemas reales, el rector puede promover esta metodología mediante capacitaciones y asistencia en el diseño de actividades pedagógicas.

Aprendizaje cooperativo: Fomenta la interacción entre docentes para alcanzar objetivos comunes, lo que fortalece la comunidad educativa.

Uso de tecnologías en la educación: La integración de las TIC en la enseñanza es una herramienta fundamental para renovar las estrategias educativas empleadas por los docentes. Un líder visionario fomenta la capacitación en el uso de herramientas digitales y su aplicación en el aula.

Enseñanza diferenciada: Reconoce las necesidades individuales de los estudiantes y promueve prácticas pedagógicas inclusivas y adaptadas a la diversidad.

5. Impacto del liderazgo transformacional en la formación docente

El liderazgo transformacional tiene un impacto significativo no solo en los estudiantes, sino también en el desarrollo profesional de los docentes, un rector con este enfoque motiva a su

equipo docente a participar en programas de formación continua, creando una cultura de aprendizaje permanente.

Entre las estrategias para fortalecer la formación docente se incluyen:

Comunidades de aprendizaje profesional: Espacios donde los docentes comparten experiencias y reflexionan sobre su práctica.

Mentoría y acompañamiento: Programas donde docentes con más experiencia apoyan a sus colegas en la mejora de su práctica pedagógica.

Investigación-acción: Estrategias en las que los docentes analizan su propia enseñanza y realizan ajustes basados en la evidencia.

5. Cultura organizacional y clima escolar

La cultura organizacional influye directamente en el desempeño docente y en la calidad del proceso de enseñanza-aprendizaje. Un liderazgo transformacional en el ámbito pedagógico genera un clima escolar positivo, basado en la confianza, la colaboración, así como la voluntad de seguir avanzando en el desarrollo institucional.

Vázquez (2013), afirman que “Los estudios empíricos desarrollados a partir de los años ochenta, formularon hipótesis acerca de que los líderes carismáticos y transformacionales producían un mejor desempeño en sus seguidores, además de que éstos últimos estaban más motivados y satisfechos que los de otros tipos de líderes”

Este tipo de liderazgo no solo busca resultados académicos, sino también un cambio cultural que impulsa a todos los miembros de la comunidad educativa a trabajar juntos hacia metas comunes, lo que contribuye a una escuela más inclusiva, equitativa y exitosa.

Marco legal

El liderazgo transformacional en la educación está respaldado por normativas diversas que regulan y promueven una gestión educativa eficiente y equitativa, tanto a nivel internacional como nacional. Se fundamentan en una sucesión de leyes buscan garantizar el acceso a una educación de calidad, inclusiva y participativa, destacando el papel fundamental del liderazgo escolar en la cultura organizacional y el perfeccionamiento continuo de los establecimientos educativos.

UNESCO (2023)

La UNESCO, en sus objetivos respecto al liderazgo educativo, enfatiza en la necesidad de que los docentes promuevan el desarrollo de propuestas innovadoras para enseñar y aprender.

Desarrollo profesional de docentes y personal educativo.

42. - “El personal docente y el personal educativo desempeñan un papel vital en la promoción de los objetivos de la presente recomendación, ya que desempeñan sus responsabilidades educativas en entornos de aprendizaje formal y no formal. Reconociendo la influencia directa de la motivación de los docentes en la calidad de la educación, los Estados Miembros deberían esforzarse por motivar a los educadores tanto extrínsecamente como

intrínsecamente, reconocer sus contribuciones, escuchar sus voces y mejorar su situación y sus condiciones de trabajo, valorando su papel en la sociedad, otorgándoles confianza, seleccionándolos, apoyándolos, preparándolos y capacitándolos para apoyar los objetivos de esta" (p. 15).

Constitución de la República del Ecuador (2008)

La Constitución establece que la educación es un derecho fundamental de las personas y un deber del Estado. También reconoce que los líderes educativos juegan un papel esencial en la garantía de una educación de calidad e inclusiva.

Art. 26: "La educación es un derecho de las personas a lo largo de su vida y un deber ineludible del Estado. Constituye un área prioritaria de la política pública y de la inversión estatal, garantía de la igualdad e inclusión social y condición indispensable para el buen vivir"(p. 17).

Art. 349: "El Estado garantizará al personal docente, en todos los niveles y modalidades, estabilidad, actualización, formación continua y mejoramiento pedagógico y académico; una remuneración justa, de acuerdo a la profesionalización, desempeño y méritos académicos. La ley regulará la carrera docente y el escalafón; establecerá un sistema nacional de evaluación del desempeño y la política salarial en todos los niveles. Se establecerán políticas de promoción, movilidad y alternancia docente." (p. 169).

Metodología

Objetivo general de la investigación

En vista de que el objetivo de la investigación es analizar el impacto del liderazgo transformacional ejercido por los docentes y el director en la cultura organizacional de la Unidad Educativa Estero de las Conchas durante el ciclo lectivo 2024-2025, se enmarca una investigación básica de tipo aplicada, porque se pudo establecer el vínculo entre liderazgo transformacional y la cultura organizacional. Este tipo de enfoque permite comprender cómo los elementos del liderazgo transformacional influyen directamente en la motivación del personal docente y en el clima organizacional, en función del contexto educativo rural.

Descripción de los métodos

Esta investigación se desarrolla bajo un enfoque cuantitativo, ya que se centra en la recolección y análisis de datos numéricos que permiten medir y describir de manera objetiva las percepciones del personal docente respecto al liderazgo transformacional y su impacto en la cultura organizacional (Blanco, 2023).

Este enfoque permite examinar variables previamente definidas mediante instrumentos estructurados, como el cuestionario, y aplicar técnicas estadísticas para interpretar los resultados (Hernández et al., 2014).

El enfoque cuantitativo, según Medina et al. (2023), se caracteriza por medir variables numéricas y permitir el análisis estadístico de los datos obtenidos. Como afirman los autores,

este enfoque “mide variables numéricas y permite el análisis estadístico de los datos obtenidos” (p. 17), lo cual facilita una interpretación objetiva y precisa de los fenómenos estudiados.

Esta forma de abordar el estudio garantiza mayor precisión, permite establecer comparaciones entre dimensiones y contribuye a obtener conclusiones claras y generalizables dentro del contexto de la Unidad Educativa Estero de las Conchas.

Esta investigación, según el nivel de profundidad, es de tipo exploratorio, descriptivo y explicativo. En primer lugar, se considera exploratoria, ya que se aplica a un contexto poco estudiado como es el impacto del liderazgo transformacional en la cultura organizacional de escuelas rurales. En segundo lugar, posee un carácter descriptivo, porque busca identificar con detalle las prácticas de liderazgo empleadas por los docentes y su efecto en el entorno escolar.

Últimamente, es también explicativa, pues pretende analizar las posibles relaciones entre dicho liderazgo y el fortalecimiento de la cultura organizacional. Esta clasificación responde a la propuesta metodológica de Sabino (1992), quien señala que los estudios pueden tener distintos alcances según los objetivos que persigan y el nivel de conocimiento previo que se tenga del fenómeno.

Recolección de la información – Población y Muestra

De acuerdo con McClave, Benson y Sincich (2008) citado por Robles (2019) afirma que “una población es un conjunto de unidades usualmente personas, objetos, transacciones o eventos; en los que estamos interesados en estudiar” (p 1) y define la **muestra** cómo “subconjunto de las

unidades de una población" (p 1). En este estudio, la población corresponde al personal de la Unidad Educativa Estero de las Conchas durante el ciclo lectivo 2024-2025, conformada por tres (3) docentes y un (1) directivo lo cual significa una población finita y pequeña. Por esta razón, no fue necesario aplicar fórmulas estadísticas para el cálculo de muestra, ya que se optó por un muestreo de tipo censal, considerando al 100 % de los sujetos de estudio.

Criterios de inclusión y exclusión

Para esta investigación se establecieron criterios que permitieron delimitar claramente a los participantes, debido a que la población fue pequeña y finita, conformada por docentes y directivo de la Unidad Educativa Estero de las Conchas.

Criterios de inclusión:

Los criterios de inclusión considerados para este estudio fueron: desempeñar funciones activas como docente o directivo durante el ciclo lectivo 2024–2025, mantener una relación directa con la gestión académica y organizacional de la Unidad Educativa Estero de las Conchas, y aceptar participar de manera voluntaria mediante la firma del consentimiento informado.

Criterios de exclusión:

Para esta investigación se excluyó al personal administrativo, de mantenimiento u otros actores institucionales que no estuvieran directamente relacionados con el liderazgo o el entorno organizacional. También quedaron fuera del estudio aquellos docentes que se encontraran con licencia, en funciones de suplencia, o que no mantuvieran un vínculo activo con la institución durante el periodo de recolección de datos.

Tabla 2

Población y Muestra

Cargo	Hombres	Mujeres	Total
Docentes	1	2	3
Directivos	0	1	1
Total	1	3	4

Nota: Población y muestra de docentes y directivo de la Unidad Educativa Estero de las Conchas durante el año lectivo 2024-2025.

Instrumento de medida y/o materiales

Para la recolección de datos en esta investigación, se aplicaron métodos cuantitativos mediante el uso de un cuestionario estructurado. El instrumento principal consistió en un cuestionario de 6 preguntas, elaborado con una escala tipo Likert. Este tipo de escala permite que los participantes indiquen el grado de acuerdo o frecuencia con que se presentan ciertas afirmaciones relacionadas con el objeto de estudio. Las llamadas "escalas Likert" "son instrumentos psicométricos en los que el encuestado valora afirmaciones mediante una escala ordenada y unidimensional" (Matas, 2018 p.2).

El uso de este instrumento fue pertinente, ya que facilitó la interpretación rápida de las respuestas y permitió analizar de forma objetiva la relación entre el liderazgo ejercido por los docentes y el ambiente institucional. En esta investigación, el cuestionario resultó especialmente útil para examinar cómo las prácticas del liderazgo transformacional influyen en la cohesión, los

valores compartidos y el clima laboral dentro del nivel básico de la Unidad Educativa Estero de las Conchas.

Durante la elaboración del cuestionario se tuvo en cuenta la operacionalización de las variables en función del problema y los objetivos planteados. A continuación, se detallan:

Variable dependiente:

1. Cultura organizacional, entendida como el conjunto de valores, normas, prácticas y relaciones que configuran el clima institucional.

Variables independientes:

1. Prácticas de liderazgo transformacional, particularmente aquellas relacionadas con la motivación, el ejemplo y la gestión participativa.
2. Comunicación institucional, referida al nivel de claridad, apertura y efectividad en las interacciones entre directivos y docentes.
3. Motivación del personal docente, entendida como el nivel de compromiso, satisfacción y proactividad que presentan en su entorno laboral.
4. Participación en la toma de decisiones, como una dimensión clave para evaluar el grado de inclusión y empoderamiento del equipo docente.

La variable dependiente representa el resultado que se busca analizar, específicamente el estado de la cultura organizacional en función del liderazgo presente. Por su parte, las variables independientes permitieron formular preguntas concretas sobre el estilo de liderazgo, la calidad de la comunicación, la motivación de los docentes y el grado de participación en decisiones escolares.

Tabla 2

Matriz de operaciones del instrumento

Objetivos de investigación	Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems
Identificar cómo influye el liderazgo del director en la cultura organizacional.	Variable **independiente:** Liderazgo transformacional	Influencia idealizada	Capacidad de motivar con el ejemplo	1
Explorar la percepción del personal docente respecto al impacto del liderazgo en su motivación y clima laboral.	Variable **independiente:** Liderazgo transformacional	Estimulación intelectual	Valoración de ideas y participación activa	2–3
Examinar cómo el liderazgo transformacional contribuye a la cohesión institucional.	Variable **dependiente:** Cultura organizacional	Clima institucional	Ambientes colaborativos y relaciones respetuosas	4
		Valores compartidos	Normas, principios institucionales, visión común	5
		Comunicación institucional	Calidad de la comunicación entre docentes y directivo	6

Nota: Esta matriz fue construida con base en los objetivos del estudio y permitió guiar el diseño del cuestionario, alineando cada ítem con una dimensión teórica que aporta al análisis de la relación entre el liderazgo transformacional y la cultura organizacional.

La construcción del cuestionario se realizó directamente con base en la matriz de operacionalización del instrumento (ver Tabla 2), donde se organizaron los objetivos específicos, variables, dimensiones e indicadores teóricos. Cada ítem fue diseñado para evaluar una

dimensión clave del liderazgo transformacional o de la cultura organizacional, asegurando una correspondencia clara entre los objetivos del estudio y las preguntas formuladas.

Para garantizar la validez del instrumento, se contó con el juicio de dos expertos en el área educativa, quienes revisaron de forma detallada la redacción y pertinencia de los seis ítems antes de su aplicación. Se priorizó el uso de un lenguaje claro, directo y adaptado al contexto institucional, de modo que los participantes comprendieran plenamente el contenido del cuestionario. Esta validación fue esencial para asegurar la confiabilidad y la aplicabilidad del instrumento en la población objeto de estudio (ver anexo 2).

Consentimiento informado (Ética)

Antes de la recolección de datos, se implementó un procedimiento ético mediante el cual se informó a cada participante sobre la naturaleza, objetivos y alcances del estudio. Se explicó que su participación sería voluntaria, anónima y confidencial.

Los docentes y el directivo recibieron una hoja de consentimiento informado donde se detallaba que los datos recolectados serían utilizados únicamente con fines académicos, y que en ningún caso se comprometería su identidad o integridad. Se dejó claro que podían desistir de participar en cualquier momento sin repercusión alguna. Este procedimiento aseguró el cumplimiento de principios éticos básicos como el respeto, la autonomía y la protección de la información personal.

Análisis de datos y programas

Según Lim (2024), “la investigación cuantitativa se diseña con la intención de contrastar hipótesis, crear modelos predictivos o realizar inferencias causales” (p. 2). En coherencia con esta perspectiva, el presente estudio adoptó un enfoque cuantitativo, ya que permitió analizar de manera sistemática los datos recogidos mediante un cuestionario estructurado, aplicado al personal docente y directivo de la Unidad Educativa Estero de las Conchas.

Las respuestas fueron organizadas en tablas de frecuencia y distribuciones porcentuales, lo cual facilitó una interpretación clara y objetiva de los resultados en función de las dimensiones previamente definidas: liderazgo transformacional y cultura organizacional.

Los datos fueron procesados y graficados utilizando el programa Microsoft Excel, lo que permitió representar visualmente las tendencias de respuesta y facilitar la comparación entre los diferentes ítems del cuestionario. Esta estrategia contribuyó a identificar patrones de percepción, niveles de acuerdo y aspectos críticos que caracterizan el estilo, la participación del liderazgo en el fortalecimiento del ambiente laboral dentro de la institución.

Diseño adecuado

El método deductivo y el diseño exploratorio-descriptivo fueron adecuados para esta investigación. El enfoque deductivo permitió partir de teorías consolidadas sobre el liderazgo transformacional y su impacto en entornos escolares, para luego contrastarlas con los datos

empíricos obtenidos mediante el cuestionario. Este diseño facilitó caracterizar el contexto institucional, identificar patrones en las prácticas de liderazgo docente y analizar dichos aspectos en el entorno cultural organizacional. Además, el componente exploratorio permitió detectar elementos clave como barreras, oportunidades y experiencias relacionadas con el fenómeno estudiado, brindando una visión más completa y contextualizada del liderazgo en la Unidad Educativa Estero de las Conchas.

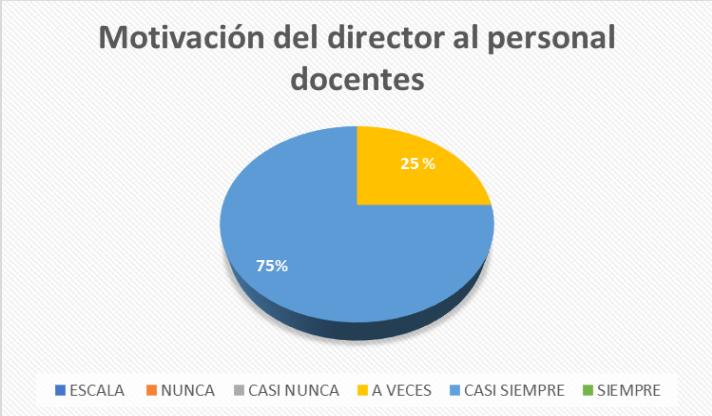
Resultados y Discusión

Para este referente análisis, se aplicó un cuestionario con escala tipo Likert a los docentes del nivel básico de la Unidad Educativa Estero de las Conchas, situada en la comunidad 15 de agosto. El objetivo fue obtener sus percepciones sobre el estilo de liderazgo transformacional presente en la institución y su relación con la cultura organizacional.

El cuestionario abarcó aspectos fundamentales como el nivel de motivación promovido por el directivo, el grado de participación del personal, la disposición para aceptar propuestas innovadoras, el ambiente de trabajo entre compañeros y la calidad del intercambio comunicativo. Estos resultados permitieron identificar cómo las acciones del liderazgo influyen en la consolidación de una cultura institucional participativa y orientada al desarrollo continuo.

Figura 1

Pregunta 1 ¿El directivo motiva a los docentes a alcanzar los objetivos institucionales?



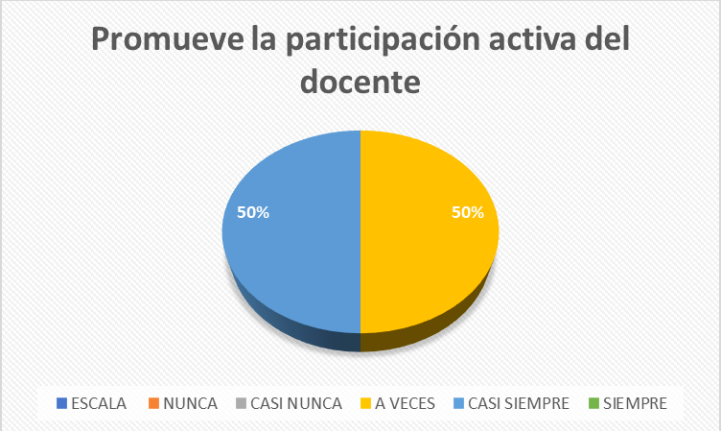
Nota. Figura 1, el 75 % de los docentes indicó que el directivo "casi siempre" los motiva a alcanzar los objetivos institucionales, mientras que el 25 % señaló que esto ocurre "a veces".

Análisis

La mayoría del personal percibe una actitud motivadora por parte del directivo, lo cual se alinea con los principios del liderazgo transformacional. Sin embargo, un cuarto del grupo docente no experimenta esta motivación de manera constante. Esto sugiere la necesidad de reforzar acciones que generen entusiasmo colectivo y garanticen que todos se sientan valorados en el logro de los objetivos institucionales.

Figura 2

Pregunta 2 del Cuestionario aplicado a los Docentes: ¿Se promueve la participación activa de los docentes en la toma de decisiones?



Nota. La figura 2, el 50 % de los docentes indicó que “a veces” se promueve su participación en la toma de decisiones, y el otro 50 % respondió que esto ocurre “casi siempre”.

Análisis

Los resultados reflejan una práctica participativa que aún no es plenamente consistente. La mitad del personal docente no siempre se siente incluida en los procesos decisionales. Para consolidar una cultura organizacional más colaborativa, es fundamental asegurar espacios permanentes de participación donde todas las voces sean escuchadas y consideradas.

Figura 3

Pregunta 3 del Cuestionario aplicado a los Docentes: ¿Las ideas nuevas de los docentes son escuchadas y valoradas por el directivo?



Nota. Figura 3, el 75 % de los docentes indicó que sus ideas nuevas son escuchadas y valoradas por el directivo “a veces”, mientras que el 25 % señaló que esto ocurre “casi siempre”.

Análisis

Si bien existe cierta apertura hacia la innovación, la mayoría de los docentes no percibe un reconocimiento constante de sus aportes. Esto refleja una debilidad en la estimulación intelectual, una dimensión clave del liderazgo transformacional. Se requiere mejorar los canales de diálogo y fomentar la valoración activa de las ideas para fortalecer una cultura organizacional participativa.

Figura 4

Pregunta 4 del Cuestionario aplicado a los Docentes: ¿Existe un ambiente de trabajo respetuoso y colaborativo entre los docentes?



Nota. Figura 4, el 75 % del personal docente manifestó que "casi siempre" se percibe un ambiente laboral respetuoso y colaborativo, mientras que el 25 % indicó que esta situación ocurre solo "a veces".

Análisis

En general, los docentes perciben un entorno laboral positivo, caracterizado por el respeto y la cooperación. No obstante, una parte del equipo identifica limitaciones que afectan la convivencia plena. Esto evidencia la importancia de fortalecer estrategias que promuevan el diálogo, el trabajo en equipo y el respeto mutuo como pilares de una cultura organizacional sólida.

Figura 5

Pregunta 5 del Cuestionario aplicado a los Docentes: ¿Los valores y normas institucionales son conocidos y compartidos por todos?



Nota. Según lo reflejado en la figura 5, la totalidad de los docentes consultados manifestó que los valores y normas institucionales son “casi siempre” conocidos y compartidos por todos los miembros de la comunidad educativa.

Análisis

La unanimidad en las respuestas evidencia una base cultural común bien consolidada. Este consenso fortalece la identidad institucional, fomenta la cohesión del equipo docente y refuerza el compromiso colectivo con los objetivos educativos. Mantener esta claridad en los valores compartidos es clave para avanzar hacia una gestión transformadora y participativa.

Figura 6

Pregunta 6 del Cuestionario aplicado a los Docentes: ¿La comunicación entre docentes y directivos es clara, abierta y efectiva?



Nota. Figura 6, el 75 % de los docentes señaló que la comunicación con los directivos es clara, abierta y efectiva “a veces”, mientras que el 25 % indicó que esta comunicación ocurre “casi siempre”.

Análisis

Los resultados reflejan una comunicación institucional presente, pero no del todo efectiva. La percepción mayoritaria de una interacción ocasional indica que es necesario fortalecer los canales de diálogo, fomentar la retroalimentación constante y promover una escucha activa que favorezca una gestión más cercana y colaborativa.

Análisis del cuestionario a los docentes

¿Cómo influye el liderazgo transformacional en la cultura organizacional según los docentes de la Unidad Educativa Estero de las Conchas, Comunidad 15 de agosto?

Los docentes indican que el liderazgo transformacional ejerce un efecto positivo sobre la cultura organizacional, favoreciendo la motivación personal, el compromiso con la institución y

el trabajo en equipo. Este tipo de liderazgo facilita la implementación de cambios positivos, mejora la comunicación interna y fortalece los valores compartidos, creando así un entorno educativo más inclusivo y dinámico.

¿Cuál es el papel del director en la cultura organizacional del nivel básico en la Unidad Educativa Estero de las Conchas?

Los participantes reconocen que el liderazgo del director es crucial para moldear la cultura institucional. Señalan que su estilo fomenta un clima de confianza y respeto, además de incentivar la participación activa del personal. También resaltan que el establecimiento de metas comunes contribuye a fortalecer el sentido de pertenencia y la unidad del equipo docente.

¿Qué percepción tienen los docentes sobre el impacto del liderazgo transformacional en la motivación y el clima laboral?

Los docentes perciben que el liderazgo transformacional influye positivamente en dos aspectos principales:

Motivación personal: Se sienten valorados y respaldados en sus iniciativas, lo cual impulsa su compromiso y entusiasmo hacia el trabajo.

Clima laboral: Se genera un ambiente favorable caracterizado por el apoyo mutuo y la colaboración, lo que contribuye a un clima de trabajo equilibrado.

¿De qué manera el liderazgo transformacional contribuye a la cohesión institucional y a la comunicación interna?

Los docentes expresan que este liderazgo fortalece la cohesión institucional al promover la colaboración y el diálogo entre los miembros del equipo. Además, resaltan que se crean

espacios adecuados para la comunicación que permiten alinear las metas institucionales con las necesidades del personal, favoreciendo una gestión educativa más participativa y comprometida.

Triangulación de la información

La triangulación se estableció al relacionar la pregunta central de esta investigación que indaga sobre el impacto del liderazgo transformacional en la cultura organizacional con el objetivo general del estudio, enfocado en analizar dicha influencia dentro del nivel básico de la Unidad Educativa Estero de las Conchas.

Con base en el instrumento aplicado, fue posible identificar cómo las acciones del directivo, así como de los líderes naturales dentro del plantel, inciden en el clima organizacional. Los hallazgos reflejan que un liderazgo centrado en la inspiración, la motivación y la participación activa contribuye a fortalecer la cohesión, el compromiso docente y la comunicación institucional.

Las respuestas recogidas muestran que cuando los docentes se sienten valorados, escuchados y motivados, se potencia el sentido de pertenencia y mejora la dinámica institucional. Por el contrario, cuando la gestión se percibe como autoritaria o distante, emergen limitaciones que afectan la convivencia laboral y los procesos colectivos.

Desde esta perspectiva, se concluye que el liderazgo transformacional no solo influye en el comportamiento de los líderes formales, sino también en la manera en que se organizan,

relacionan y cooperan los miembros de la comunidad educativa. Este tipo de liderazgo permite construir una cultura institucional basada en la confianza, la apertura al cambio y la búsqueda ininterrumpida de progreso.

Discusión

Los resultados obtenidos en esta investigación permiten establecer una relación directa entre el liderazgo transformacional y el fortalecimiento de la cultura organizacional. Se evidenció que los docentes perciben una dirección centrada en valores como el respeto, la colaboración y el compromiso institucional, lo cual concuerda con las características propuestas por Bass y Avolio (1994), quienes destacan la influencia positiva de los líderes cuando inspiran, estimulan y reconocen de forma individual a los miembros del equipo.

Asimismo, los datos obtenidos respaldan lo planteado por Gil et al. (2008), quienes afirman que un liderazgo transformador tiende a consolidar culturas organizacionales basadas en el compromiso colectivo. En este sentido, la totalidad de los docentes reconoció que los valores institucionales son compartidos, lo cual constituye una base sólida para promover el sentido de pertenencia y la identidad institucional.

Sin embargo, también se identificaron ciertas limitaciones que coinciden con lo señalado por Weinstein et al. (2014), quienes advierten que la implementación de este estilo de liderazgo puede verse afectada por factores internos como la resistencia a la variabilidad o carencia de insumos. En el contexto de este estudio, estas limitaciones se reflejan en aspectos como la

comunicación interna, que aún no se percibe como fluida y constante, así como en la valoración intermitente de las ideas del personal docente.

En relación con la toma de decisiones, los resultados reflejan una coincidencia parcial con lo planteado por Bolívar (2010), quien resalta que una cultura organizacional sólida se construye cuando todos los miembros se involucran de forma activa. No obstante, la práctica revela que esta participación no es homogénea, lo que pone de manifiesto la necesidad de ampliar y fortalecer los espacios de intercambio y cooperación entre directivos y docentes.

Por otro lado, los planteamientos de Carpio (2021) y Delgadillo et al. (2023) sobre la importancia de formar a docentes y líderes escolares cobran relevancia al contrastarlos con los resultados del presente estudio. Aunque se perciben acciones inspiradoras por parte del directivo, estas no son consistentes en áreas clave como la motivación continua o el reconocimiento sistemático del trabajo docente, lo que reafirma la urgencia de una formación más estructurada en liderazgo educativo.

Para concluir, tal como señala Tapia (2018), el liderazgo escolar tiene el potencial de impulsar la innovación y fortalecer la cohesión institucional. Esta perspectiva se refleja parcialmente en el estudio, donde los docentes reconocen avances hacia una cultura colaborativa, pero también identifican debilidades que impiden consolidar plenamente un liderazgo transformacional.

De manera general, los resultados muestran coincidencias entre la teoría y la práctica, pero también resaltan la importancia de fortalecer las capacidades directivas para garantizar una gestión centrada en la inclusión, el reconocimiento y la mejora constante.

Conclusiones

La investigación permitió comprender la influencia del liderazgo transformacional en la cultura organizacional del nivel básico en la Unidad Educativa Estero de las Conchas, Comunidad 15 de agosto. A partir del análisis de las percepciones del personal docente, se identificaron tanto fortalezas como áreas que requieren atención para optimizar el liderazgo.

Respecto al objetivo general, los resultados muestran que el liderazgo actual impulsa la motivación del personal docente y se apoya en principios institucionales compartidos. No obstante, aún se observan debilidades en los canales de comunicación interna y en las oportunidades reales de implicación del profesorado en los procesos decisionales.

En relación con el primer objetivo específico, se observó que el liderazgo del directivo incide directamente en el funcionamiento institucional, especialmente al motivar al equipo hacia el cumplimiento de metas. Sin embargo, se identifican limitaciones en cuanto a la creación de espacios genuinos donde los docentes puedan participar, colaborando directamente en la elaboración de decisiones.

En cuanto al segundo objetivo, las percepciones mayoritarias fueron positivas, pero se identificaron debilidades en la apertura al diálogo y en el reconocimiento de las ideas del personal.

En cuanto al tercer objetivo, los hallazgos evidencian que la cohesión institucional se ve favorecida por la existencia de valores compartidos. Aun así, persiste la necesidad de fortalecer el diálogo permanente y la interacción entre los distintos actores de la comunidad educativa, para consolidar una cultura basada en la colaboración continua.

De manera global, el liderazgo transformacional constituye un recurso clave para consolidar una cultura organizacional sólida, siempre que se base en la inclusión, la comunicación efectiva y la formación continua. Estos elementos son esenciales para avanzar hacia una gestión educativa más participativa y comprometida con el desarrollo institucional.

Hallazgos más significativos

El análisis de las percepciones del personal docente de la Unidad Educativa Estero de las Conchas evidenció que el liderazgo transformacional, tanto del directivo como de los docentes, genera impactos positivos en la cultura organizacional. La mayoría de los participantes reconoció sentirse motivado para alcanzar los objetivos institucionales, lo que refleja la presencia de una dirección basada en la inspiración y el compromiso compartido.

Asimismo, se constató que los valores y normas institucionales son conocidos y compartidos por todo el equipo docente, lo cual fortalece la identidad institucional y consolida una

cultura colaborativa. Otro aspecto destacable fue el ambiente laboral respetuoso y cooperativo que predomina en la institución, indicador clave de cohesión organizacional.

No obstante, también se identificaron aspectos susceptibles de mejora. Entre ellos, la participación en la toma de decisiones y la valoración de las ideas del personal docente aún no se desarrollan con suficiente consistencia. Aunque existen espacios de diálogo, estos no siempre garantizan una escucha activa o una implicación significativa del profesorado en los procesos institucionales.

En cuanto a la comunicación entre directivos y docentes, si bien se percibe como presente, en su mayoría se considera ocasional y limitada, lo cual afecta la fluidez de las relaciones laborales y la implementación de estrategias colectivas.

Estos hallazgos reafirman que el liderazgo transformacional es un recurso fundamental para el fortalecimiento de la cultura organizacional, siempre que se base en prácticas constantes de motivación, inclusión y comunicación efectiva.

Limitaciones de la investigación

Uno de los principales límites de este estudio radica en el tamaño reducido de la población participante, conformada por solo cuatro personas (tres docentes y un directivo), lo que impide generalizar los resultados a otras instituciones o contextos educativos similares.

Además, al centrarse exclusivamente en un enfoque cuantitativo, la investigación no exploró en profundidad las experiencias subjetivas ni las dinámicas relacionales más complejas que podrían enriquecer la comprensión del fenómeno estudiado. La brevedad del cuestionario aplicado también limitó la posibilidad de abordar todas las dimensiones del liderazgo transformacional y de la cultura organizacional.

Otro aspecto limitante fue la falta de participación de otros actores institucionales, como estudiantes, familias o personal administrativo, cuyas perspectivas también influyen en la percepción del liderazgo y en la construcción de la cultura organizacional.

Por último, la investigación se desarrolló en un contexto rural con desafíos estructurales específicos, como el acceso restringido a recursos y tecnologías, lo que puede haber condicionado la manera en que se ejerce el liderazgo y se experimenta el entorno organizativo.

Recomendaciones

A partir de los hallazgos y las limitaciones identificadas, se sugieren las siguientes líneas de acción para futuras investigaciones:

Ampliar la muestra a otras instituciones rurales y urbanas, con el fin de comparar prácticas de liderazgo y su influencia en diferentes contextos educativos.

Incorporar enfoques cualitativos o metodologías mixtas que permitan recoger testimonios, percepciones profundas y vivencias de los actores involucrados.

Diseñar instrumentos más amplios y diversificados que exploren con mayor detalle cada dimensión del liderazgo transformacional y su relación con la cultura organizacional.

Incluir en los estudios a otros miembros de la comunidad educativa como estudiantes, padres de familia y personal administrativo para obtener una visión más integral del impacto del liderazgo en la institución.

Desarrollar investigaciones longitudinales que permitan observar la evolución de la cultura organizacional en el tiempo, a medida que se implementan prácticas de liderazgo transformador.

Promover espacios de formación y acompañamiento para líderes escolares con el objetivo de fortalecer habilidades comunicativas, capacidad para gestionar el cambio y fomentar una participación activa del equipo docente.

Estas recomendaciones apuntan a enriquecer la comprensión del liderazgo transformacional como herramienta para el desarrollo institucional, adaptada a las realidades y desafíos específicos de la educación básica en contextos rurales del Ecuador.

Referencias

Álamo, & Falla. (2023). El liderazgo transformacional y su relación con las competencias socioemocionales y morales en futuros docentes. *Psychology, Society & Education,* 2-3. Obtenido de https://scielo.isciii.es/pdf/pse/v15n1/1989-709X-pse-15-01-48.pdf

Aranda. (2012). *Inclusión Educativa.* España: Revista Tendencias Pedagógicas. Obtenido de https://revistas.uam.es/tendenciaspedagogicas/issue/view/TP19

Asmad, & Brizuela. (2023). *Liderazgo transformacional y gestión pedagógica en docentes de una institución educativa pública, Anta. Cusco, 2023.* Lima - Perú: Universidad César Vallejo. Obtenido de https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/121954

Avellan, Salvatierra, Vera-, & García. (2022). Liderazgo transformacional pedagógico para la educación ecuatoriana . *Revista Electrónica de Ciencias de la Educación, Humanidades, Artes y Bellas Artes,* 3. Obtenido de https://ve.scielo.org/pdf/ek/v5n9/2665-0282-ek-5-09-130.pdf

Barreto, Arévalo, Ulloa, Zabala, Andrade, & Paguay. (2024). Análisis del aprendizaje infantil desde la teoría del desarrollo cognitivo de Jean Piaget: un enfoque etnográfico para evaluar la relación entre la inteligencia y las etapas cognitivas. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades,* 4-5. doi:https://doi.org/10.56712/latam.v5i5.2913

Bennis, W. N. (2015). Las cuatro claves del liderazgo eficaz.

Berges, Bustos, Cámara, Cárcamo, Dominguéz, Dominguez, . . . Sánchez. (2021). Técnicas de aprendizaje cooperativo (AC) y Aprendizaje Basado en Proyecto. *Aprendizaje Basado en Proyectos (ABP). Taller de formación.*, 5.

Blanco. (2023). Liderazgo transformacional y su impacto en el desempeño empresarial: una revisión sistemática. 8-12. Obtenido de https://revistatalento.org/index.php/talento/

Bolivar. (2010). El Liderazgo Educativo y su Papel en la Mejora: Una Revisión Actual de sus Posibilidades y Limitaciones. *Psicoperspectivas*, 10-11. Obtenido de https://www.scielo.cl/pdf/psicop/v9n2/art02.pdf

Camacho, Castro, Orbe, & Gavilanez. (2024). Liderazgo Educativo Transformacional y su Impacto en el Rendimiento Académico: Un Análisis Empírico en Instituciones Educativas. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 8. Obtenido de https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i4.12823

Cañadas. (2024). *Relación entre el liderazgo asertivo y el estrés laboral de los empleados administrativos del sector educativo en el departamento del choco.* Bogotá: UNIMINUTO Corporación Universitaria minuto de Dios. Obtenido de https://repository.uniminuto.edu/server/api/core/bitstreams/15f48173-2799-4b96-9740-3d67684baadb/content

Carpio. (2021). *Liderazgo Transformacional Docente para asegurar la Inclusión Educativa en la Universidad Técnica de Babahoyo- Ecuador, 2020.* Piura - Perú. Obtenido de https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/56213

Carpio, Mendiburu , & Oviedo. (2021). Liderazgo transformacional docente para asegurar la inclusión educativa. 4. doi:https://doi.org/10.33262/rmc.v6i1.1253

Carpio, Mendiburu , & Oviedo. (2021). Liderazgo transformacional docente para asegurar la inclusión educativa. *MAGAZINE DE LAS CIENCIASe-ISSN: 2528-8091REVISTA DE INVESTIGACIÓN E INNOVACIÓN*, 4. Obtenido de https://revistas.utb.edu.ec/index.php/magazine/article/view/1253/920

Cavagnaro, & Carvajal. (2021). El Liderazgo Transformacional en la Gestión Educativa en la Unidad Educativa República de Francia de Guayaquil. *Digital Publisher CEIT*, 136. doi:doi.org/10.33386/593dp.2021.1.457

Corona, L., & Ramirez, G. (2017). Modelo de competencias directivas para la autonomía de gestión y liderazgo en supervisores de educación básica en el marco de las reformas educativas en México. *Dialnet Plus*, 23-28.

Cuadrado, & Molero. (2002). Liderazgo transformacional y género: autoevaluaciones de directivos y directivas españoles. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*. Obtenido de https://www.redalyc.org/pdf/2313/231317661002.pdf

Danet, García, & March. (2016). Liderazgo transformacional en las organizaciones sanitarias. Una vision bibliográfica. *Revista de Comunicación y Salud*, 5. Obtenido de https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5786978

Delgadillo, García , Limón , & Ochoa. (2023). Liderazgo de los directores de escuelas de educación primaria pública en Sonora. *RECEIN Revista del Centro de Investigación de la Universidad La Salle*, 16. Obtenido de https://revistasinvestigacion.lasalle.mx/index.php/recein/article/view/3545/3448

Delgadillo, García, Limón, & Ochoa. (2023). Liderazgo de los directores de escuelas de educación primaria pública en Sonora. *Revista del Centro de Investigación de la Universidad La Salle*, 4-5. Obtenido de https://revistasinvestigacion.lasalle.mx/index.php/recein/article/view/3545/3448

Delgado, & Gahona. (2022). Impacto del Liderazgo transformacional en la satisfación laboral y la intención de abandono: un estudio desde el contexto educativo. *Información tegnológicas*, 11.

Ecuador, C. d. (2008). Obtenido de https://www.defensa.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2021/02/Constitucion-de-la-Republica-del-Ecuador_act_ene-2021.pdf.

Feng Jing, F., & Avery, G. (2016). *Enlaces perdidos en la comprensión de la relación entre el liderazgo y el desempeño organizacional.* Research Gate.

Fiedler, F. (1967). Una teoría de la efectividad del liderazgo.

Fullan. (2002). El significado del cambio educativo: un cuarto de siglo de aprendizaje. *Revista de currículum y formación del profesorado*, 7. Obtenido de https://revistaseug.ugr.es/index.php/profesorado/article/view/19173/18664

García. (2009). *Teoría de la conectividad como solución emergente a las estrategias de aprendizaje innovadoras.* Madrid: REDHECS: Revista electrónica de Humanidades, Educación y Comunicación Social. Obtenido de https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2937186

García, Yaipén, Mancha, Castellano, Isla, & Alata. (2023). *Teorías del aprendizaje de Vygotsky y Piaget: Alcances en la educación latinoamericana.* Lima - Perú: Editorial Mar Caribe de Josefrank Pernalete Lugo.

Gil, Muñíz , & Delgado. (2008). El liderazgo transformativo en el ámbito escolar: Un esfuerzo de investigación en acción y cooperación entre instituciones de la educación superior. *Revista Universitaria de Investigación*, 10. Obtenido de Dialnet-LiderazgoTransformacionalEnLasOrganizacionesSanita-5786978%20(2).pdf

Gil, Muñiz, & Delgado. (2008). El liderazgo transformativo en el ambito escolar:Un esfuerza de investigación en acción y cooperación entre instituciones de Educación Superior. *Sapiens. Revista Universitaria de Investigación*, 4-5. Obtenido de

file:///C:/Users/DELL/Downloads/Dialnet-ElLiderazgoTransformativoEnElAmbitoEscolar-2781916.pdf

Guevara, E. (2016). *Manual de Efectividad Gerencial: Autodiagnóstico de Liderazgo.* CreateSpace Independent Publishing Platform.

Hallinger, & Heck. (2010). Liderazgo colaborativo y mejora escolar: Comprendiendo el impacto sobre la capacidad de la escuela y el aprendizaje de los estudiantes. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 1. Obtenido de https://Dialnet-LiderazgoColaborativoYMejoraEscolar-5119078%20(1).pdf

Hernández. (2024). *Influencia de los saberes previos en el aprendizaje significativo del área de personal social de los estudiantes del 6.º grado de educación primaria de la I.E. N° 22471 de la provincia de Pisco, el primer semestre 2019.* Ica - Perú: Universidad Nacional San Luis Gonzaga. Obtenido de https://hdl.handle.net/20.500.13028/5324

Hernández, Fernández, & Pilar. (2014). Metodología de la investigación. *McGraw Hill Education*, 37-48. Obtenido de https://apiperiodico.jalisco.gob.mx/api/sites/periodicooficial.jalisco.gob.mx/files/metodologia_de_la_investigacion_-_roberto_hernandez_sampieri.pdf

Hickman, L. (2016). Liderazgo en gestion.

Lim. (2024). ¿Qué es la investigación cuantitativa? Panorama general y directrices. *Revista de marketing de Australasia*, 5. doi:https://doi.org/10.1177/14413582241264622

Martínez. (2014). El liderazgo transformacional en una institución educativa pública. *Educación*, 11. Obtenido de https://hdl.handle.net/20.500.12799/2926

Matas. (2018). Diseño delformato de escalas tipo Likert: un estado de la cuestión. *Revista Electrónica de Investigación Educativa, 20*(1), 2. doi:https://doi.org/10.24320/redie.2018.20.1.1347

Medina, Rojas, Bustamante, Loaiza, Martel, & Castillo. (2023). Metodología de la Investigación: Técnicas e instrumento de investigación. *Instituto Universitario de Innovación Ciencia y Tecnología Inudi Perú S.A.C*, 16. doi:10.35622/inudi.b.080

Minaya. (2014). *El liderazgo transformacional de los directivos y las actitudes de los docentes hacia el compromiso organizacional en la Institución Educativa Nº 5084 "Carlos Philips Previ" Callao 2010–2011.* Perú: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

Minaya. (2014). *El liderazgo transformacional de los directivos y las actitudes de los docentes hacia el compromiso organizacional en la Institución Educativa Nº 5084 "Carlos Philips Previ" Callao 2010–2011.* Perú: Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Obtenido de https://core.ac.uk/download/pdf/323352578.pdf

Minaya. (2014). *El liderazgo Transformacional de los directivos y las actitudes de los docentes hacia el compromiso organizacional Institucion Educativa Nº 5084 " CARLOS PHILIPS PREVI" Callao 2010 – 2011.* Perú: Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Obtenido de https://core.ac.uk/download/pdf/323352578.pdf

Muñoz, & Arévalo. (2025). Liderazgo Transformacional y su Influencia en la Gestionabilidad Docente en Entornos Virtuales. 3.

Naula. (2023). *Estudio del liderazgo transformacional para la mediación pedagógica docente – estudiante en la Unidad Educativa Comunitaria Intercultural Bilingüe Tuutinentza.* Ecuador: Ambato: Universidad Tecnològica Indoamèrica. Obtenido de https://repositorio.uti.edu.ec/handle/123456789/5317

Rivera. (2024). *Liderazgo docente 2.0 para fortalecer el rol docente en una institución educativa Piura, 2023.* Perú: Universidad Cesar Vallejo. Obtenido de https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/134557/Rivera_IPC-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Robles. (19 de 02 de 2019). Obtenido de https://es.scribd.com/document/490750185/TTTTTTT

Ruano. (2013). Liderazgo Escolar Exitoso Su impacto en el aprendizaje y resultados de la escuela. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, 1. Obtenido de file:///C:/Users/DELL/Downloads/Dialnet-LiderazgoEscolarExitoso-5345051.pdf

Sabino. (1992). *El proceso de investigación.* Caracas: Panamericana. Obtenido de https://paginas.ufm.edu/sabino/word/proceso_investigacion.pdf

Sánchez, Boix, & Jurado de los Santos. (2009). La sociedad del conocimiento y las TICS: una inmejorable oportunidad para el cambio docente. *Pixel-Bit. Revista de Medios y Educación*, 9. Obtenido de https://www.redalyc.org/pdf/368/36812036013.pdf

Tapia. (2018). *Liderazgo democrático para mejorar la gestión pedagógica en la Institución Educativa Pública "Coronel Cortegana" del nivel secundario de la provincia de Celendín departamento Cajamarca 2012.* Lambayeque-Perú: UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO. Obtenido de https://repositorio.unprg.edu.pe/handle/20.500.12893/7233

Tapia, & Sevilla. (2018). *Liderazgo democrático para mejorar la gestión pedagógica en la Institución Educativa Pública "Coronel Cortegana" del nivel secundario de la provincia de Celendín departamento Cajamarca 2012.* Lambayeque: Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo. Obtenido de https://repositorio.unprg.edu.pe/handle/20.500.12893/7233

UNESCO. (2023). *UNESDOC Biblioteca Digital.* Obtenido de https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000386653_spa

Vázquez. (2013). Interdependencia entre el liderazgo transformacional, cultura organizacional y cambio educativo: una reflexión. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 6. Obtenido de https://www.redalyc.org/pdf/551/55125665006.pdf

Vázquez. (2013). Interdependencia entre el liderazgo transformacional, cultura organizacional y cambio educativo: una reflexión. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 5. Obtenido de https://www.redalyc.org/pdf/551/55125665006.pdf

Weinstein, Hernández, Cuellar, & Flessa. (2015). Liderazgo escolar en América Latina y el Caribe: experiencias innovadoras de formación de directivos escolares en la región. *UNESCO*, 5. Obtenido de https://unesdoc.unesco.org/

Weinstein, Hernandéz, Cuellar, & Flessa. (2014). Liderazgo escolar en América Latina y el Caribe : experiencias innovadoras de formación de directivos escolares en la región. *UNESCO*, 6. doi:https://hdl.handle.net/20.500.12799/4302

Yachi. (2024). Liderazgo Directivo y Calidad Educativa. *Revista Tecnológica-Educativa Docentes*, 2. Obtenido de https://ve.scielo.org/pdf/rted/v17n1/2665-0266-rted-17-01-320.pdf

Yachi. (2024). Liderazgo Directivo y Calidad Educativa. *Revista Docentes*, 7. doi:https://doi.org/10.37843/rted.v17i1.480

Anexos

Anexo 1.

Solicitud a la directora

Zambrondón, 16 de junio del 2025

Mgs. Herlinda Maribel Aigaje

DIRECTORA DE LA UNIDAD EDUCATIVA ESTERO DE LAS CONCHAS

Presente.-

Asunto: Solicitud de autorización para aplicación de instrumentos de investigación

De mis consideraciones:

Yo, Deysi Camacho, estudiante de la carrera de Educación Básica de la Universidad de Especialidades Espíritu Santo (UEES), me dirijo a usted con el debido respeto para solicitarle la autorización para aplicar los instrumentos de recolección de datos correspondientes al proyecto de titulación que desarrollo, titulado: Liderazgo transformacional en docentes escolares y su impacto en la cultura organizacional del nivel básico en la Unidad Educativa Estero de las Conchas en la Comunidad 15 de Agosto.

El objetivo principal de este estudio es analizar el impacto del liderazgo transformacional ejercido por los docentes en la cultura organizacional básica de la mencionada institución, durante el año lectivo 2025.

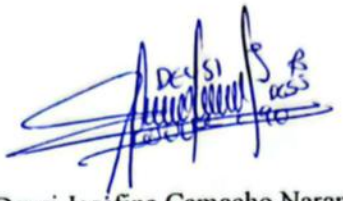
La investigación se realizará mediante la aplicación de un cuestionario estructurado tipo Likert a cuatro docentes del nivel básico, con el fin de recoger información relacionada con su percepción sobre el liderazgo transformacional y la cultura organizacional. El estudio garantiza el cumplimiento de principios éticos como la voluntariedad, confidencialidad y el anonimato de los participantes.



Agradezco de antemano su atención y colaboración, quedando atenta a su aprobación para poder continuar con el desarrollo del estudio dentro de los tiempos establecidos por la universidad.

Sin otro particular, me despido cordialmente.

Atentamente,



Deysi Josefina Camacho Naranjo

Estudiante de la carrera de Educación Básica Universidad de Especialidades Espíritu Santo

C.I. 2200019426

Correo: deysi.camacho@uees.edu.ec

Celular: 0993866156

Anexo 2.

Validación de expertos

Validación de Expertos

Estimado profesional, usted ha sido invitado a participar en el proceso de juicio de expertos del proyecto: **Liderazgo transformacional en docentes escolares y su impacto en la cultura organizacional del nivel básico en la Unidad Educativa Estero de las Conchas en la Comunidad 15 de agosto**, con el objetivo de analizar el impacto del liderazgo transformacional ejercido por los docentes de la escuela en la cultura organizacional básica de la Unidad Educativa Estero de las Conchas, Comunidad 15 de Agosto, al 2025.

Agradecemos de antemano sus aportes que permitirán validar el instrumento y obtener información eficaz, criterio requerido para toda investigación.

A continuación, sírvase identificar el ítem o pregunta y conteste marcando con una X en la casilla que usted considere conveniente y además puede hacernos llegar alguna otra apreciación en observaciones.

Relevancia

a) Muy Alta (MA)
b) Alta (A)
c) Media (M)
d) Baja (B)
e) Ninguna (N)

Ítem	Cuestionario estructurado dirigido a docentes Preguntas	MA	A	M	B	N
1.	El directivo motiva a los docentes a alcanzar objetivos institucionales.	X				
2.	Se promueve la participación activa de los docentes en la toma de decisiones.	X				
3.	Las ideas nuevas de los docentes son escuchadas y valoradas por el directivo.	X				
4.	Existe un ambiente de trabajo respetuoso y colaborativo entre los docentes.	X				
5.	Los valores y normas institucionales son conocidos y compartidos por todos.	X				
6.	La comunicación entre docentes y directivo es clara, abierta y efectiva.	X				

Observaciones de ítems	
1	SIN OBSERVACIONES
2	SIN OBSERVACIONES
3	SIN OBSERVACIONES
4	SIN OBSERVACIONES
5	SIN OBSERVACIONES
6	SIN OBSERVACIONES

Pertinencia del instrumento:

Para emitir su criterio acerca de la Pertinencia de la estructura del cuestionario propuesto, sus componentes y contenido, marque con una (X) en la casilla correspondiente al valor asignado por Ud., teniendo como referencia la escala siguiente:

Muy Pertinente	Pertinente	Medianamente Pertinente	Medianamente Pertinente	Nada Pertinente
X				

Coherencia del instrumento:

Sobre la Coherencia e interrelación existente entre los componentes del cuestionario propuesto (principios, objetivos, premisas, enfoques, cualidades y momentos), marque con una (X) en la casilla que corresponda, según su criterio, teniendo en cuenta la escala de referencia siguiente:

Muy Coherente	Coherente	Medianamente Coherente	Poco Coherente	Nada Coherente
X				

Validez del instrumento:

Sobre la validez y relación existente entre los componentes del cuestionario propuesto (principios, objetivos, premisas, enfoques, cualidades y momentos), marque con una (X) en la casilla que corresponda, según su criterio, teniendo en cuenta la escala de referencia siguiente:

Muy Válido	Válido	Medianamente Válido	Poco Válido	Nada Válido
X				

Lo certifico,

Esc. Estero de Las Conchas
Sacha - Orellana - Ecuador

Nombres: Herlinda Maribel Aigaje Pilca
Cédula: 1500723950
Grado académico:

Anexo 3.

Carta de consentimiento informado.



Ministerio de Educación

ANEXO 1. ACUERDO DE CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA PADRES-MADRES-TUTORES

Zamborondón, 17 de junio del 2025

Yo, Deysi Josefina Camacho Naranjo, INVESTIGADOR/A PRINCIPAL del estudio titulado Liderazgo transformacional en docentes escolares y su impacto en la cultura organizacional del nivel básico en la Unidad Educativa Estero de las Conchas en la Comunidad 15 de agosto, pongo en su conocimiento el desarrollo de la investigación que a continuación se menciona. Por favor lea atentamente este acuerdo de consentimiento antes de tomar una decisión sobre la participación de su representado/a en el estudio.

Resumen de la propuesta de investigación: El presente estudio tiene como propósito analizar el impacto del liderazgo transformacional ejercido por los docentes en la cultura organizacional del nivel básico de la Unidad Educativa Estero de las Conchas, ubicada en la Comunidad 15 de agosto, durante el año lectivo 2025. La investigación se desarrollará bajo un enfoque cuantitativo, utilizando un cuestionario estructurado tipo Likert como instrumento principal para recoger la percepción de los docentes sobre el liderazgo y su influencia en el clima y valores institucionales. Los resultados permitirán generar propuestas que fortalezcan el liderazgo educativo y mejoren la convivencia organizacional en el entorno escolar.

Participación del estudiante en el estudio: La investigación no involucra directamente a estudiantes menores de edad. La participación estará centrada exclusivamente en cuatro docentes del nivel básico de la Unidad Educativa Estero de las Conchas. A estos docentes se les aplicará un cuestionario estructurado con escala tipo Likert, diseñado para recopilar información sobre su percepción respecto al liderazgo transformacional ejercido en la institución y su relación con la cultura organizacional. No se realizarán entrevistas, grabaciones ni uso de imágenes o fotografías. La participación es totalmente voluntaria, confidencial y no afectará en modo alguno su desempeño profesional o evaluaciones institucionales.

Tiempo requerido: La participación de los docentes consistirá en una única sesión de recolección de datos, durante la cual se aplicará el cuestionario estructurado. Esta actividad tendrá una duración estimada de 25 a 30 minutos y se realizará en un solo momento dentro de la jornada laboral docente, sin interferir con sus actividades académicas habituales.

Cronograma del estudio:

Actividad	Fecha estimada
Solicitud de autorización a la institución	17 al 18 de junio de 2025
Aplicación del consentimiento informado a docentes	19 al 20 de junio de 2025
Aplicación del cuestionario estructurado	21 al 22 de junio de 2025
Tabulación y análisis de resultados preliminares	23 al 25 de junio de 2025

Derecho a retirarse del estudio: Los participantes (docentes) tienen el derecho de retirarse del estudio en cualquier momento sin penalización alguna ni afectación a sus funciones laborales. En caso de decidir no continuar, podrán comunicarse directamente con la investigadora principal, cuya información consta al final de este documento.

Dirección: Av. Amazonas N34-451 y Av. Atahualpa. Código postal: 170507 / Quito-Ecuador
Teléfono: 593-2-396-1300 / www.educacion.gob.ec

Así mismo, si existiera alguna situación que, a juicio del participante o de la institución, ponga en riesgo su integridad profesional o personal, podrá informarse inmediatamente a la autoridad competente de la Unidad Educativa Estero de las Conchas, para tomar las medidas necesarias conforme a la normativa vigente.

La presente investigación fue diseñada siguiendo los principios éticos que garantizan la confidencialidad y el respeto a los derechos de los participantes. Toda la información proporcionada será tratada de manera anónima y utilizada exclusivamente con fines académicos. No se recogerán datos personales identificables ni se divulgarán resultados individuales bajo ninguna circunstancia.

Si tiene preguntas adicionales sobre el estudio, comuníquese con:

Nombre del investigador principal: Deysi Josefina Camacho Naranjo
Entidad a la que pertenece: Estudiante de la Universidad Espíritu Santo
Dirección: Lago San Pedro
Correo electrónico: deysi.camacho@uees.edu.ec
Teléfono de contacto: 0993866156

Con esos antecedentes, acuerda:

☐ Permitir su participación en el estudio de investigación especificado.

☐ NO permitir su participación en el estudio de investigación especificado.

Nombres completos: Herlinda Maribel Aigaje Pilca

Firma:

Fecha: 17-06-2025

Esc. Estero de Las Conchas
Sacha - Orellana - Ecuador

Anexo 4.

Instrumento utilizado (cuestionario)

UNIVERSIDAD DE ESPECIALIDADES ESPIRITU SANTO
FACULTAD DE ARTES LIBERALES Y EDUCACION

Cuestionario estructurado dirigido a: docentes y directivos de la Unidad Educativa Estero de las Conchas

Duración estimada: 25 minutos

- **Título:**

Cuestionario sobre liderazgo transformacional y cultura organizacional

- **Objetivo:**

Recoger información sobre las percepciones del personal docente respecto al liderazgo ejercido en la institución y su influencia en la cultura organizacional.

A. DATOS GENERALES

1. Curso o nivel educativo donde imparte clases:

2. Años de experiencia docente:

3. Edad:

4. Género: ☐ M ☐ F ☐ Otro

B. DESARROLLO

Instrucciones: Lea atentamente cada afirmación y marque con una (X) la opción que mejor represente su experiencia personal en la institución.

Escala de respuesta: ☐ 1 = Nunca ☐ 2 = Casi nunca ☐ 3 = A veces ☐ 4 = Casi siempre ☐ 5 = Siempre

1. ¿El directivo motiva a los docentes a alcanzar los objetivos institucionales?

☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5

2. ¿Se promueve la participación activa de los docentes en la toma de decisiones?

☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5

3. ¿Las ideas nuevas de los docentes son escuchadas y valoradas por el directivo?

☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5

4. ¿Existe un ambiente de trabajo respetuoso y colaborativo entre los docentes?

☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5

5. ¿Los valores y normas institucionales son conocidos y compartidos por todos?

☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5

6. ¿La comunicación entre docentes y directivos es clara, abierta y efectiva?

☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5

GRACIAS POR SU COLABORACION

Anexo 5.

Fotografía de los docentes encuestados.





Anexo 6.

Cuestionario aplicado a docentes

UNIVERSIDAD DE ESPECIALIDADES ESPIRITU SANTO
FACULTAD DE ARTES LIBERALES Y EDUCACION

Cuestionario estructurado dirigido a: docentes y directivos de la Unidad Educativa Estero de las Conchas

Duración estimada: 25 minutos

- **Título:**

Cuestionario sobre liderazgo transformacional y cultura organizacional

- **Objetivo:**

Recoger información sobre las percepciones del personal docente respecto al liderazgo ejercido en la institución y su influencia en la cultura organizacional.

A. DATOS GENERALES

1. Curso o nivel educativo donde imparte clases:
2. Años de experiencia docente: 6
3. Edad: 41
4. Género: ☐ M ☒ F ☐ Otro

B. DESARROLLO

Instrucciones: Lea atentamente cada afirmación y marque con una (X) la opción que mejor represente su experiencia personal en la institución.

Escala de respuesta: ☐ 1 = Nunca ☐ 2 = Casi nunca ☐ 3 = A veces ☐ 4 = Casi siempre ☐ 5 = Siempre

1. ¿El directivo motiva a los docentes a alcanzar los objetivos institucionales?

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☒ 4 ☐ 5

2. ¿Se promueve la participación activa de los docentes en la toma de decisiones?

☐1 ☐2 ☒3 ☐4 ☐5

3. ¿Las ideas nuevas de los docentes son escuchadas y valoradas por el directivo?

☐1 ☐2 ☐3 ☒4 ☐5

4. ¿Existe un ambiente de trabajo respetuoso y colaborativo entre los docentes?

☐1 ☐2 ☐3 ☒4 ☐5

5. ¿Los valores y normas institucionales son conocidos y compartidos por todos?

☐1 ☐2 ☒3 ☐4 ☐5

6. ¿La comunicación entre docentes y directivos es clara, abierta y efectiva?

☐1 ☐2 ☒3 ☐4 ☐5

GRACIAS POR SU COLABORACION