

*Tipo de artículo: artículo de investigación*<https://doi.org/10.47460/uct.v29iSpecial.879>

# Modelo de liderazgo transformacional como estrategia para optimizar el clima laboral en docentes de instituciones educativas

\*Graciela del Pilar Molina Vicuña  
<https://orcid.org/0000-0003-1768-6339>  
graciela.molina@educacion.gob.ec  
Universidad Cesar Vallejo  
Machala, Ecuador

Miriam Alexandra Romero Saldarriaga  
<https://orcid.org/0000-0001-6465-4749>  
edderashley@hotmail.com  
Universidad Cesar Vallejo  
Machala, Ecuador

Blanca Elena Molina Vicuña  
<https://orcid.org/0009-0007-6434-512X>  
blancae.molina@educacion.gob.ec  
Universidad Cesar Vallejo  
Machala, Ecuador

Clever Mariano Gualpa Sarmiento  
<https://orcid.org/0009-0005-6483-2521>  
clever.gualpa@educacion.gob.ec  
Universidad Cesar Vallejo  
Machala, Ecuador

\*Autor de correspondencia: [graciela.molina@educacion.gob.ec](mailto:graciela.molina@educacion.gob.ec)

Recibido (07/10/2024), Aceptado 11/12/2024)

**Resumen:** - El modelo de liderazgo transformacional como estrategia para optimizar el clima laboral en docentes de instituciones educativas, propone un enfoque transformacional para fortalecer el ambiente de trabajo entre los docentes. Con una metodología cuantitativa y un diseño no experimental de corte transversal, la investigación involucró a 65 participantes, entre docentes y personal directivo, quienes respondieron encuestas con 64 preguntas. El análisis de los datos, realizado con el software SPSS y validado mediante la prueba de Kolmogórov-Smirnov ( $p < 0,001$ ), confirmó que la implementación de un modelo de liderazgo transformacional mejora significativamente el clima laboral. Los resultados destacan que este enfoque de liderazgo, basado en la motivación y el desarrollo personal, tiene un impacto positivo en la colaboración y productividad dentro de la institución educativa, resaltando su potencial para optimizar el entorno organizacional en instituciones académicas.

**Palabras clave:** liderazgo, liderazgo transformacional, modelo, clima laboral.

Transformational leadership model as a strategy to optimize the work environment for teachers in educational institutions

**Abstract.-** The transformational leadership model as a strategy to optimize the work environment for teachers in educational institutions proposes a transformational approach to strengthen the workplace atmosphere among educators. Using a quantitative methodology and a non-experimental cross-sectional design, the research involved 65 participants, including teachers and administrative staff, who responded to surveys with 64 questions. The data analysis, conducted using SPSS software and validated through the Kolmogorov-Smirnov test ( $p < 0.001$ ), confirmed that implementing a transformational leadership model significantly improves the work environment. The results emphasize that this leadership approach, based on motivation and personal development, positively impacts collaboration and productivity within the educational institution, highlighting its potential to optimize the organizational climate in academic environments.

**Keywords:** leadership, transformational leadership, Model, Work environment



## I. INTRODUCCIÓN

En el contexto globalizado actual, donde las organizaciones enfrentan una creciente demanda de innovación y adaptabilidad, la cultura de aprendizaje organizacional se destaca como un factor estratégico clave para promover la sostenibilidad y la efectividad, especialmente en las instituciones públicas. Este tipo de cultura no solo fomenta el aprendizaje continuo y la mejora constante, sino también la colaboración, elementos esenciales para abordar los desafíos de la era moderna.

Además, la cultura de aprendizaje organizacional permite a las instituciones públicas adaptarse de manera más efectiva a los cambios sociales, tecnológicos y económicos que caracterizan la actualidad. A través de la implementación de prácticas que promuevan el intercambio de conocimientos, la retroalimentación constante y la innovación, estas instituciones pueden responder de manera ágil a las necesidades de los ciudadanos y fortalecer su capacidad para cumplir con los objetivos estratégicos a largo plazo. Esto resulta particularmente relevante en un entorno donde la competitividad y la eficiencia son aspectos críticos para garantizar el desarrollo sostenible. Por otro lado, fomentar una cultura de aprendizaje organizacional no solo beneficia a las instituciones en términos de desempeño, sino que también impacta directamente en el desarrollo profesional y personal de los empleados. Al crear un ambiente en el que se valoren el aprendizaje y la colaboración, se incrementa el compromiso, la satisfacción laboral y la capacidad de los equipos para trabajar de manera conjunta hacia metas comunes. De esta forma, las instituciones públicas no solo mejoran su efectividad interna, sino que también se posicionan como referentes de cambio positivo en la sociedad, alineándose con los principios de modernización y buen gobierno.

Diversos estudios han señalado que la cultura de aprendizaje organizacional está positivamente relacionada con la eficiencia, la innovación y el compromiso de los empleados. Estos estudios destacan la importancia de considerar y medir la dimensión cultural como un paso previo a la implementación de estrategias orientadas a la mejora continua y la gestión del cambio. En este contexto, entidades locales como los gobiernos, especialmente en la región de Cajamarca, Perú, enfrentan la necesidad de implementar políticas públicas que requieran un marco organizativo sólido. Dicho marco debe priorizar el aprendizaje organizacional como un medio clave para optimizar procesos y, en consecuencia, mejorar los resultados. Sin embargo, medir e identificar de manera confiable esta cultura organizacional sigue siendo un desafío, debido a la falta de instrumentos validados que permitan una evaluación objetiva y sistemática en esta dimensión.

En este trabajo se evalúa la confiabilidad de un instrumento diseñado para medir la cultura de aprendizaje organizacional, ello en el marco de los gobiernos regionales del Perú. La finalidad es reconocer los puntos vulnerables propios en la implementación de políticas públicas. En este sentido, la investigación tuvo como base la cultura organizacional orientada al aprendizaje que no solo mejora el desempeño interno, además favorece la relación con los actores externos como los ciudadanos y los proveedores que brindan sus servicios. Este documento se organiza de la siguiente manera: una introducción con la generalidad del tema, un desarrollo con todos los aspectos teóricos que involucra la cultura organizacional, una metodología que describe los criterios procedimentales de la investigación, y finalmente los resultados y conclusiones.

## II. DESARROLLO

### A. Antecedentes y estudios previos sobre liderazgo transformacional y clima laboral docente

A nivel internacional, diversos estudios han analizado la relación entre el liderazgo transformacional y el clima laboral docente, destacando su influencia en el desempeño y bienestar de los educadores. En Colombia, Benítez y Herrera [2] realizaron una investigación cualitativa y documental que subrayó la interconexión entre el liderazgo transformacional y la comunicación asertiva, dos factores clave para comprender las dimensiones cognitivas, afectivas y conductuales en los estudiantes. Los autores destacan que el ambiente laboral en las instituciones educativas se compone de elementos como la supervisión, la participación y la comunicación, todos ellos esenciales para una gestión educativa efectiva.

En un contexto similar, Tantaleán et al. [3] en Lima, Perú, llevaron a cabo un estudio descriptivo con 104 docentes, empleando un diseño no experimental para explorar la correlación entre el liderazgo transformacional y el trabajo colaborativo entre docentes. Con un coeficiente de correlación de 0,697 mediante la prueba de Spearman, los resultados indican que, aunque moderada, esta relación es significativa en el ámbito educativo, revelando el impacto directo del liderazgo en la cohesión del equipo docente.

Por otro lado, en México, Echerri et al. [4] abordaron los efectos moderadores del liderazgo transformacional frente al estrés laboral y su impacto en el desempeño docente. Su investigación, de carácter no experimental y basada en un modelo explicativo, encontró que los niveles más altos de estrés reducen el rendimiento docente, destacando la importancia de implementar estilos de liderazgo transformacional para mitigar estos efectos y mejorar el clima laboral en las instituciones educativas.

Huanca [5], en Chile, exploró la correlación entre la calidad del servicio educativo y el clima laboral en una institución educativa, concluyendo que las relaciones armónicas entre el personal son fundamentales para una transformación efectiva de las instituciones educativas. Este estudio enfatiza la importancia de generar un entorno laboral saludable para impulsar el bienestar y la productividad de los docentes.

Asimismo, Alcaide [6] en una investigación realizada en Chile, resalta la convergencia entre los liderazgos instruccional y transformacional, identificándolos como estilos que pueden operar de manera independiente, pero que son más efectivos cuando se combinan. Su estudio, de enfoque mixto y aplicado a doce centros educativos, sugiere que la mezcla de estos liderazgos es crucial para la innovación y mejora organizacional dentro de los sistemas educativos.

En Venezuela, Pérez [7] propuso un plan estratégico para mejorar el clima organizacional entre el personal docente de la Facultad de Ingeniería Industrial en la Universidad de Carabobo, fundamentado en las teorías de Likert y Abraham Maslow. Sus resultados evidenciaron que una parte de los docentes desconocía la estructura organizacional, lo que limitaba la integración y el fortalecimiento del equipo educativo. Es fundamental reconocer que el clima laboral en las instituciones educativas no es solo un reflejo de las condiciones materiales, sino que también encapsula las dinámicas emocionales y relacionales que se desarrollan en el entorno educativo. En este sentido, el análisis del clima laboral debe considerar no solo las estructuras organizativas, sino también las emociones y percepciones de los docentes, que a menudo son influenciadas por el estilo de liderazgo presente en la institución. Según Pérez [8], un clima laboral positivo se traduce en un aumento de la satisfacción laboral, la motivación y, en última instancia, en un mejor desempeño académico de los estudiantes. La conexión entre el liderazgo transformacional y el clima organizacional se convierte así en un aspecto crucial para el éxito educativo.

En este contexto, es pertinente mencionar que el liderazgo transformacional se caracteriza por su enfoque en el desarrollo de una visión compartida que motive a todos los miembros de la comunidad educativa. Como sugieren González [9], un líder transformacional no solo inspira a su equipo, sino que también promueve un sentido de pertenencia y compromiso que se traduce en un ambiente de trabajo colaborativo. Este tipo de liderazgo, al fomentar la participación activa y la toma de decisiones conjunta, contribuye a la creación de un clima laboral propicio para el aprendizaje y la innovación.

Por otro lado, el rol del liderazgo en la gestión de cambios dentro de las instituciones educativas es fundamental para enfrentar los desafíos que presenta el entorno actual. En este sentido, Cavagnaro y Carvajal [10] enfatizan la importancia de que los líderes educativos desarrollen competencias que les permitan no solo gestionar, sino también liderar el cambio de manera efectiva. Esto implica una constante adaptación a las nuevas realidades y la capacidad de anticipar las necesidades futuras de la comunidad educativa.

Por lo tanto, el liderazgo transformacional emerge como un elemento clave en la creación de un clima laboral positivo que, a su vez, impacta en la calidad de la educación. La interacción entre un liderazgo efectivo y un clima organizacional saludable no solo beneficia a los docentes, sino que también repercute en el rendimiento y bienestar de los estudiantes. Así, la formación de líderes transformacionales en las instituciones educativas se presenta como una necesidad imperante, no solo para el desarrollo profesional de los docentes, sino también para el fortalecimiento de las comunidades educativas en su conjunto.

Entre los teóricos del clima laboral, se pueden mencionar los aportes de Martínez [11], quienes profundizan en la dependencia de los ambientes laborales respecto a la cultura organizacional. Según estos autores, el clima laboral puede considerarse como el conjunto de atributos en un lugar de trabajo que influye en la conducta de los trabajadores.

Las teorías del clima laboral enfatizan la necesidad de comprender sus componentes. Autor como Burgos [12] considera que la comunicación es un elemento fundamental en este tema, ya que las personas que laboran en una institución necesitan estar informadas y poder expresarse libremente. La calidad comunicativa a nivel organizacional está orientada a atender la satisfacción laboral y a facilitar la identificación y el compromiso con la institución, desarrollándose en base a la justicia y una adecuada atención. Además, se debe considerar el respaldo social que se genera a través del apoyo de los colegas y de las personas encargadas de supervisar los aspectos laborales.

El clima laboral también está influenciado por la satisfacción laboral, el compromiso y la salud mental de los colaboradores. Guevara [13] señala que el clima laboral presenta aspectos específicos asociados al liderazgo, el compromiso, la satisfacción laboral y la motivación de todos los miembros de la institución. Por lo tanto, tanto la práctica como la política organizacional son elementos relevantes del clima laboral. Asimismo, es importante considerar la infraestructura física, las condiciones ambientales y factores como el ruido y la iluminación, todos ellos acordes a las circunstancias que pueden presentarse en las instituciones educativas. Macías y Vanga [14], destacan que las dimensiones que se deben definir de manera precisa para abordar estos elementos incluyen la intervención con todo el personal, la motivación, la justicia laboral y la toma de decisiones. Los colaboradores en cualquier institución requieren estar motivados, ya que esto les permite realizar su trabajo de forma más efectiva. Es crucial que la justicia contribuya al desarrollo motivacional, favoreciendo la participación, de modo que todas estas dimensiones se orienten al éxito institucional.

Desde una perspectiva educativa, Rivera et. al. [15] consideran que el clima laboral se sustenta en la comunicación, que es la base para la gestión de las demás dimensiones, y este factor es susceptible de ser gestionado eficazmente. La comunicación es decisiva para construir la cultura y el clima institucional, donde debe haber un orden en las ideas que favorezca la motivación y la adecuada toma de decisiones. Estos factores pueden mejorar o perjudicar el contexto laboral. Es importante señalar que la innovación educativa es esencial para desarrollar un liderazgo transformacional en beneficio de la comunidad educativa.

En resumen, el marco teórico del liderazgo y el clima laboral sugiere la posibilidad de diseñar y proponer los lineamientos fundamentales de un modelo de liderazgo estratégico que pueda ser desarrollado por los docentes de una institución educativa en la ciudad de Machala, contribuyendo así a la mejora de su clima laboral y, en consecuencia, a la calidad educativa en esta región. Este modelo se apoya en los componentes y dimensiones que se han reseñado respecto a las dos variables principales: el liderazgo transformacional y el clima laboral.

El liderazgo transformacional se define como un conjunto de procesos, actividades y herramientas orientadas a desarrollar competencias, habilidades y destrezas en favor de los docentes que desean fortalecer su liderazgo, evidenciado en su perfil. En este contexto, las dimensiones e indicadores del liderazgo transformacional deben ser claros, precisos, observables y medibles, todos orientados a la planificación estratégica de la institución educativa. Así, el propósito de este estudio estará relacionado con el desarrollo de competencias específicas que faciliten la toma de decisiones y la gestión del talento humano, entre otras particularidades [7].

Alcaide [6] considera que toda condición asociada al liderazgo implica el cumplimiento de diversas modalidades formativas, desde el desarrollo de talleres hasta la participación activa de las personas, sin olvidar el coaching y el mentoring. Todos estos aspectos contribuyen a la construcción del liderazgo, favoreciendo su desarrollo objetivo. Bajo esta premisa, es fundamental delimitar y definir el aspecto evaluativo que debe realizarse de manera rigurosa, promoviendo el cambio, la innovación y el impacto en la institución estudiada. La evaluación deberá ser continua, facilitando la retroalimentación tanto de los equipos conformados como del líder, mejorando así de manera paulatina el clima laboral.

En conclusión, un modelo de liderazgo transformacional eficaz debe considerar objetivos claros y medibles, una selección adecuada de participantes, un diseño flexible adaptado a las necesidades de cada líder, una rigurosa evaluación de resultados y un equipo multidisciplinario para la gestión del cambio. Desde esta perspectiva, el liderazgo transformacional puede generar un clima laboral positivo, propiciando un espacio educativo óptimo para los docentes y estudiantes.

El liderazgo transformacional se define como un conjunto de procesos, actividades y herramientas orientadas a desarrollar competencias, habilidades y destrezas en favor de los docentes que desean fortalecer su liderazgo, evidenciado en su perfil. En este contexto, las dimensiones e indicadores del liderazgo transformacional deben ser claros, precisos, observables y medibles, todos orientados a la planificación estratégica de la institución educativa. Así, el propósito de este estudio estará relacionado con el desarrollo de competencias específicas que faciliten la toma de decisiones y la gestión del talento humano, entre otras particularidades [7].

Alcaide [6] considera que toda condición asociada al liderazgo implica el cumplimiento de diversas modalidades formativas, desde el desarrollo de talleres hasta la participación activa de las personas, sin olvidar el coaching y el mentoring. Todos estos aspectos contribuyen a la construcción del liderazgo, favoreciendo su desarrollo objetivo. Bajo esta premisa, es fundamental delimitar y definir el aspecto evaluativo que debe realizarse de manera rigurosa, promoviendo el cambio, la innovación y el impacto en la institución estudiada. La evaluación deberá ser continua, facilitando la retroalimentación tanto de los equipos conformados como del líder, mejorando así de manera paulatina el clima laboral.

En conclusión, un modelo de liderazgo transformacional eficaz debe considerar objetivos claros y medibles, una selección adecuada de participantes, un diseño flexible adaptado a las necesidades de cada líder, una rigurosa evaluación de resultados y un equipo multidisciplinario para la gestión del cambio. Desde esta perspectiva, el liderazgo transformacional puede generar un clima laboral positivo, propiciando un espacio educativo óptimo para los docentes y estudiantes.

### III. METODOLOGÍA

#### A. Tipo y diseño de investigación

La investigación es de tipo aplicada, enfocada en la búsqueda de soluciones a problemáticas específicas en el ámbito educativo. Utiliza métodos cuantitativos con un enfoque riguroso en la medición de datos, permitiendo la extracción de conocimientos prácticos. El objetivo es proponer un modelo de liderazgo transformacional que fortalezca el clima laboral entre docentes en una institución educativa de Machala.

Se emplea un diseño no experimental y transversal, donde el análisis del objeto de estudio se realiza en un solo momento. Esto permite obtener una visión integral de los datos recopilados y examinar las relaciones entre variables sin manipulación de factores. La participación de un único grupo facilita el control de variaciones internas y es especialmente útil cuando los recursos logísticos son limitados.

#### B. Variable y operacionalización

*Variable independiente: Liderazgo transformacional*

Se entiende como un enfoque práctico que favorece el desarrollo de competencias y herramientas en la comunidad educativa, capacitando a los actores para inspirar a sus equipos. Se medirá a través de un cuestionario de 64 ítems, aplicando un corte transversal a la totalidad de los docentes. Las dimensiones evaluadas incluirán: gestión de la comunicación, toma de decisiones, orientación al futuro y gestión del cambio. La escala utilizada será de Likert de cinco niveles, donde 1 representa "nunca" y 5 "siempre".

*Variable dependiente: Clima laboral*

Se busca mejorar la calidad de las relaciones laborales mediante el desarrollo de competencias emocionales que faciliten un entorno equilibrado, garantizando soluciones efectivas a tensiones negativas. Se aplicará un cuestionario similar al de la variable independiente, explorando dimensiones como identidad institucional, motivación, comunicación y condiciones físicas. También se utilizará una escala de Likert de cinco niveles.

#### C. Población y muestra

La población está conformada por todos los docentes y el personal directivo de la institución educativa seleccionada, sin criterios de exclusión, permitiendo una intervención censal. Se considera que todos los individuos son parte del estudio, lo que garantiza hallazgos representativos.

**Tabla 1.** Unidad de análisis.

Unidad de análisis	Frecuencia
De Inicial	6
Preparatoria	3
EGB 2do. a 7mo.	27
De 8vo. EGB. a 3ero. BGU.	24
Personal directivo	5
<b>Total</b>	<b>65</b>

#### D. Muestra y unidad de análisis

La muestra estuvo conformada por los docentes y directivos de la institución. La recolección de datos se realizará mediante encuestas, utilizando un cuestionario diseñado en dos secciones para cada variable, con preguntas claras y de opción múltiple. La escala de Likert se aplicará para captar percepciones y actitudes. El cuestionario fue validado a través del juicio de expertos y la prueba de fiabilidad mediante el coeficiente Alfa de Cronbach. Una vez validado, se aplicó a los 65 participantes, recopilando información sobre las variables de estudio. Se empleó un análisis descriptivo de los datos recolectados a partir del cuestionario, con énfasis en la claridad, coherencia y relevancia de los ítems. La validación y fiabilidad del instrumento se determinaron a través de los métodos previamente descritos, garantizando así la calidad de los datos obtenidos.

## RESULTADOS

La presente investigación ha proporcionado datos que se presentan de manera clara y estructurada para facilitar su interpretación. Se incluyen tablas que resumen las estadísticas descriptivas, permitiendo visualizar las tendencias y el comportamiento de los datos. También se presentan pruebas estadísticas para la comprobación de hipótesis y correlaciones, que permiten obtener el valor de p correspondiente a la significancia estadística.

En la tabla 1 se muestran los resultados obtenidos en la evaluación de la gestión de la comunicación, se pudo observar que la mayoría de los participantes se concentra en niveles bajos y medios de gestión comunicativa, lo que indica que existen brechas significativas en la efectividad o fluidez de la comunicación dentro de la organización. Esto podría estar afectando el desempeño y la percepción del clima laboral.

Por otro lado, aunque una proporción considerable alcanza niveles altos o muy altos de comunicación, estos no son predominantes, lo que sugiere que los esfuerzos actuales en comunicación están logrando resultados positivos solo para ciertos grupos. Este desequilibrio podría señalar una falta de homogeneidad en las estrategias de comunicación implementadas, posiblemente influenciada por variables como el liderazgo, la cultura organizacional o los canales empleados. Además, el pequeño porcentaje de participantes en los niveles más bajos pone en evidencia que, aunque no es un problema generalizado, aún persisten desafíos que deben ser abordados para garantizar que todos los miembros se sientan involucrados y comprendan las dinámicas organizativas. Este panorama sugiere la necesidad de reforzar prácticas comunicativas inclusivas y efectivas para equilibrar la experiencia en todos los niveles.

**Tabla 2.** Correlaciones ítem-total seleccionadas.

Nivel	Intervalo	f	%
Muy bajo	5 – 9	2	3,1
Bajo	10 – 13	22	33,8
Medio	14 – 17	18	27,7
Alto	18 – 21	16	24,6
Muy alto	22 - 25	7	10,8
<b>Total</b>		<b>65</b>	<b>100</b>

En la tabla 3 se describe la dimensión asociada a la toma de decisiones, se puede observar que existe una distribución que destaca áreas clave para el fortalecimiento del proceso decisional dentro de la organización. Un dato relevante es la ausencia de participantes en el nivel muy bajo, lo que sugiere que la capacidad de tomar decisiones está presente en todos los individuos evaluados, evitando extremos de ineficiencia o falta de participación. Esto es un punto positivo que denota una base mínima de competencia en esta habilidad.

Sin embargo, la mayor concentración se encuentra en los niveles medio y bajo, lo que indica que un segmento significativo de los participantes podría estar tomando decisiones de manera poco estructurada o con una efectividad limitada. Esto resalta la oportunidad de desarrollar estrategias para mejorar habilidades analíticas, confianza en la toma de decisiones, o acceso a herramientas de apoyo. El grupo que alcanzó el nivel alto es considerable, lo que demuestra que un número significativo de personas tiene un buen dominio de las decisiones, aunque no predomina. Este dato refleja que existen buenas prácticas o habilidades decisionales, pero no están completamente consolidadas en toda la organización.

Un pequeño porcentaje alcanzó el nivel muy alto, lo que indica que solo un grupo reducido tiene una capacidad sobresaliente en la toma de decisiones. Esto podría ser consecuencia de experiencia, formación específica o roles que demanden mayor responsabilidad en este ámbito.

**Tabla 3.** Dimensión de Toma de decisiones (D2).

Nivel	Intervalo	f	%
Muy bajo	7 – 13	0	0
Bajo	14 – 18	18	27,7
Medio	19 – 24	24	36,9
Alto	25 – 29	19	29,2
Muy alto	30 - 35	4	6,2
<b>Total</b>		<b>65</b>	<b>100</b>

En la tabla 4 se presentan la evaluación sobre la orientación al futuro, se puede observar que una proporción considerable de los participantes se concentra en los niveles medio y bajo, lo que sugiere que una parte significativa de la organización tiene una orientación al futuro moderada o limitada. Esto podría reflejar desafíos en la planificación estratégica, en la comunicación de metas a largo plazo o en la motivación hacia objetivos futuros. Este panorama señala áreas clave para reforzar el enfoque en el crecimiento, la proyección organizacional y la visión compartida. Por otro lado, el grupo que alcanza niveles alto y muy alto, aunque significativo, no es predominante. Esto indica que existe un núcleo de personas con una clara orientación hacia el futuro, probablemente vinculadas a roles estratégicos o con mayor experiencia en planificación. Este grupo podría ser aprovechado como líderes o agentes de cambio para fomentar una cultura más orientada a metas futuras.

El porcentaje reducido en el nivel muy bajo es alentador, ya que sugiere que la mayoría de los participantes tiene al menos un cierto grado de orientación hacia el futuro, lo que reduce los riesgos de estancamiento o falta de dirección organizativa. Sin embargo, es importante abordar a este segmento para evitar que se sienta desconectado de los objetivos estratégicos.

Los resultados reflejan una organización con bases para construir una cultura más sólida de orientación al futuro, pero con una necesidad clara de fortalecer este enfoque, especialmente en los niveles bajos y medios. Esto puede lograrse mediante la comunicación efectiva de la visión organizacional, la capacitación en planificación estratégica y la inclusión activa de todos los colaboradores en procesos de diseño de futuro.

**Tabla 4.** Dimensión de Orientación al futuro (D3).

Nivel	Intervalo	f	%
Muy bajo	5 – 9	2	3,1
Bajo	10 – 13	21	32,3
Medio	14 – 17	24	36,9
Alto	18 – 21	13	20,0
Muy alto	22 - 25	5	7,7
<b>Total</b>		<b>65</b>	<b>100</b>

A partir de los hallazgos, se propone implementar un plan de acción que aborde las áreas con menor rendimiento y desarrolle estrategias que fomenten un clima laboral positivo y una comunicación efectiva. Además, se sugiere capacitar a los líderes en habilidades de liderazgo transformacional y gestión de la comunicación para aumentar la motivación y la identidad institucional. Es fundamental que la institución establezca objetivos claros y metas a corto y largo plazo que faciliten la alineación de los intereses del personal con los objetivos institucionales.



## A. Prueba de Normalidad y Correlación de Variables

La prueba de normalidad es crucial para evaluar si los datos recopilados mediante un cuestionario sobre liderazgo transformacional y clima laboral siguen una distribución normal. La hipótesis nula ( $H_0$ ) establece que los datos presentan una distribución normal, mientras que la hipótesis alterna ( $H_1$ ) sostiene lo contrario. Utilizando el test de Kolmogorov-Smirnov, se determinó que los valores  $p$  fueron significativamente menores a 0.001, lo que llevó al rechazo de la hipótesis nula. Esto indica que las variables de estudio no siguen una distribución normal, lo que justifica la elección de pruebas estadísticas no paramétricas.

**Tabla 5.** Normalidad prueba de Kolmogorov-Smirnova.

	<b>Estadístico</b>	<b>Gl</b>	<b>Sig.</b>
<b>D1</b>	<b>0,208</b>	<b>65</b>	<b>&lt;0,001</b>
<b>D2</b>	<b>0,207</b>	<b>65</b>	<b>&lt;0,001</b>
<b>D3</b>	<b>0,211</b>	<b>65</b>	<b>&lt;0,001</b>
<b>D4</b>	<b>0,195</b>	<b>65</b>	<b>&lt;0,001</b>
<b>D5</b>	<b>0,240</b>	<b>65</b>	<b>&lt;0,001</b>
<b>D6</b>	<b>0,207</b>	<b>65</b>	<b>&lt;0,001</b>
<b>D7</b>	<b>0,211</b>	<b>65</b>	<b>&lt;0,001</b>
<b>D8</b>	<b>0,249</b>	<b>65</b>	<b>&lt;0,001</b>

Para contrastar la hipótesis general sobre el impacto del modelo de liderazgo transformacional en el clima laboral, se utilizó nuevamente el test de Kolmogorov-Smirnov, cuyos resultados mostraron valores de  $p$  de 0.003 y 0.021, confirmando que la hipótesis nula debe ser rechazada. Esto sugiere que el modelo efectivamente mejora el clima laboral en los docentes.

Adicional a esto, se aplicó la correlación de Spearman para evaluar la relación entre las variables. El coeficiente de correlación obtenido fue de 0.306 ( $p = 0.013$ ), lo que indica una correlación positiva moderada y significativa. Esto implica que a medida que aumenta el liderazgo transformacional, también tiende a mejorar el clima laboral, aunque la relación no es suficientemente fuerte.

## B. Discusión

Los hallazgos obtenidos en esta investigación sobre el modelo de liderazgo transformacional en el ámbito educativo revelan la necesidad apremiante de implementar estrategias que promuevan un cambio significativo en el clima laboral y la cultura institucional. Con solo el 15.4% de los docentes indicando que el liderazgo transformacional es efectivo, se pone de manifiesto que este estilo de liderazgo no está plenamente integrado en la dinámica de la institución. Este dato sugiere que se están dejando de lado prácticas que podrían fortalecer la cohesión del equipo docente y la motivación laboral, limitando así el potencial de la gestión educativa proactiva.

El clima laboral, percibido como satisfactorio por el 18.4% de los docentes, se encuentra en niveles relativamente bajos. Esto resalta la urgencia de fomentar un entorno en el que el liderazgo transformacional pueda florecer, generando un impacto positivo en la satisfacción y la productividad del personal. Comparando estos hallazgos con estudios internacionales, como el de Echerri et al. [4], que encontró una correlación positiva entre el liderazgo transformacional y el clima organizacional, se evidencia una discrepancia que pone en relieve la particularidad de contextos locales. Esto refuerza la idea de que, aunque el liderazgo transformacional puede ofrecer beneficios tangibles, su efectividad está condicionada por las especificidades de cada entorno educativo.

En relación con la gestión de la comunicación, los resultados también indican limitaciones significativas, con un 33.8% de los docentes sintiendo que la comunicación es insuficiente. La teoría de Ángel y Ávila [1] subraya la importancia de la comunicación no verbal como un componente crucial para un liderazgo efectivo. En este sentido, se puede argumentar que la mejora de la calidad de la comunicación no solo facilitaría una mejor interacción entre los docentes, sino que también podría impulsar el liderazgo transformacional al permitir que los líderes educativos se conecten más profundamente con sus equipos.

Los datos sobre la motivación y la toma de decisiones también reflejan áreas de mejora. La percepción de la toma de decisiones en un nivel medio (36.9%) indica que hay margen para el desarrollo de competencias que fomenten un entorno más colaborativo y motivador. Los estudios de Huanca [5] y Burgos [12] refuerzan la idea de que un liderazgo eficaz debe centrarse en mejorar la motivación intrínseca y fomentar la participación activa de los docentes en la toma de decisiones. Esto no solo fortalecería el clima laboral, sino que también mejoraría el compromiso institucional hacia la misión y visión de la escuela.

La identidad institucional es otro aspecto vital que emerge de la investigación. Con un 40% de los docentes indicando un fuerte sentido de pertenencia, queda claro que, aunque hay desafíos en la planificación estratégica, los docentes se sienten alineados con los valores de la institución. Sin embargo, la baja percepción sobre la planificación estratégica sugiere que es esencial fortalecer la comunicación de la visión institucional y los objetivos a largo plazo, en línea con los hallazgos de [10].

Finalmente, la gestión del cambio y las condiciones físicas de la institución representan un área crítica que requiere atención. A pesar de que una parte considerable de los docentes percibe la gestión del cambio de manera positiva, casi el 50% siente que aún existen áreas que requieren mejoras significativas. Esto resalta la necesidad de no solo optimizar las condiciones físicas de la infraestructura educativa, sino también de establecer un sistema de liderazgo que se enfoque en la mejora continua y la innovación, tal como lo enfatizan Rivera et. al. [15].

En resumen, la discusión sobre los resultados obtenidos en esta investigación resalta la importancia de adoptar un enfoque integrado del liderazgo transformacional en el ámbito educativo. Este enfoque debe estar acompañado por una comunicación efectiva, un compromiso hacia la motivación y la participación activa en la toma de decisiones, y una reflexión continua sobre la identidad institucional y la gestión del cambio. Solo a través de estos esfuerzos se podrá cultivar un clima laboral positivo que favorezca el crecimiento profesional y la mejora de los resultados educativos en la institución.

## CONCLUSIONES

El análisis realizado en la institución educativa revela un liderazgo con potencial significativo, aunque también identifica áreas de oportunidad para mejorar el clima laboral. La implementación de un liderazgo transformacional se presenta como una necesidad para que los líderes educativos adopten estrategias más efectivas, enfocándose en crear un entorno de trabajo inspirador, proactivo y dinámico.

Respecto a la gestión de la comunicación, se encuentra dentro de parámetros aceptables, pero existen oportunidades de mejora que podrían elevar el clima laboral. Es crucial desarrollar estrategias que fortalezcan la comunicación clara, efectiva y asertiva, facilitando así una colaboración enriquecedora bajo un liderazgo transformacional.

Los resultados indican una percepción media sobre las capacidades de toma de decisiones dentro de la institución, junto con una motivación positiva, aunque con tendencia baja. Esto señala la necesidad de mejorar tanto en motivación como en la sistematización de la gestión educativa. Identificar áreas clave para el fortalecimiento de habilidades decisorias es fundamental para lograr un liderazgo más efectivo.

En términos de identidad institucional, se observa un buen nivel entre los docentes, lo que sugiere la importancia de fortalecer la planificación estratégica a largo plazo. Es fundamental aprovechar el sentido de pertenencia existente y mantener una visión positiva hacia el futuro, estableciendo una dirección clara para la gestión educativa.

Por último, la gestión del cambio y las condiciones físicas de la institución son moderadamente positivas, aunque se identifican áreas de mejora para crear espacios más adecuados y funcionales. Es esencial priorizar acciones en la gestión del cambio a través de planes de acción, enfocándose en el desempeño educativo y en la convivencia armónica como objetivos centrales.

## REFERENCIAS

- [1] S. Ángel y E. F. Ávila , «Clima Organizacional convivencia escolar y desempeño profesional; Triada importante en el contexto educativo ecuatoriano,» Revista Honoris Causa, vol. 14, nº 1, pp. 109 - 128, 2022.
- [2] E. Benítez y L. Herrera, «Recorrido histórico e investigativo sobre liderazgo transformacional del directivo docente orientado al mejoramiento del clima laboral.» Ciencia Latina, vol. 7, nº 1, pp. 1-16, 2023.
- [3] O. Tantalean, R. Delgado , A. Tasayco y M. Marujo, «Liderazgo transformacional directivo y trabajo colaborativo docente en una institución educativa pública del Perú,» Horizontes, vol. 6, nº 25, pp. 1649 - 1662, 2022.
- [4] D. Echerri, F. Santoyo, M. Rangel y C. Saldaña , «Efecto modulador del liderazgo transformacional en el estrés laboral y la efectividad escolar percibida por trabajadores de educación básica de Ciudad Guzmán, Jalisco,» Ride, vol. 9, nº 18, pp. 1-23, 2019.
- [5] N. Huanca, Clima laboral y nivel de servicio en la Institución Educativa Integrada Callagan, Pachitea 2018, Lima, 2018.
- [6] L. Alcaide, Liderazgo instruccional y transformacional en los procesos de mejora en establecimientos educacionales en Santiago de Chile, Santiago de Chile, 2017.
- [7] G. Pérez, G. Jiménez y G. Romo , «Caracterización del liderazgo transformacional de los directivos de instituciones de educación superior. Caso de estudio en una universidad del departamento de Antioquia (Colombia),» Entramado, vol. 13, nº 1, pp. 48-61, 2017.
- [8] R. Pérez, Diseño de Plan Estratégico para fortalecer el clima organizacional del personal docente de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de Carabobo, Valencia , 2017.
- [9] N. González y N. Rada, «Estrategias para la potenciación de líderes transformacionales juveniles,» Revista de Ciencias Sociales, vol. XXIII, nº 1, pp. 81-89, 2018.
- [10] C. X. Cavagnaro y C. Carvajal, «El Liderazgo Transformacional en la Gestión Educativa en la Unidad Educativa República de Francia de Guayaquil,» Digital publisher CEIT, vol. 63, nº 2, pp. 201 - 206, 2020.
- [11] E. Martínez, El clima laboral y su influencia en la motivación de los trabajadores, Valladolid, 2019.
- [12] J. Burgos, «El clima organizacional en organizaciones educativas,» CIENCIAMATRIA, vol. VIII, nº 3, pp. 1003-1021, 2022.
- [13] X. Guevara, Clima organizacional. Nivel de satisfacción en la Unidad Educativa Particular La Dolorosa, Quito, 2018.
- [14] E. Macías y M. Vanga, «Clima organizacional y motivación laboral como insumos para planes de mejora institucional,» vol. 26, nº 94, pp. 547-563, 2021.
- [15] C. Rivera, O. Cegarra , H. Vergara y Y. Matos, «Clima Organizacional en el Contexto Educativo,» Revista Scientific, vol. 1, nº 2, pp. 316-339, 2016.
- [16] D. Ledezma, «Gestión de la comunicación y su relación con el clima organizacional,» Ciencia Latina, vol. 6, nº 5, pp. 1-11, 2022.
- [17] A. Jesús, LIDERAZGO ESTRATÉGICO. más allá de los hábitos efectivos, INVER-E-GROUP VENEZUELA C.A, 2016.
- [18] L. Alderete, «Los programas educativos y sus logros,» Alborada de la Ciencia, pp. 27-35, 2022.

**LOS AUTORES**

Graciela Del Pilar Molina Vicuña, Licenciada en Ciencias de la Educación, Mención Educación Básica. Magíster en Gerencia Educativa. Formación de Formadores. Docente en la Unidad Educativa Ciudad de Machala. Doctoranda del Programa académico de Doctorado en Educación en la Universidad César Vallejo.



Miriam Alexandra Romero Saldarriaga, Dra. en Educación. Máster Universitario en Formación del Profesorado de Educación Secundaria de Ecuador. Profesora de Educación Primaria, Secundaria. Varios Diplomados en Educación. Docente con 33 años de servicio y labora en la Unidad Educativa "Ciudad de Machala.



Blanca Elena Molina Vicuña, Licenciada en Ciencias de la Educación mención Docencia en Informática. Diplomado en: Diseño Curricular. Docente con 10 años de servicio. Docente de la Unidad Educativa Manuel J. Calle de la ciudad de Cuenca. Maestrante de la Maestría en Investigación e Innovación Educativa en la Universidad de Cuenca.



Clever Mariano Gualpa Sarmiento, Licenciado en cine y audiovisuales por la Universidad de Cuenca. Magister, en educación inclusiva con mención en Educación Psicoeducativa. Varios Diplomados en Educación. Docente de Educación General Básica en la Unidad Educativa Manuel J Calle.