



## La Gestión del Directivo y su Incidencia en la Cultura Organizacional

**Autores:** Wendy Lizeth Córdova Cárdenas  
Universidad Bolivariana del Ecuador, **UBE**  
[wlc@ube.edu.ec](mailto:wlc@ube.edu.ec)  
Durán, Ecuador  
<https://orcid.org/0009-0009-9675-8062>

José Lorenzo Yanzapanta Tocalema  
Universidad Bolivariana del Ecuador, **UBE**  
[jlyanzapantat@ube.edu.ec](mailto:jlyanzapantat@ube.edu.ec)  
Durán, Ecuador  
<https://orcid.org/0009-0006-4112-6621>

**Tutor:** Emilio Antonio Morante Ramos  
Universidad Bolivariana del Ecuador, **UBE**  
[eamoranter@ube.edu.ec](mailto:eamoranter@ube.edu.ec)  
Durán, Ecuador  
<https://orcid.org/0009-0009-5977-3079>

**Profesor de Planta:** César Ricardo Castillo Montúfar  
Universidad Bolivariana del Ecuador, **UBE**  
[rcastillom@ube.edu.ec](mailto:rcastillom@ube.edu.ec)  
Durán, Ecuador  
<https://orcid.org/0009-0001-7978-5036>

### Resumen

La cultura organizacional constituye un factor determinante en la calidad de los procesos educativos, pues el liderazgo del directivo moldea los valores, las normas y las relaciones interpersonales de la comunidad escolar. El objetivo de esta investigación fue evaluar la gestión del directivo y su incidencia en la cultura organizacional de la Unidad Educativa Bilingüe Huayna Cápac de Ambato, Ecuador. Se empleó un enfoque metodológico mixto (cualitativo-cuantitativo) con diseño no experimental de campo de alcance descriptivo-explicativo. La muestra estuvo conformada por 4 directivos, 20 docentes y 20 padres de familia, a quienes se aplicaron entrevistas semiestructuradas y encuestas con escala de *Likert*, validadas mediante juicio de expertos. Los resultados revelaron una percepción mixta sobre la gestión directiva: se reconoce la delegación de responsabilidades, aunque se identificaron debilidades en comunicación, participación y acompañamiento docente. Se concluye que la gestión directiva ejerce una influencia significativa en la cultura organizacional y que resulta necesario implementar talleres de formación continua para fortalecer el liderazgo, la identidad institucional y la mejora de los procesos educativos.

**Palabras clave:** liderazgo; cultura organizacional; gestión escolar; desempeño profesional.

**Código de clasificación internacional:** 5802.04 - Niveles y temas de educación.

### Cómo citar este artículo:

Córdova, W., Yanzapanta, J., Morante, E. (Tut.) & Castillo, C. (Prof.). (2025). **La Gestión del Directivo y su Incidencia en la Cultura Organizacional**. *Revista Científica*, 10(Ed. Esp. 1), 92-110, e-ISSN: 2542-2987. Recuperado de: <https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2025.10.E1.4.92-110>

**Fecha de Recepción:**  
15-08-2024

**Fecha de Aceptación:**  
17-01-2025

**Fecha de Publicación:**  
05-02-2025



## School Leadership Management and Its Impact on Organizational Culture

### Abstract

Organizational culture constitutes a determining factor in the quality of educational processes, as the principal's leadership shapes the values, norms, and interpersonal relationships within the school community. The objective of this study was to evaluate school management and its impact on the organizational culture of the Huayna Cápac Bilingual Educational Unit in Ambato, Ecuador. A mixed methodological approach (qualitative-quantitative) with a non-experimental field design of descriptive-explanatory scope was employed. The sample consisted of 4 administrators, 20 teachers, and 20 parents, to whom semi-structured interviews and Likert-scale surveys validated through expert judgment were applied. The results revealed a mixed perception of managerial performance: delegation of responsibilities is acknowledged, although weaknesses were identified in communication, participation, and teacher support. It is concluded that school management exerts a significant influence on organizational culture and that it is necessary to implement continuous training workshops to strengthen leadership, institutional identity, and the improvement of educational processes.

**Keywords:** leadership; organizational culture; school management; professional performance.

**International Classification Code:** 5802.04 - Levels and subjects of education.

Contenido 100% Generado por Humanos - 100% Human-Generated Content  
Wendy Lizeth Córdova Cárdenas; José Lorenzo Yanzapanta Tocalema; Emilio Antonio Morante Ramos (Tut.); César Ricardo Castillo Montúfar (Prof.). La Gestión del Directivo y su Incidencia en la Cultura Organizacional. *School Leadership Management and Its Impact on Organizational Culture*.

**How to cite this article:**

Córdova, W., Yanzapanta, J., Morante, E. (Tut.) & Castillo, C. (Tchr.). (2025). **School Leadership Management and Its Impact on Organizational Culture**. *Revista Científica*, 10(Ed. Esp. 1), 92-110, e-ISSN: 2542-2987. Retrieved from: <https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2025.10.E1.4.92-110>

**Date Received:**  
15-08-2024

**Date Acceptance:**  
17-01-2025

**Date Publication:**  
05-02-2025



## 1. Introducción

La gestión directiva, como eje central de cualquier institución educativa, ejerce una influencia determinante en la conformación y evolución de la cultura organizacional. Esta relación simbiótica entre el liderazgo y el entorno escolar resulta particularmente relevante en el ámbito educativo, donde la calidad de los procesos pedagógicos se encuentra intrínsecamente ligada a la cohesión y al sentido de pertenencia que experimenta la comunidad educativa. En este contexto, Alay (2022): señala que la cultura organizacional incide de manera directa en el proceso administrativo de las instituciones educativas, lo cual pone de manifiesto la necesidad de comprender su dinámica interna.

A nivel mundial, la evidencia sugiere que, para mejorar la cultura organizacional, es necesario implementar estrategias que fomenten la adopción de los valores organizacionales y el desarrollo de comportamientos alineados con estos. De acuerdo con Farfán y Reyes (2017a): las estrategias de gestión educativa favorecen el aprendizaje, el rendimiento y el desarrollo tanto de los docentes como del personal administrativo. De manera complementaria, Morales-Pibaque y Salazar-Pin (2023): sostienen que, al fortalecer la cultura organizacional, las instituciones educativas logran crear un ambiente de trabajo más positivo y productivo, lo que a su vez se traduce en mejores resultados para los estudiantes.

Una investigación desarrollada en la ciudad de Guayaquil analizó la relación entre la cultura organizacional y el proceso de enseñanza-aprendizaje en la Escuela Fiscal Mixta Enrique Grau Ruiz. El objetivo fue identificar las características predominantes de la cultura institucional y establecer su influencia en la práctica pedagógica, con miras a fortalecer la calidad educativa. Los hallazgos evidenciaron que una parte importante de la comunidad educativa (48,3%) percibe que la institución no cuenta con lineamientos culturales claramente consolidados, lo cual se asocia a un conocimiento limitado sobre este ámbito. Asimismo, el 52,2% de los



participantes consideró fundamental realizar un seguimiento permanente de las estrategias pedagógicas aplicadas.

Por su parte, García y Vélez (2024a): examinaron la relación entre el liderazgo pedagógico y el liderazgo directivo dentro de la cultura institucional de la educación básica regular. Para ello efectuaron una revisión sistemática en bases de datos académicas reconocidas, seleccionando 18 estudios conforme a criterios estrictos de inclusión y exclusión. Los resultados señalan que un liderazgo efectivo demanda una visión integral que articule la planificación estratégica, la participación de la comunidad educativa y el pensamiento crítico, junto con la consolidación de principios éticos y el fortalecimiento del trabajo en equipo.

En la misma línea, Farfán y Reyes (2017b): precisan que la cultura organizacional de una institución está conformada por las normas establecidas, las instancias de toma de decisiones y los factores que influyen en la forma particular en que se realizan las actividades escolares, incluyendo la comprensión de los objetivos, la estructura del ambiente de aprendizaje y los vínculos con la comunidad.

La importancia de este tema radica en la creciente evidencia que indica que la cultura organizacional es un factor determinante del éxito institucional. Un liderazgo directivo efectivo resulta fundamental para crear y mantener una cultura organizacional positiva que promueva el aprendizaje, la innovación y el bienestar de todos los miembros de la comunidad educativa. Al comprender la forma en que los directivos influyen en la cultura organizacional, es posible diseñar intervenciones más efectivas para mejorar la calidad de la educación.

Los hallazgos de esta investigación proveen a las instituciones educativas de información valiosa. Al identificar los componentes de una gestión educativa exitosa, las instituciones pueden diseñar estrategias para fortalecer su entorno y fomentar un clima de colaboración, respeto y compromiso. Asimismo, los resultados sirven como guía para el desarrollo de



programas de formación y capacitación de directivos, lo cual fortalece sus habilidades de liderazgo y gestión. Según García y Vélez (2024b): un clima laboral positivo, fomentado por un liderazgo efectivo, contribuye a reducir la rotación de personal y a aumentar la satisfacción laboral de los docentes y demás actores educativos.

Más allá de las instituciones, esta investigación tiene un impacto amplio en la sociedad. La educación constituye un pilar fundamental para el desarrollo de cualquier comunidad, y al investigar la relación entre la gestión directiva y la cultura organizacional, se amplía el cuerpo de conocimiento existente sobre el liderazgo educativo y su impacto en el entorno escolar. Esta evidencia empírica resulta relevante para la formulación de políticas educativas que promuevan la mejora continua de la calidad educativa.

La cultura organizacional no es algo estático, sino que surge de la interacción constante entre las personas que forman parte de la organización. Se construye día a día, a menudo de manera inconsciente, a través de las acciones que se llevan a cabo para superar los desafíos y alcanzar los objetivos. Desde esta perspectiva, Mena (2019a): manifiesta que estos elementos incluyen los valores subyacentes, que orientan las acciones y decisiones de los miembros de la institución educativa, y los elementos visibles, que se manifiestan en las prácticas, los símbolos y las normas institucionales. Los valores, en particular, son fundamentales para alinear las acciones individuales con los objetivos institucionales y para fomentar un sentido de pertenencia y compromiso entre los miembros de la comunidad educativa.

En el contexto educativo, los valores organizacionales deben estar estrechamente vinculados a la misión y visión de la institución. Estos valores guían el desarrollo de políticas, programas y prácticas que promueven el aprendizaje, la innovación y el desarrollo profesional de docentes y estudiantes. A este respecto, Mena (2019b): indica que el cumplimiento de



estrategias puede ayudar a lograr las metas propuestas por la institución educativa. Bajo esta premisa, Alba y Jiménez (2021): argumentan que las estrategias y métodos para la gestión del conocimiento fortalecen la capacidad organizacional y favorecen la mejora de los sistemas de gestión.

Ante las consideraciones teóricas y contextuales expuestas, surge la siguiente interrogante científica: ¿De qué manera la gestión directiva incide en la cultura organizacional de la Unidad Educativa Bilingüe Huayna Cápac de la ciudad de Ambato, Ecuador?. Este planteamiento problematiza la necesidad de comprender en profundidad los mecanismos a través de los cuales las decisiones y acciones de los directivos influyen en los valores, normas y creencias compartidas por docentes, estudiantes y demás actores educativos.

En consonancia con lo anterior, la presente investigación se plantea como objetivo general determinar el grado en que la gestión directiva influye en la cultura organizacional de la Unidad Educativa Bilingüe Huayna Cápac, con el fin de proponer alternativas de solución que fortalezcan la calidad de los procesos educativos. Para ello, se define como variable independiente la gestión directiva, entendida como el conjunto de habilidades y competencias que el director despliega para liderar la institución, y como variable dependiente la cultura organizacional, concebida como el conjunto de valores, creencias, normas y comportamientos compartidos por los miembros de la comunidad educativa.

## 2. Metodología

La presente investigación, centrada en la gestión directiva y su incidencia en la cultura organizacional, adoptó un enfoque metodológico mixto que combinó la riqueza descriptiva de la investigación cualitativa con la rigurosidad analítica de la investigación cuantitativa. Resulta pertinente mencionar que Hernández, Fernández y Baptista (2014): definen el enfoque mixto como la integración sistemática de los métodos cuantitativo y cualitativo



en un solo estudio, con el propósito de obtener una comprensión más completa del fenómeno investigado.

Esta estrategia permitió tanto profundizar en la comprensión de los significados y percepciones de los actores involucrados, como cuantificar la incidencia de las variables estudiadas. Dentro de este marco, Leyva-Cordero, Baltodano-García y Hernández (2021a): establecen que la cultura organizacional opera como mecanismo para mejorar la gobernabilidad de las instituciones educativas, lo cual sustenta la pertinencia del enfoque metodológico adoptado.

Se empleó el método inductivo-deductivo, partiendo de la observación de los fenómenos particulares en la institución educativa para luego contrastarlos con los referentes teóricos generales. El diseño de investigación fue no experimental de campo, con un componente descriptivo y explicativo para analizar la relación entre la gestión directiva y la cultura organizacional. Se recurrió a una revisión bibliográfica y documental exhaustiva para contextualizar el estudio y obtener información relevante. El componente cualitativo permitió profundizar en las percepciones y experiencias de los actores educativos, mientras que el componente cuantitativo facilitó la obtención de datos numéricos y la realización de análisis estadísticos descriptivos.

La investigación se desarrolló en la Unidad Educativa Bilingüe Huayna Cápac, ubicada en la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua, Ecuador, durante el año lectivo 2024. La muestra de estudio estuvo compuesta por 4 directivos, 20 docentes y 20 padres de familia de Educación Básica Superior, seleccionados mediante muestreo intencional para garantizar la representatividad de los diferentes actores involucrados en la gestión educativa. En total, la muestra abarcó 44 participantes.

Para la recolección de datos, se aplicaron entrevistas semiestructuradas a los directivos y encuestas con escala de Likert a los



docentes y padres de familia. Las variables estudiadas fueron: la gestión directiva (variable independiente), con las dimensiones de liderazgo y toma de decisiones, planificación y organización, y adaptación y gestión del cambio; y la cultura organizacional (variable dependiente), con las dimensiones de identidad y sentido de pertenencia, valores y normas institucionales, e innovación y mejora continua. La validez de los instrumentos se garantizó mediante el juicio de expertos en el área de la gestión escolar.

Para la confiabilidad, se aplicó el coeficiente alfa de Cronbach, el cual arrojó un valor de 1,0 tanto para la variable independiente como para la dependiente, lo que confirma la fiabilidad de los instrumentos (Soler y Soler, 2012). El análisis de los datos se realizó mediante técnicas cualitativas, como el análisis de contenido, y técnicas cuantitativas, como el análisis estadístico descriptivo. El estudio contó con la aprobación del Consejo Científico y el Comité de Ética de la Universidad Bolivariana del Ecuador.

### 3. Resultados

A partir de las encuestas aplicadas a docentes y padres de familia y de las entrevistas realizadas a directivos, se obtuvieron resultados pertinentes que sientan la base para el cumplimiento de los objetivos de la investigación. A continuación, se detallan los hallazgos correspondientes a cada variable con sus dimensiones respectivas, integrando los componentes cuantitativo y cualitativo del enfoque mixto.

#### 3.1. Resultados cuantitativos

**Tabla 1.** Resultados de las encuestas aplicadas a docentes y padres de familia en relación con la variable independiente: Gestión del Directivo.

N.º	Preguntas	TA	TA	PA	PA	I	I	PD	PD	TD	TD
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
<b>Dimensión 1: Liderazgo y toma de decisiones</b>											
1	¿El directivo ejerce un liderazgo	7	17,5	9	22,5	11	27,5	8	20,0	5	12,5



Artículo Original / Original Article

Contenido 100% Generado por Humanos - 100% Human-Generated Content  
 Wendy Lizeth Córdova Cárdenas; José Lorenzo Yanzapanta Tocalema; Emilio Antonio Morante Ramos (Tut.); César Ricardo Castillo Montúfar (Prof.). La Gestión del Directivo y su Incidencia en la Cultura Organizacional. *School Leadership Management and its Impact on Organizational Culture*.

	democrático y participativo?										
2	¿Los directivos toman decisiones que benefician tanto al personal docente como a los estudiantes?	7	17,5	9	22,5	7	17,5	12	30,0	5	12,5
3	¿Los directivos fomentan un ambiente de participación y colaboración en la toma de decisiones?	10	25,0	5	12,5	14	35,0	7	17,5	4	10,0
<b>Dimensión 2: Planificación y organización</b>											
4	¿Se elaboran de forma participativa y se socializan oportunamente los documentos de gestión escolar?	9	22,5	13	32,5	8	20,0	5	12,5	5	12,5
5	¿La organización de actividades y recursos facilita el cumplimiento de los objetivos pedagógicos?	7	17,5	13	32,5	8	20,0	5	12,5	7	17,5
6	¿Se delegan responsabilidades a docentes y organismos escolares y se cumplen a cabalidad?	8	20,0	13	32,5	8	20,0	7	17,5	4	10,0
<b>Dimensión 3: Adaptación y gestión del cambio</b>											
7	¿El equipo directivo implementa cambios de manera efectiva y sin afectar el ambiente de trabajo?	4	10,0	13	32,5	6	15,0	9	22,5	8	20,0
8	¿Los docentes reciben el apoyo necesario para adaptarse a los cambios institucionales?	6	15,0	7	17,5	14	35,0	9	22,5	4	10,0
9	¿Los cambios son comunicados con suficiente antelación y claridad?	7	17,5	9	22,5	9	22,5	9	22,5	6	15,0

**Fuente:** Los Autores (2024).

En relación con la primera dimensión, Liderazgo y toma de decisiones, los datos mostraron que el 17,5% de los encuestados estuvo totalmente de acuerdo con que el directivo ejerce un liderazgo democrático y participativo, mientras que el 27,5% se manifestó indiferente y el 20,0% parcialmente en desacuerdo. Respecto a si las decisiones benefician al personal docente y a los estudiantes, el 30,0% expresó estar parcialmente en desacuerdo. En la pregunta sobre el fomento de la participación y colaboración, el 35,0% se mostró indiferente, lo cual evidenció una percepción dividida sobre la consistencia del liderazgo directivo.

En la segunda dimensión, Planificación y organización, el 32,5% de los encuestados indicó estar parcialmente de acuerdo con la elaboración participativa de documentos de gestión escolar, mientras que un 22,5% señaló acuerdo total. En cuanto a la organización de actividades y recursos, el 32,5%



estuvo parcialmente de acuerdo y el 17,5% totalmente en desacuerdo. La delegación de responsabilidades obtuvo un 32,5% de acuerdo parcial, con un 20,0% de respuestas indiferentes.

En la dimensión de Adaptación y gestión del cambio, el 32,5% de los encuestados manifestó estar parcialmente de acuerdo con que los cambios se implementan de manera efectiva, aunque el 20,0% estuvo totalmente en desacuerdo. El 35,0% se mostró indiferente respecto al apoyo recibido para adaptarse a los cambios. En cuanto a la comunicación de los cambios, las opiniones se distribuyeron de forma equitativa entre parcialmente de acuerdo (22,5%), indiferente (22,5%) y parcialmente en desacuerdo (22,5%).

**Tabla 2.** Resultados de las encuestas aplicadas a docentes y padres de familia en relación con la variable dependiente: Cultura Organizacional.

N.º	Preguntas	TA	TA	PA	PA	I	I	PD	PD	TD	TD
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
<b>Dimensión 4: Identidad y sentido de pertenencia</b>											
1	¿Conoce la misión y visión de la institución educativa?	12	30,0	8	20,0	10	25,0	6	15,0	4	10,0
2	¿Se siente valorado como miembro de la comunidad educativa?	9	22,5	11	27,5	8	20,0	7	17,5	5	12,5
3	¿Se fomenta un sentido de comunidad y colaboración en la institución?	10	25,0	9	22,5	12	30,0	5	12,5	4	10,0
<b>Dimensión 5: Valores y normas institucionales</b>											
4	¿Se identifica con los valores y la misión de la institución?	11	27,5	10	25,0	9	22,5	6	15,0	4	10,0
5	¿Se fomenta un clima organizacional positivo y colaborativo?	8	20,0	12	30,0	10	25,0	6	15,0	4	10,0
6	¿Conoce y cumple el Código de Convivencia institucional?	10	25,0	8	20,0	11	27,5	7	17,5	4	10,0
<b>Dimensión 6: Innovación y mejora continua</b>											
7	¿Se valora su trabajo y se reconoce su esfuerzo profesional?	14	35,0	10	25,0	4	10,0	10	25,0	2	5,0
8	¿Existen oportunidades de desarrollo profesional en la institución?	9	22,5	11	27,5	8	20,0	8	20,0	4	10,0

**Fuente:** Los Autores (2024).

En la dimensión de Identidad y sentido de pertenencia, el 30,0% de los encuestados manifestó conocer totalmente la misión y visión institucional, mientras que el 25,0% se mostró indiferente y el 15,0% parcialmente en



desacuerdo. Respecto al sentido de valoración como miembro de la comunidad educativa, el 27,5% estuvo parcialmente de acuerdo y el 22,5% totalmente de acuerdo. El 30,0% se mostró indiferente ante el fomento del sentido de comunidad y colaboración.

En la dimensión de Valores y normas institucionales, el 27,5% de los encuestados indicó sentirse totalmente identificado con los valores y la misión institucional, y el 25,0% parcialmente de acuerdo. El fomento del clima organizacional positivo obtuvo un 30,0% de acuerdo parcial y un 25,0% de respuestas indiferentes. El conocimiento y cumplimiento del Código de Convivencia arrojó un 27,5% de indiferencia.

Respecto a la dimensión de Innovación y mejora continua, el 35,0% de los encuestados afirmó sentirse totalmente valorado en su trabajo, mientras que el 25,0% se mostró parcialmente de acuerdo y otro 25,0% parcialmente en desacuerdo. Las oportunidades de desarrollo profesional fueron percibidas como parcialmente adecuadas por el 27,5% de los encuestados, con un 20,0% indiferente.

### 3.2. Resultados cualitativos

Las entrevistas semiestructuradas realizadas a los cuatro directivos de la Unidad Educativa Bilingüe Huayna Cápac permitieron profundizar en las percepciones sobre la gestión directiva y su relación con la cultura organizacional. A través del análisis de contenido, se identificaron tres categorías principales que emergieron del discurso de los directivos: estrategias de gestión implementadas, percepción del liderazgo ejercido y áreas de mejora identificadas.

En la primera categoría, estrategias de gestión implementadas, los directivos señalaron que la institución ha desarrollado mecanismos orientados a fomentar una cultura organizacional proactiva y colaborativa. Entre las estrategias mencionadas destacan: la participación de todos los actores



educativos en la toma de decisiones, la alineación con las políticas educativas nacionales, la motivación y capacitación continua del personal docente, y el fortalecimiento de los canales de comunicación a través de reuniones periódicas, redes sociales institucionales y plataformas digitales. Uno de los directivos manifestó: “Hemos priorizado la participación de toda la comunidad educativa en los procesos de planificación, buscando que las decisiones reflejen las necesidades reales de docentes, estudiantes y familias”. Otro directivo complementó: “La capacitación docente ha sido un eje transversal en nuestra gestión, porque entendemos que un equipo bien preparado es fundamental para alcanzar la excelencia educativa”.

En la segunda categoría, percepción del liderazgo ejercido, los directivos tendieron a autoevaluarse de manera positiva, destacando su compromiso con la mejora institucional, la apertura al diálogo y el trabajo colaborativo. Sin embargo, esta autoevaluación contrasta con las percepciones registradas en las encuestas aplicadas a docentes y padres de familia, donde se evidenciaron niveles moderados de satisfacción con el liderazgo directivo. Esta discrepancia sugiere la existencia de un sesgo de autocomplacencia que podría dificultar la identificación de áreas críticas que requieren atención.

En la tercera categoría, áreas de mejora identificadas, los directivos reconocieron la necesidad de fortalecer aspectos específicos de la gestión. Entre las áreas señaladas se encuentran: la capacitación interna del personal directivo en temas de liderazgo transformacional, el acompañamiento pedagógico sistemático a los docentes, la delegación efectiva de funciones a los organismos escolares y la mejora de los mecanismos de comunicación para asegurar que la información llegue de manera oportuna y clara a todos los miembros de la comunidad educativa. Un directivo expresó: “Reconocemos que el acompañamiento docente ha sido irregular y que necesitamos implementar un sistema más estructurado de observación de aula y



retroalimentación”. Otro señaló: “La comunicación sigue siendo un desafío, porque a veces la información se queda en ciertos niveles y no llega a todos como debería”.

La triangulación de los datos cualitativos y cuantitativos reveló que, si bien los directivos despliegan esfuerzos en materia de planificación y delegación de responsabilidades, persisten debilidades en la comunicación, la participación efectiva y el acompañamiento docente. Esta brecha entre la autoevaluación directiva y la percepción de los docentes y padres de familia constituye un hallazgo relevante que evidencia la necesidad de incorporar mecanismos de evaluación bidireccional para fortalecer la gobernabilidad institucional.

#### 4. Discusión

Los datos recopilados mostraron que la variable independiente (gestión del directivo) obtuvo porcentajes predominantemente ubicados en las categorías de parcialmente de acuerdo e indiferente, con promedios cercanos al 30% en ambas opciones. La variable dependiente (cultura organizacional) registró una tendencia similar, con valores de acuerdo total que oscilaron entre el 22,5% y el 35,0%, e índices de indiferencia que alcanzaron hasta el 30,0% en algunas dimensiones. La integración de los resultados cuantitativos y cualitativos confirmó la existencia de estrategias institucionales orientadas al fortalecimiento de la cultura organizacional, aunque con una brecha perceptiva significativa entre la autoevaluación directiva y la valoración de docentes y padres de familia.

Los hallazgos de la investigación ponen de manifiesto que la gestión del directivo incide de forma significativa en la configuración de la cultura organizacional. La percepción mixta registrada en las encuestas indica que, si bien los directivos despliegan esfuerzos en materia de planificación y delegación de responsabilidades, persisten debilidades en la comunicación, la



participación y el acompañamiento docente. Estos resultados guardan relación con lo expuesto por García y Vélez (2024c): quienes advierten que el liderazgo eficaz en la educación demanda un enfoque holístico que integre planificación estratégica, participación comunitaria y desarrollo profesional.

La discrepancia observada entre la autoevaluación de los directivos y la percepción de los docentes sugiere la existencia de un sesgo de autocomplacencia que dificulta la identificación de las áreas que requieren mejora. Esta brecha resulta coherente con la literatura sobre liderazgo educativo, en la cual se enfatiza la necesidad de mecanismos de retroalimentación bidireccional para fortalecer la gobernabilidad institucional (Leyva-Cordero, Baltodano-García y Hernández, 2021b).

Con base en el análisis de los resultados, se planteó como propuesta el diseño de talleres de sensibilización y capacitación continua en temas de liderazgo, gestión escolar, planificación estratégica, identidad institucional, acompañamiento docente y trabajo colaborativo. Esta propuesta fue validada mediante juicio de expertos en el área de la gestión educativa, quienes confirmaron su viabilidad, relevancia y estructura. La propuesta se alinea con las recomendaciones de Farfán y Reyes (2017c): quienes sostienen que la gestión educativa estratégica requiere procesos de capacitación permanente que articulen la planificación con la práctica pedagógica. La implementación de estos talleres podría fortalecer el liderazgo, mejorar la identidad institucional y promover una cultura organizacional orientada a la mejora continua

## 5. Conclusiones

La gestión directiva ejerce una influencia significativa en la configuración de la cultura organizacional de las instituciones educativas. Las acciones, decisiones y el estilo de liderazgo del director tienen un impacto directo en la formación de la identidad, la orientación de los valores, las normas y las relaciones interpersonales dentro de la comunidad educativa. Un



liderazgo efectivo fomenta una cultura de colaboración, respeto y compromiso, mientras que una gestión deficiente genera un ambiente negativo y desmotivador. Estos hallazgos poseen una aplicación práctica concreta: las instituciones educativas pueden utilizar los resultados para diseñar planes de mejora institucional que fortalezcan el liderazgo directivo como palanca de transformación cultural.

La investigación aporta elementos novedosos al campo del liderazgo educativo al evidenciar la brecha perceptiva entre la autoevaluación de los directivos y la percepción de los docentes, un aspecto que revela la necesidad de incorporar mecanismos de evaluación bidireccional en las instituciones educativas. Este hallazgo resulta relevante porque demuestra que la sola voluntad directiva no basta para construir una cultura organizacional efectiva; es indispensable que exista coherencia entre el discurso institucional y las prácticas cotidianas.

Los resultados guardan concordancia con investigaciones previas que han demostrado la correlación positiva entre el liderazgo directivo y la calidad de la cultura organizacional en el ámbito educativo. Al igual que en estudios similares realizados en contextos latinoamericanos, se confirma que las instituciones con un liderazgo participativo y estratégico tienden a generar ambientes de trabajo más colaborativos y comprometidos con los objetivos educativos. Sin embargo, a diferencia de algunas investigaciones que reportan altos niveles de satisfacción con la gestión directiva, los resultados obtenidos en esta institución reflejan una percepción moderada con áreas de mejora claramente identificadas.

Entre las limitaciones metodológicas del estudio se encuentra el tamaño reducido de la muestra, particularmente en el segmento de directivos (cuatro participantes), lo que restringe la generalización de los resultados. Asimismo, el posible sesgo de deseabilidad social en las respuestas de los directivos constituye una variable que puede haber afectado la precisión de los datos



cualitativos. Se recomienda que futuras investigaciones amplíen la muestra a múltiples instituciones educativas, incorporen instrumentos de observación directa y analicen la relación entre la cultura organizacional y los resultados académicos de los estudiantes.

En definitiva, se determina que la gestión directiva influye de manera directa y sustancial en la cultura organizacional de la Unidad Educativa Bilingüe Huayna Cápac. Los resultados cuantitativos y cualitativos convergen en señalar que, aunque existen esfuerzos institucionales orientados al fortalecimiento del liderazgo y la participación, persisten debilidades en comunicación, acompañamiento docente e identidad institucional que requieren atención prioritaria. La implementación de talleres de formación continua, orientados a fortalecer las competencias directivas y a promover una cultura organizacional proactiva, representa una alternativa viable para encaminar a la institución hacia la mejora continua y la calidad educativa.

## 6. Referencias

- Alay, J. (2022). **Cultura organizacional y su influencia en el proceso administrativo en instituciones educativas, Cantón Pedro Carbo.** Proyecto de Investigación. Manabí, Ecuador: Universidad Estatal del Sur de Manabí.
- Alba, J., & Jiménez, O. (2021). **Estrategias y métodos para la gestión del conocimiento de acuerdo con los requisitos NTC-ISO 30401:2019.** *SIGNOS-Investigación en Sistemas de Gestión*, 13(2), 1-36, e-ISSN: 2463-1140. Colombia: Universidad Santo Tomás.
- Farfán, M., & Reyes, I. (2017a,b,c). **Gestión educativa estratégica y gestión escolar del proceso de enseñanza-aprendizaje: una aproximación conceptual.** *REencuentro. Análisis de Problemas Universitarios*, 28(73), 45-61, e-ISSN: 2448-6647. México: Universidad Autónoma Metropolitana.



- García, L., & Vélez, D. (2024a,b,c). **Liderazgo pedagógico y directivo en relación con la cultura organizacional en instituciones de educación básica regular.** *Areté. Revista Digital del Doctorado en Educación*, 10(20), 49-67, e-ISSN: 2443-4566. Recuperado de: <https://doi.org/10.55560/arete.2024.20.10.3>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). **Metodología de la Investigación.** Sexta edición, ISBN: 978-1-4562-2396-0. México: McGraw-Hill / Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Leyva-Cordero, O., Baltodano-García, G., & Hernández, A. (2021a,b). **La cultura organizacional como mecanismo para mejorar la gobernabilidad de instituciones de educación superior de México y Nicaragua.** *Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, 8, 1-25, e-ISSN: 2007-7890. Recuperado de: <https://doi.org/10.46377/dilemas.v8i.2764>
- Mena, D. (2019a,b). La cultura organizacional, elementos generales, mediaciones e impacto en el desarrollo integral de las instituciones. *Pensamiento & Gestión*, (46), 11-47, e-ISSN: 1657-6276. Recuperado de: <https://doi.org/10.14482/pege.46.1203>
- Morales-Pibaque, M., & Salazar-Pin, G. (2023). **Cultura organizacional e incidencia en la gestión administrativa de la Unidad Educativa Quince de Octubre.** *MQR Investigar*, 7(3), 1811-1826, e-ISSN: 2588-0659. Recuperado de: <https://doi.org/10.56048/MQR20225.7.3.2023.1811-1826>
- Soler, S., & Soler, L. (2012). **Usos del coeficiente alfa de Cronbach en el análisis de instrumentos escritos.** *Revista Médica Electrónica*, 34(1), 1-6, e-ISSN: 1684-1824. Cuba: Universidad de Ciencias Médicas de Matanzas.

## Wendy Lizeth Córdova Cárdenas

e-mail: [wlc@ube.edu.ec](mailto:wlc@ube.edu.ec)



Nacida en la Provincia de Imbabura, Cantón Ibarra, Ecuador, el 11 de marzo del año 1997. Con título de tercer nivel en Ciencias Políticas por la Universidad Central del Ecuador (UCE); Gestora Educativa de Pulso Ciudadano, Investigación y Estrategia de la ciudad de Quito; actualmente discente de la carrera de Derecho en la

Universidad Técnica de Manabí (UTM).

**José Lorenzo Yanzapanta Tocalema**e-mail: [jlyanzapantat@ube.edu.ec](mailto:jlyanzapantat@ube.edu.ec)

Nacido en la provincia del Tungurahua, Cantón Ambato, Ecuador, el 3 de noviembre del año 1982. Discente de la Maestría en Gestión Educativa de la Universidad Bolivariana del Ecuador (UBE); Licenciado en Ciencias de la Educación mención Informática y Computación por la Universidad Técnica de Ambato (UTA); Docente con nombramiento definitivo de la Unidad Educativa Intercultural Bilingüe “Huayna Cápac”.