



El Liderazgo Transformacional y su Incidencia en la Cultura Organizacional

Autores: Karla Alexandra Alvarado Ulloa
Universidad Bolivariana del Ecuador, **UBE**
kaalvaradou@ube.edu.ec
Durán, Ecuador
<https://orcid.org/0009-0000-7691-5870>

Darwin Miguel García Triviño
Universidad Bolivariana del Ecuador, **UBE**
dmgarcia@ube.edu.ec
Durán, Ecuador
<https://orcid.org/0009-0009-5944-9906>

Tutor: Emilio Antonio Morante Ramos
Universidad Bolivariana del Ecuador, **UBE**
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
Durán, Ecuador
<https://orcid.org/0009-0001-7978-5036>

Resumen

El liderazgo transformacional se fundamenta en la capacidad del directivo para motivar, inspirar y potenciar las habilidades de su equipo, generando un ambiente de trabajo orientado al cumplimiento de metas colectivas. El objetivo de esta investigación fue analizar las estrategias de liderazgo implementadas por los directivos y su incidencia en la cultura organizacional de la Escuela de Educación Básica Veinticuatro de Mayo, en Milagro, Ecuador, durante el periodo lectivo 2024-2025. Se empleó un enfoque cuantitativo con diseño no experimental descriptivo y método inductivo-deductivo. La población estuvo conformada por tres directivos y treinta y seis docentes, a quienes se les aplicó el instrumento MLQ 5X y una encuesta con escala de *Likert*, respectivamente. Los resultados arrojaron un nivel medio en las cinco dimensiones del liderazgo transformacional, con inconsistencias en la influencia idealizada, la motivación inspiradora y la estimulación intelectual; asimismo, la cultura organizacional evidenció fortalezas en profesionalismo y participación, pero debilidades en comunicación y clima escolar. Se concluye que el liderazgo transformacional incide directamente en la cultura organizacional, por lo que se proponen talleres de sensibilización y pensamiento estratégico para fortalecer la gestión educativa.

Palabras clave: liderazgo transformacional; cultura organizacional; administración de la educación; gestión escolar.

Código de clasificación internacional: 5802.02 - Organización y dirección de las instituciones educativas.

Cómo citar este artículo:

Alvarado, K., García, D., Morante, E. (Tut.) & Castillo, C. (Prof.). (2025). **El Liderazgo Transformacional y su Incidencia en la Cultura Organizacional**. *Revista Científica*, 10(Ed. Esp. 4), 114-133, e-ISSN: 2542-2987. Recuperado de: <https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2025.10.E4.6.114-133>

Fecha de Recepción:
19-02-2025

Fecha de Aceptación:
17-07-2025

Fecha de Publicación:
05-08-2025



Transformational Leadership and Its Impact on Organizational Culture

Abstract

Transformational leadership is grounded in the ability of school administrators to motivate, inspire, and enhance their team's skills, fostering a work environment oriented toward collective goals. The objective of this research was to analyze leadership strategies implemented by administrators and their impact on the organizational culture of the Veinticuatro de Mayo Basic Education School in Milagro, Ecuador, during the 2024-2025 school year. A quantitative approach was employed with a non-experimental descriptive design and an inductive-deductive method. The population comprised three administrators and thirty-six teachers, to whom the MLQ 5X instrument and a Likert-scale survey were applied, respectively. Results revealed a medium level across all five transformational leadership dimensions, with inconsistencies in idealized influence, inspirational motivation, and intellectual stimulation; organizational culture showed strengths in professionalism and participation but weaknesses in communication and school climate. It is concluded that transformational leadership directly affects organizational culture; therefore, sensitization workshops and strategic thinking training are proposed to strengthen educational management.

Keywords: transformational leadership; organizational culture; educational administration; school management.

International classification code: 5802.02 - Organization and Management of Educational Institutions.

How to cite this article:

Alvarado, K., García, D., Morante, E. (Tut.) & Castillo, C. (Tchr.). (2025). **Transformational Leadership and Its Impact on Organizational Culture**. *Revista Científica*, 10(Ed. Esp. 4), 114-133, e-ISSN: 2542-2987. Retrieved from: <https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2025.10.E4.6.114-133>

Date Received:
19-02-2025

Date Acceptance:
17-07-2025

Date Publication:
05-08-2025



1. Introducción

En el entorno educativo actual se presentan diversos desafíos que afectan directamente a la sociedad del siglo XXI; por consiguiente, la perspectiva a futuro se orienta hacia la erradicación de aquellas limitaciones que impiden al ser humano acceder a una educación de calidad en un mundo equitativo e igualitario, donde el aprendizaje sea universal e integral (Naciones Unidas, ONU, 2018). Para abordar estos propósitos, la presente investigación se enfoca en promover el liderazgo transformacional con el fin de aumentar la satisfacción laboral de los docentes, favorecer el trabajo colaborativo e influir en la creación de una cultura organizacional que impulse una gestión educativa efectiva, el desarrollo de habilidades en los estudiantes y la obtención de mejores resultados académicos.

En los últimos años, resulta notable que numerosos trabajos investigativos se centren en alcanzar la calidad educativa. En América Latina, el liderazgo transformacional cobra relevancia en las instituciones educativas; así, varios países promueven políticas de liderazgo que fortalecen las habilidades y el empoderamiento de los directivos para favorecer el sistema y la excelencia institucional. Ecuador no es la excepción: las autoridades educativas han impulsado a lo largo de los últimos años proyectos encaminados a mejorar la calidad educativa, mediante la capacitación constante, los concursos docentes, el asesoramiento oportuno, las mejoras en la infraestructura de algunos planteles y diversos recursos que apuntan al fortalecimiento de los procesos educativos.

En este contexto, Tirado y Heredia (2022): determinan en su investigación sobre liderazgo transformacional en la gestión educativa que este resulta fundamental porque permite alcanzar las metas propuestas, generando armonía entre las funciones que ejerce cada uno de los colaboradores. Además, sustentan que el liderazgo transformacional se relaciona directamente con cuatro dimensiones, argumentos que constituyen



un aporte significativo al presente trabajo investigativo, el cual se fundamenta en las características del liderazgo transformacional orientadas a motivar e inspirar a los miembros de una organización, con el propósito de generar un cambio en las instituciones educativas que potencie al máximo a los actores educativos y favorezca la cultura organizacional.

De manera complementaria, Chiavenato (2000): señala que el objetivo de toda organización debe ser la consecución de metas colectivas en un ambiente dinámico, cuya razón de ser es servir a dichos objetivos con la finalidad de mejorar la calidad institucional. Se evidencia, así, la estrecha relación que guarda el liderazgo transformacional con la cultura organizacional, en la medida en que los directivos potencian las habilidades de su equipo e incorporan estrategias que permiten reconocer el esfuerzo individual y los resultados colectivos.

Por su parte, Madero-Gómez y Rodríguez-Delgado (2018): sustentan que McGregor, en la teoría X, relaciona el desempeño de los colaboradores con la autoridad del directivo, al considerar que es una forma más estructurada de gestionar, en la que el personal se compromete a cumplir participativamente los objetivos planteados por la organización, respetando la jerarquía y sus funciones para obtener una recompensa. Asimismo, en la teoría Y se respalda que los estímulos y la automotivación de los empleados resultan indispensables para el bienestar organizacional; con base en estos antecedentes, se enfatiza la figura del directivo como un mentor que promueve un ambiente de confianza y autonomía, y que destaca la necesidad de satisfacer las necesidades internas de los colaboradores.

En concordancia con lo anterior, el Plan Decenal de Educación propuesto por el Ministerio de Educación (MINEDUC, 2006): establece objetivos a nivel nacional en busca de un sistema educativo de calidad con una gestión equitativa, participativa y eficaz. Bajo este marco normativo, se toma como objeto de estudio la Escuela de Educación Básica Veinticuatro de



Mayo, de la ciudad de Milagro, provincia del Guayas, donde durante el periodo lectivo 2024-2025 se han evidenciado nudos críticos que afectan la calidad de los procesos educativos. Se observa una escasa transparencia y equidad en la toma de decisiones que optimicen los procedimientos administrativos y pedagógicos, lo cual deteriora la comunicación de la comunidad educativa, incrementa los conflictos en la coordinación de actividades e impide alcanzar los objetivos institucionales y afianzar el trabajo colaborativo para el bienestar organizacional.

Otro inconveniente que se presenta en numerosas instituciones educativas radica en que los directivos escasamente se han preparado para ejercer estos cargos o, sencillamente, no poseen formación afín a la gestión educativa. Frente a este problema, en la escuela seleccionada para el estudio se determina que carece de un liderazgo eficaz, lo cual afecta la cultura organizacional y los procesos educativos de calidad.

Desde esta perspectiva, Chiavenato (2009): sostiene que las organizaciones exitosas valoran el buen desempeño de su equipo y promueven un clima laboral favorable, donde el equilibrio entre las necesidades colectivas e individuales permite que los colaboradores se sientan reconocidos por sus directivos. El presente trabajo hace hincapié en las características que debe poseer un directivo y se justifica en la búsqueda de estrategias que le permitan ejercer un liderazgo transformacional capaz de generar un cambio profundo en la institución educativa, potenciando los talentos de su equipo docente.

Esta investigación cobra importancia en la medida en que busca transformar la escuela a partir de una gestión administrativa eficaz que comprometa a todos los actores educativos y contribuya al logro de las metas institucionales. El propósito central apunta a construir una cultura sólida y de trabajo colaborativo que fortalezca la identidad de los estudiantes, favorezca el desarrollo integral de sus habilidades y cuente con un equipo docente que



eleva su potencial y la calidad en todos los niveles.

Ante los antecedentes expuestos, surge la siguiente pregunta de investigación: ¿Cómo influye el liderazgo transformacional en la mejora de la cultura organizacional y la calidad de los procesos educativos en la Escuela de Educación Básica Veinticuatro de Mayo durante el periodo lectivo 2024-2025?

En correspondencia con la interrogante planteada, el objetivo general de la presente investigación consiste en analizar las estrategias de liderazgo implementadas por los directivos, mediante encuestas y el instrumento de evaluación MLQ 5X, con el propósito de contribuir al fortalecimiento de la cultura organizacional a través de talleres que promuevan el pensamiento estratégico.

2. Metodología

La presente investigación se llevó a cabo en la Escuela de Educación Básica Veinticuatro de Mayo, ubicada en la ciudad de Milagro, provincia del Guayas, Ecuador, durante el periodo lectivo 2024-2025. El estudio se orientó a analizar el liderazgo transformacional y su incidencia en la cultura organizacional, tomando como variables de investigación el liderazgo transformacional (variable independiente) y la cultura organizacional (variable dependiente).

En cuanto al método, se empleó el inductivo-deductivo. A este respecto, Rodríguez-Toro (2025): explica que el método inductivo parte del estudio individual de los hechos hacia un conocimiento general, en tanto que el método deductivo establece leyes y principios de aplicación universal a hechos particulares. Bajo esta lógica, resultó necesario estudiar las características del liderazgo directivo para relacionarlas con los principios y rasgos específicos que definen al líder transformacional.

Con relación al enfoque, se optó por uno de carácter cuantitativo. De



acuerdo con Hernández-Sampieri y Mendoza (2018): este tipo de investigación posibilita la generalización de los resultados al otorgar un criterio de conteo y medición numérica que facilita el análisis estadístico de los datos recolectados y la identificación de patrones de comportamiento en las variables. Gracias a este enfoque, fue posible cuantificar las percepciones docentes mediante encuestas con escala de *Likert* y, al mismo tiempo, medir el nivel de liderazgo transformacional que ejercían los directivos a través de un instrumento estandarizado.

Respecto al diseño, la investigación fue de tipo no experimental y descriptiva. Se analizó el problema a partir de la observación de diversos factores causales y características, sin manipular las variables; no obstante, se identificó una correlación entre ambas. El carácter descriptivo permitió detallar las características del modo en que se dirigía la organización y fundamentar las estrategias para alcanzar el liderazgo transformacional.

La población del estudio estuvo conformada por 1200 estudiantes, 36 docentes y 3 directivos de la institución educativa antes mencionada. Como lo plantea Bernal (2010a): lo fundamental en esta fase radica en definir quiénes son y qué características deben tener los sujetos objeto de estudio. Se consideró a los 36 docentes, a quienes se les aplicó una encuesta estructurada con escala de *Likert*, y a los 3 directivos (directora, subdirectora e inspectora), a quienes se les administró el instrumento MLQ 5X.

El muestreo utilizado fue no probabilístico intencional; en palabras de Bernal (2010b): esta técnica implica que el investigador selecciona deliberadamente a los participantes con base en criterios específicos relevantes para la investigación. Se incluyó a la totalidad de docentes con el fin de recabar sus opiniones y percepciones respecto a las variables, así como a todos los directivos, dada la accesibilidad para medir el tipo de liderazgo que ejercían.

Para la recolección de datos se emplearon dos instrumentos. En primer



lugar, se aplicó una encuesta estructurada con escala de Likert dirigida a los 36 docentes, la cual midió las percepciones sobre el liderazgo transformacional y la cultura organizacional en seis dimensiones distribuidas en doce ítems. La confiabilidad de este instrumento se verificó mediante el coeficiente alfa de Cronbach, obteniéndose un valor de 0,75 para la primera variable y de 0,76 para la segunda; valores que, tal como señala Cronbach (1951): se consideran aceptables en estadística psicométrica. En segundo lugar, se utilizó la versión actualizada del Cuestionario de Liderazgo Multifactorial (MLQ) forma 5X, aplicada a los tres directivos.

Sobre este particular, Moreno-Casado et al. (2021): indican que este instrumento se basa en una escala que mide el liderazgo transformacional en cinco factores de cuatro ítems cada uno, con un tiempo de aplicación de 15 minutos, y se emplea para distinguir líderes efectivos en todos los niveles organizacionales. Adicionalmente, el MLQ-5X consta de 45 ítems: 36 relativos a los diferentes tipos de liderazgo y nueve que miden variables a nivel organizacional, en aspectos como el esfuerzo, la eficacia del líder y la satisfacción de los colaboradores.

La consistencia interna de este cuestionario se midió igualmente a través del alfa de Cronbach, obteniéndose una alta confiabilidad con valores superiores a 0,80. En la misma línea, Molero, Recio y Cuadrado (2010): confirman la solidez de este instrumento al identificar en la base de datos PsycINFO un total de 182 investigaciones, entre artículos y tesis doctorales, que emplearon el MLQ desde su publicación inicial.

Cabe señalar que la presente investigación contó con la aprobación del Consejo Científico y el Comité de Ética de la Universidad Bolivariana del Ecuador, lo cual garantizó el cumplimiento de los principios éticos y la rigurosidad metodológica requeridos para su desarrollo.

3. Resultados

A partir de las técnicas e instrumentos aplicados en el proceso de investigación, se obtuvieron los datos más relevantes que permitieron identificar los nudos críticos relacionados con el liderazgo transformacional y la cultura organizacional en la institución seleccionada para el estudio. A continuación, se presentan los hallazgos organizados según los instrumentos aplicados.

Tabla 1. Instrumento de evaluación MLQ 5X aplicado a directivos.

Dimensiones de Liderazgo Transformacional	Ítems	Puntaje Promedio	Nivel (bajo/medio/alto)
Influencia idealizada (atributos)	10, 18, 21, 25	3	Medio
Influencia idealizada (conducta)	6, 14, 23, 34	4	Medio
Motivación inspiradora	9, 13, 26, 36	3	Medio
Estimulación intelectual	2, 8, 30, 32	3	Medio
Consideración individualizada	15, 19, 29, 31	3	Medio
Total	20 preguntas	16	Medio

Nota: La clasificación de niveles se estableció de la siguiente manera: bajo (1-2), medio (3-4), alto (5). La escala corresponde a los rangos promedio del instrumento MLQ 5X.

Fuente: Los Autores (2025).

En la tabla 1 se presentan los resultados obtenidos en las cinco dimensiones del instrumento MLQ 5X, centradas en el liderazgo transformacional. La aplicación de este instrumento reveló que todas las dimensiones alcanzaron un nivel medio, lo cual evidenció inconsistencias en las características propias de un líder transformador. Cabe destacar que la dimensión influencia idealizada (conducta) obtuvo el puntaje promedio más alto (4), ubicándose en el rango superior del nivel medio, lo que indicó un mejor desempeño relativo en esta área respecto a las demás dimensiones. Ç

En la dimensión influencia idealizada (atributos), el directivo obtuvo un puntaje medio que determinó que no siempre se enorgullecía de estar vinculado con su equipo (ítem 10), generaba incertidumbre al priorizar sus



intereses (ítem 18) y en ocasiones no mostraba suficiente reflexión, aunque prevalecía su ética profesional, lo que generaba respeto en su equipo (ítem 21); sin embargo, se evidenció falta de confianza en sus seguidores (ítem 25), dado que algunos de sus valores resultaron ambiguos, lo cual debilitaba su influencia.

En cuanto a la influencia idealizada (conducta), los resultados mostraron que el directivo establecía valores y creencias relevantes (ítem 6) y poseía sentido del propósito (ítem 14), pero no fijaba objetivos claros; consideraba las consecuencias éticas de sus decisiones (ítem 23), aunque no siempre existía coherencia entre palabra y acción, y no otorgaba suficiente importancia a una visión colectiva (ítem 34).

Con respecto a la dimensión motivación inspiradora, el resultado de nivel medio indicó que el directivo hablaba con entusiasmo del futuro (ítem 9) y motivaba a sus colaboradores, aunque de manera selectiva, sin inspirar logros colectivos (ítem 13), lo cual incidía en la falta de equidad; mantenía una visión del futuro institucional deseado (ítem 26), pero carecía de objetivos claros (ítem 36), generando desconfianza e impidiendo alinear a todos hacia un propósito común. En la dimensión estimulación intelectual, se determinó que el directivo examinaba ideas críticas (ítem 2) y buscaba diferentes criterios para la resolución de conflictos (ítem 8), pero no involucraba activamente a todo el personal en la toma de decisiones; predominaba un enfoque conservador que limitaba las alternativas de solución desde varios ángulos (ítem 30), ejerciendo un liderazgo vertical que inhibía a parte de su equipo e impedía completar tareas (ítem 32).

Por último, en la dimensión consideración individualizada, el puntaje de nivel medio determinó que el líder ofrecía orientación de forma ocasional (ítem 15), era equitativo con las diferencias individuales (ítem 19), analizaba las debilidades y reconocía las fortalezas de sus colaboradores (ítem 29) y motivaba el desarrollo de sus capacidades (ítem 31); no obstante, en ciertas

ocasiones no valoraba el esfuerzo, lo que podía afectar el empoderamiento de los equipos y la consecución de las metas institucionales.

Tabla 2. Encuesta dirigida a docentes - Variable independiente: Liderazgo Transformacional.

Dimensiones	Ítems	Nunca	Rara vez	A veces	A menudo	Siempre
Planificación estratégica	1. ¿Considera usted que los directivos fomentan el desarrollo profesional del equipo docente?	0%	5,6%	8,3%	36,1%	50%
	2. ¿Cree usted que la planificación estratégica fomenta la innovación y la creatividad en los procesos educativos?	0%	2,8%	2,8%	19,4%	75%
Comunicación y toma de decisiones	3. ¿Considera que la comunicación en la institución educativa es efectiva y asertiva?	0%	5,6%	22,2%	16,7%	55,6%
	4. ¿Considera usted que se procede de manera ética y democrática en la toma de decisiones y resolución de conflictos?	0%	5,6%	16,7%	22,2%	55,6%
Monitoreo y control	5. ¿Considera usted que los directivos influyen positivamente en el desempeño laboral del equipo docente?	0%	0%	2,8%	33,3%	63,9%
	6. ¿Cree usted que se evidenciaría una mejora continua como producto de un monitoreo y control efectivo?	2,8%	2,8%	8,3%	30,6%	55,6%

Fuente: Los Autores (2025).

En la tabla 2 se presentan los resultados de la encuesta aplicada a docentes en relación con la variable independiente liderazgo transformacional. En la dimensión planificación estratégica, respecto a si los directivos fomentaban el desarrollo profesional (ítem 1), las opiniones se mostraron divididas: un 50% respondió siempre, un 36,1% a menudo y un 8,3% a veces, lo cual evidenció la necesidad de ajustar estos procesos. En cuanto a la promoción de la innovación y la creatividad (ítem 2), el 75% de los encuestados respondió favorablemente y un 19,4% indicó que esto ocurría a menudo, lo



que sugirió que la planificación se direccionaba hacia la mejora continua. En la dimensión comunicación y toma de decisiones (ítem 3), un 55,6% manifestó que la comunicación era asertiva y un 16,7% que esto sucedía a menudo, mientras que un 22,2% respondió a veces, lo que indicó la necesidad de mejorar la fluidez comunicativa.

Sobre la ética y la democracia en la toma de decisiones y la resolución de conflictos (ítem 4), el 55,6% consideró que siempre se actuaba de forma ética y democrática y un 22,2% que esto ocurría a menudo; sin embargo, un 16,7% respondió a veces, lo que evidenció que la institución necesitaba fortalecer los procedimientos de información y la participación proactiva de los actores educativos.

En la dimensión monitoreo y control (ítem 5), el 63,9% de los docentes valoró que el monitoreo era esencial para la mejora educativa y el 33,3% consideró que esto ocurría a menudo, lo que reflejó una percepción positiva respecto a la influencia del directivo en el desempeño docente. De igual manera, el 55,6% percibió una mejora continua siempre (ítem 6), un 30,6% a menudo y un 8,3% a veces, lo que reflejó la necesidad de aplicar mecanismos de monitoreo y control efectivos en la práctica profesional del aula.

Tabla 3. Encuesta dirigida a docentes - Variable dependiente: Cultura Organizacional.

Dimensiones	Ítems	Nunca	Rara vez	A veces	A menudo	Siempre
Sentido de pertenencia y desempeño	1. ¿Cree usted que todos los actores educativos cumplen con los acuerdos del código de convivencia institucional?	0%	5,6%	11,1%	38,9%	44,4%
	2. ¿Considera usted que los directivos y docentes son profesionales altamente capacitados que promueven valores con el ejemplo?	0%	0%	8,3%	25%	66,7%
Participación y trabajo colaborativo	3. ¿Considera que se promueve un ambiente de trabajo participativo e inclusivo?	0%	5,6%	2,8%	30,6%	61,1%



Artículo Original / Original Article

	4. ¿Cree usted que se promueve la delegación de funciones y el trabajo en equipo como cultura de mejora continua?	0%	5,6%	5,6%	38,9%	50%
Clima escolar	5. ¿Los directivos contribuyen a un ambiente en el que usted se siente motivado y valorado?	0%	2,8%	16,7%	44,4%	36,1%
	6. ¿Cree usted que en la institución se ha desarraigado el acoso escolar y todo tipo de violencia?	2,8%	8,3%	8,3%	44,4%	36,1%

Fuente: Los Autores (2025).

En la tabla 3 se exponen los resultados correspondientes a la variable dependiente cultura organizacional. En la dimensión sentido de pertenencia y desempeño, un 44,4% respondió siempre y un 38,9% a menudo respecto al cumplimiento de las normas institucionales plasmadas en el código de convivencia (ítem 1); sin embargo, un 11,1% respondió a veces y un 5,6% rara vez, lo que reveló excepciones en el cumplimiento institucional. Un 66,7% consideró que existían profesionales altamente capacitados que promovían valores (ítem 2) y un 25% indicó que esto ocurría a menudo, resultados que reflejaron una percepción positiva del profesionalismo.

En la dimensión participación y trabajo colaborativo, el 61,1% consideró que se fomentaba un ambiente participativo e inclusivo (ítem 3) y el 30,6% señaló que esto sucedía a menudo, lo que constituyó un porcentaje favorable. Respecto a la delegación de funciones y el trabajo colaborativo (ítem 4), las opiniones estuvieron divididas: un 50% respondió siempre, un 38,9% a menudo y un 11,2% entre rara vez y a veces, lo que indicó que estas prácticas no se encontraban incorporadas en su totalidad.

En la dimensión clima escolar, los resultados reflejaron disparidad en los criterios: un 36,1% consideró que el directivo contribuía siempre a un ambiente positivo (ítem 5) y un 44,4% a menudo, evidenciándose un margen de mejora en la percepción colectiva. En relación con el acoso escolar y todo



tipo de violencia (ítem 6), un 36,1% respondió siempre, un 44,4% a menudo, y un 19,4% acumulado entre nunca, rara vez y a veces, lo que manifestó la existencia de indicios de violencia que no permitían alcanzar la efectividad en la cultura institucional.

De manera general, los datos recopilados mediante el MLQ 5X arrojaron un puntaje total de 16 sobre 20 puntos posibles, con un nivel medio en las cinco dimensiones evaluadas, siendo la influencia idealizada (conducta) la de mayor puntaje promedio (4). Por su parte, las encuestas dirigidas a docentes registraron porcentajes favorables superiores al 50% en las categorías siempre y a menudo para la mayoría de los ítems de ambas variables; no obstante, se identificaron porcentajes de atención en ítems específicos como la comunicación institucional (22,2% a veces), la motivación y valoración docente (16,7% a veces) y la erradicación de la violencia escolar (19,4% acumulado entre nunca, rara vez y a veces).

Los hallazgos obtenidos permiten interpretar que las dimensiones del liderazgo transformacional evaluadas en los directivos presentan inconsistencias que repercuten en la dinámica institucional. El nivel medio sostenido en influencia idealizada, motivación inspiradora, estimulación intelectual y consideración individualizada refleja un ejercicio directivo que, si bien posee rasgos positivos aislados, carece de la coherencia y la sistematicidad necesarias para consolidar un liderazgo transformador. Esta situación se traduce en un cuerpo docente que, aunque reconoce aspectos favorables de la gestión, no se siente plenamente motivado ni empoderado para el cumplimiento de la visión y la misión institucional.

Las áreas que demandan mayor atención son la comunicación institucional, la toma de decisiones participativa y el clima escolar. La persistencia de indicios de violencia y la percepción desigual sobre la motivación y la valoración docente revelan que la cultura organizacional aún no se encuentra suficientemente fortalecida para garantizar un entorno seguro,



equitativo y propicio para la mejora continua de los procesos educativos.

Ante esta realidad, se propone la implementación de talleres de sensibilización y actualización de conocimientos como estrategia de intervención. Estos talleres abordarán temáticas específicas: la visión estratégica en el diseño de proyectos, la comunicación asertiva en entornos educativos, el liderazgo transformacional para la mejora continua, la inclusión educativa y la convivencia escolar, así como los mecanismos de prevención y resolución de conflictos. El objetivo de esta propuesta es promover una visión y un pensamiento estratégico en los actores educativos que contribuya al fortalecimiento de la cultura organizacional.

Para la validación de esta propuesta se empleará el método de juicio de expertos, mediante el cual profesionales altamente capacitados y con amplia experiencia en temas de liderazgo y cultura organizacional determinarán la pertinencia, la validez y la confiabilidad de los contenidos y la estructura de los talleres propuestos en la presente investigación.

4. Conclusiones

A la luz de los resultados, queda claro que el liderazgo transformacional y la gestión educativa mantienen un vínculo estrecho. El nivel medio registrado en las cinco dimensiones evaluadas revela que los directivos poseen rasgos de liderazgo, pero estos no alcanzan la consistencia requerida para impulsar una cultura organizacional sólida. Fortalecer competencias como la influencia idealizada, la motivación inspiradora, la estimulación intelectual y la consideración individualizada resulta prioritario para potenciar el desempeño colectivo y encaminar a la institución hacia sus objetivos.

Un elemento diferenciador de este estudio es la articulación del instrumento MLQ 5X con encuestas de percepción docente dentro de una institución educativa pública ecuatoriana. Este diseño permitió captar, desde dos ángulos complementarios, tanto el perfil de liderazgo de los directivos



como la valoración que el cuerpo docente otorga a la cultura organizacional. Los datos muestran que, pese a una percepción favorable del profesionalismo y la planificación, subsisten brechas en la comunicación, la delegación de funciones y la atención al clima escolar, sobre todo en la prevención de la violencia y el acoso.

Al cotejar estos hallazgos con investigaciones afines, se observa coincidencia en que el liderazgo transformacional constituye un factor clave para la mejora de los procesos educativos: un líder empoderado logra articular una visión compartida, motivar a su equipo y generar confianza. Sin embargo, mientras otros estudios latinoamericanos reportan niveles altos de liderazgo transformacional, la institución analizada se ubica en un nivel medio con inconsistencias notorias. Ello sugiere que las condiciones propias del entorno educativo ecuatoriano -entre ellas, la escasa formación específica de los directivos en gestión educativa- inciden de modo particular en el ejercicio del liderazgo.

Conviene reconocer las limitaciones del estudio. El muestreo no probabilístico intencional permitió acceder a la totalidad de docentes y directivos de la institución, pero restringe la posibilidad de generalizar los resultados a otros contextos. Asimismo, haber aplicado los instrumentos en un solo plantel y durante un periodo lectivo específico acota el alcance temporal y geográfico de los hallazgos. Pese a ello, la rigurosidad en el uso de instrumentos reconocidos internacionalmente, como el MLQ 5X, y el análisis estadístico de los datos cuantitativos confieren consistencia interna al estudio.

De cara a futuras investigaciones, sería pertinente ampliar el objeto de estudio a varias instituciones educativas de distintos cantones y provincias del Ecuador, a fin de establecer comparaciones que enriquezcan la comprensión del fenómeno. También resulta oportuno explorar cómo incide el liderazgo transformacional en variables como el rendimiento académico, la retención docente y la satisfacción de los padres de familia. Queda abierta, además, la



interrogante de si la aplicación sostenida de talleres de sensibilización y actualización de conocimientos puede elevar de forma significativa el nivel de liderazgo y, con ello, transformar la cultura organizacional a mediano y largo plazo.

El liderazgo transformacional incide directamente en la cultura organizacional de la institución estudiada, ya que las debilidades en sus dimensiones se reflejan en el clima escolar, la comunicación y el trabajo colaborativo. Los resultados del MLQ-5X evidencian la necesidad de líderes que promuevan equidad, participación democrática y mejora continua. En este contexto, talleres de sensibilización y actualización se proponen como una alternativa viable para fortalecer el pensamiento estratégico y consolidar una cultura orientada a la calidad, la inclusión y la excelencia educativa.

5. Referencias

- Bernal, C. (2010a,b). **Metodología de la investigación: administración, economía, humanidades y ciencias sociales**. 3ª edición, ISBN: 978-958-699-128-5. Colombia: Pearson Educación.
- Chiavenato, I. (2000). **Administración de recursos humanos**. 5ª edición, ISBN: 85-224-2004-1. Santafé de Bogotá, Colombia: McGraw-Hill Interamericana, S.A.
- Chiavenato, I. (2009). **Gestión del talento humano**. 3ª edición, ISBN: 978-970-10-7340-7. México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Cronbach, L. (1951). **Coefficient alpha and the internal structure of tests**. *Psychometrika*, 16(3), 297-334, e-ISSN: 1860-0980. Retrieved from: <https://doi.org/10.1007/BF02310555>
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2018). **Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta**. ISBN: 978-1-4562-6096-5. Ciudad de México, México: Editorial McGraw-Hill

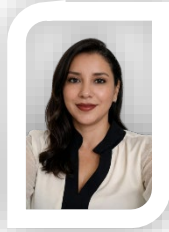


Education.

- Madero-Gómez, S., & Rodríguez-Delgado, D. (2018). **Relación entre las teorías X y Y de McGregor, las formas de retribuir y la satisfacción de las personas en su trabajo.** *CienciaUAT*, 13(1), 95-107, e-ISSN: 2007-7858. México: Universidad Autónoma de Tamaulipas.
- MINEDUC (2006). **Plan Decenal de Educación del Ecuador 2006-2015.** Quito, Ecuador: Ministerio de Educación.
- Molero, F., Recio, P., & Cuadrado, M. (2010). **Liderazgo transformacional y liderazgo transaccional: un análisis de la estructura factorial del Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) en una muestra española.** *Psicothema*, 22(3), 495-501, e-ISSN: 1886-144X. España: Universidad de Oviedo.
- Moreno-Casado, H., Leo, F., López-Gajardo, M., García-Calvo, T., Cuevas, R., & Sánchez-Oliva, D. (2021). **Adaptación y validación de la escala de liderazgo MLQ-5X al contexto educativo español.** *Anales de Psicología*, 37(2), 311-322, e-ISSN: 1695-2294. Recuperado de: <https://doi.org/10.6018/analesps.425351>
- ONU (2018). **La Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible: una oportunidad para América Latina y el Caribe.** ISBN: 978-92-1-058643-6. Chile: Naciones Unidas.
- Rodríguez-Toro, O. (2025). **El método general de investigación científica y dieciséis métodos de investigación.** Primera edición, ISBN: 978-607-26922-0-6. México: Mirdav Natsar Desarrollo Literario.
- Tirado, M., & Heredia, F. (2022). **Liderazgo transformacional en la gestión educativa: una revisión literaria.** *Conrado*, 18(85), 246-251, e-ISSN: 1990-8644. Cuba: Editorial Universo Sur.

Karla Alexandra Alvarado Ulloa

e-mail: kaalvaradou@ube.edu.ec



Nacida en la provincia del Guayas, cantón Milagro, Ecuador, el 2 de febrero del año 1984. Con título de tercer nivel como Licenciada en Ciencias de la Educación mención Parvularia por la Universidad Estatal de Milagro (UNEMI); soy docente de servicio en el Magisterio Nacional del Ecuador, desempeñando la función de docente en la Escuela Fiscal de Educación Básica “Veinticuatro de Mayo”.

Darwin Miguel García Triviñoe-mail: dmgarciat@ube.edu.ec

Nacido en la provincia del Guayas, cantón Guayaquil, Ecuador, el 19 de agosto del año 1983. Con título de Tercer Nivel como Licenciado en Ciencias de la Educación mención Educación Primaria por la Universidad de Guayaquil (UG); ejerciendo desde el 2004 como profesor rural, unidocente, director subdirector; y en la actualidad como docente de la Unidad Educativa Fiscal “San Jacinto” del cantón Colimes.