

Liderazgo Directivo y Clima Institucional en la Unidad Educativa 22 de Marzo

Autores: Oscar Javier Torres Arizala
Universidad Bolivariana del Ecuador, **UBE**
ojtorresa@ube.edu.ec
San Lorenzo, Ecuador
<https://orcid.org/0009-0001-9175-6633>

Eliza Mabel Vega Bermúdez
Universidad Bolivariana del Ecuador, **UBE**
emvegab@ube.edu.ec
Manabí, Ecuador
<https://orcid.org/0009-0000-7657-3874>

Tutor: Aldo Vinicio Falconi Asanza
Universidad Bolivariana del Ecuador, **UBE**
avfalconia@ube.edu.ec
Durán, Ecuador
<https://orcid.org/0000-0002-2899-7047>

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

Resumen

El liderazgo directivo representa un factor clave en la configuración del clima institucional de los centros educativos, incidiendo en la motivación, el desempeño y las relaciones interpersonales del personal. Esta investigación tuvo como objetivo analizar la relación entre el liderazgo directivo y el clima institucional en la Unidad Educativa 22 de Marzo, ubicada en San Lorenzo, Esmeraldas, Ecuador. Se empleó un enfoque cuantitativo con diseño no experimental, transversal y correlacional. La muestra estuvo conformada por 55 participantes entre docentes y directivos, a quienes se aplicó un cuestionario estructurado con escala *Likert* de cinco puntos. Los resultados evidenciaron que las dimensiones mejor valoradas fueron la identidad institucional (82,5%) y las relaciones interpersonales (76,65%), mientras que la toma de decisiones participativa obtuvo la valoración más baja (55,85%). Se identificó que el estilo de liderazgo fomenta un ambiente democrático (68,4%) y promueve la participación (71,7%), aunque persisten oportunidades de mejora en la consulta al personal. Se concluye que el liderazgo directivo ejerce una influencia significativa en el clima institucional, principalmente a través de las dimensiones comunicacional y relacional, siendo necesario fortalecer los mecanismos de participación del personal en la toma de decisiones.

Palabras clave: administración de la educación; personal docente; ambiente educacional; relaciones interpersonales; satisfacción en el trabajo.

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

Cómo citar este artículo:

Torres, O., Vega, E., Falconi, A. (Tut.) & Castillo, C. (Prof.). (2025). **Liderazgo Directivo y Clima Institucional en la Unidad Educativa 22 de Marzo**. *Revista Científica*, 10(Ed. Esp. 6), 64-79, e-ISSN: 2542-2987. Recuperado de: <https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2025.10.E6.3.64-79>

Fecha de Recepción:
14-04-2025

Fecha de Aceptación:
04-10-2025

Fecha de Publicación:
05-11-2025

Leadership and Institutional Climate at the 22 de Marzo Educational Unit

Abstract

Managerial leadership represents a key factor in shaping the institutional climate of educational centers, influencing motivation, performance, and interpersonal relationships among staff. This research aimed to analyze the relationship between managerial leadership and institutional climate at the 22 de Marzo Educational Unit, located in San Lorenzo, Esmeraldas, Ecuador. A quantitative approach with a non-experimental, cross-sectional, and correlational design was employed. The sample consisted of 55 participants, including teachers and administrators, who completed a structured questionnaire using a five-point Likert scale. Results showed that the highest-rated dimensions were institutional identity (82,5%) and interpersonal relationships (76,65%), while participatory decision-making received the lowest rating (55,85%). The leadership style was found to foster a democratic environment (68,4%) and promote participation (71,7%), although opportunities for improvement remain in staff consultation. It is concluded that managerial leadership exerts a significant influence on institutional climate, primarily through communicational and relational dimensions, highlighting the need to strengthen staff participation mechanisms in decision-making processes.

Keywords: educational administration; teaching staff; educational environment; interpersonal relationships; job satisfaction.

International classification code: 5802.02 - Organization and management of educational institutions.

How to cite this article:

Torres, O., Vega, E., Falconi, A. (Tut.) & Castillo, C. (Tchr.). (2025). **Leadership and Institutional Climate at the 22 de Marzo Educational Unit.** *Revista Científica*, 10(Ed. Esp. 6), 64-79, e-ISSN: 2542-2987. Retrieved from: <https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2025.10.E6.3.64-79>

Date Received:
14-04-2025

Date Acceptance:
04-10-2025

Date Publication:
05-08-2025

1. Introducción

Dentro de las instituciones educativas, el liderazgo directivo ocupa un lugar central que va más allá de la simple administración. Su influencia abarca desde los procesos de gestión hasta la toma de decisiones, pasando por las relaciones entre el personal y, sobre todo, incide de forma notable en el clima que se vive día a día en la institución. Al respecto, Chiavenato (2009a): plantea que liderar va mucho más allá de dirigir: implica guiar, motivar e inspirar a toda la comunidad educativa hacia objetivos compartidos, cultivando un ambiente donde prime la armonía y el trabajo conjunto.

La comprensión actual del liderazgo en contextos educativos descansa sobre diversas corrientes teóricas que han explorado cómo el estilo de quien dirige moldea el ambiente de trabajo. Entre ellas destaca la Teoría del Liderazgo Transformacional, formulada inicialmente por Burns (1978); y desarrollada posteriormente por Bass (1985); Esta teoría propone que los líderes realmente efectivos son quienes consiguen influir en su equipo a través de la inspiración, fomentando su crecimiento personal y atendiendo sus necesidades particulares.

Años después, Bass y Riggio (2006): corroboraron que este tipo de liderazgo beneficia tanto el compromiso del personal como su satisfacción en el trabajo. El líder transformacional comparte una visión común, brinda apoyo emocional y estimula la creatividad, elementos que se traducen en un mejor clima escolar. Por su parte, Northouse (2021): añade que un liderazgo efectivo no se limita a un solo enfoque, sino que requiere combinar distintas perspectivas según las características propias de cada organización.

El clima institucional puede entenderse como la percepción colectiva que tienen quienes trabajan en una organización sobre su ambiente laboral, la forma en que se comunican internamente y cómo se relacionan entre sí. En esta línea, Chiavenato (2009b): sostiene que el clima organizacional se relaciona con las percepciones que tienen los trabajadores sobre las

estructuras y procesos que ocurren en el medio laboral, las cuales generan un ambiente particular que influye directamente en la satisfacción del personal, la cohesión del equipo de trabajo y la eficiencia institucional.

A esto se suma que Robbins y Judge (2013): identifican que el comportamiento dentro de las organizaciones responde a una interacción entre factores personales, grupales e institucionales que, en conjunto, dan forma al ambiente laboral. Adicionalmente, Arenas (2017): ofrece evidencia concreta de cómo un buen clima organizacional favorece el desempeño docente, demostrando que cuando el ambiente es propicio, los resultados educativos mejoran.

Diversos trabajos han puesto de manifiesto que existe un vínculo importante entre la manera de liderar y cómo el personal percibe el clima de su institución. Así, Serrano y Portalanza (2014): muestran que la forma de liderar puede marcar una diferencia sustancial en cómo se percibe el entorno de trabajo. Investigaciones más recientes respaldan esta idea y destacan que las buenas prácticas de liderazgo contribuyen a mejorar tanto la gestión educativa como el bienestar de quienes laboran en la institución.

Visto así, el rol del directivo trasciende la mera gestión administrativa. Su labor incide directamente en la construcción de un ambiente institucional sano, que propicia tanto el crecimiento de la organización como el buen desempeño y la convivencia armónica del personal docente.

Este estudio cobra relevancia ante las dificultades observadas en la Unidad Educativa 22 de Marzo, donde se han detectado problemas como una comunicación poco fluida entre directivos y personal, escasa motivación, poca participación de los docentes en las decisiones institucionales y ciertas tensiones en las relaciones entre compañeros. Frente a esta realidad, resulta necesario analizar de manera ordenada cómo las acciones y el estilo del directivo influyen en el ambiente de trabajo.

La importancia del estudio se justifica porque permite identificar factores

que fortalecen o debilitan el clima institucional y contribuir al mejoramiento de la calidad educativa, respondiendo a una necesidad real detectada en la institución y enriqueciendo el cuerpo teórico sobre liderazgo y clima institucional desde un contexto específico.

Ante esta situación se plantea la siguiente pregunta de investigación general: ¿Cómo incide el liderazgo directivo en el clima institucional de la Unidad Educativa 22 de Marzo?; y específicamente: ¿Qué estilo de liderazgo ejerce el directivo en la Unidad Educativa 22 de Marzo?; ¿Qué características presenta el clima institucional según la percepción del personal docente?; ¿Qué relación existe entre el estilo de liderazgo directivo y las dimensiones del clima institucional en la institución?.

A partir de los cuestionamientos planteados, esta investigación tiene como objetivo general analizar el liderazgo directivo y el clima institucional de la Unidad Educativa 22 de Marzo, buscando comprender cómo las prácticas, actitudes y estilos de liderazgo adoptados por el equipo directivo influyen en la percepción, convivencia y desempeño del personal docente dentro de la institución.

Los objetivos específicos se orientan a: identificar el estilo de liderazgo que ejerce la dirección de la Unidad Educativa 22 de Marzo, con el fin de reconocer las características y prácticas que definen su forma de gestión; describir cómo el personal docente percibe el clima institucional, considerando factores como la comunicación, el ambiente laboral, la participación y la motivación; y establecer guías de estrategias que permitan fortalecer el clima institucional a partir de un liderazgo directivo más participativo y efectivo.

2. Metodología (Materiales y métodos)

El trabajo se desarrolló bajo el método hipotético-deductivo, que parte de formular una hipótesis y luego contrastarla con datos obtenidos de la realidad. Este método partió de la observación del entorno institucional,

seguido del planteamiento de una hipótesis sobre la incidencia del liderazgo directivo en el clima institucional. Luego, se recogieron datos mediante encuestas con escala *Likert* dirigidas al personal, y estos datos se procesaron estadísticamente para verificar o descartar la hipótesis inicial.

Se optó por un enfoque cuantitativo, dado que el propósito era medir de manera objetiva la relación entre el liderazgo directivo y el clima de la institución. Conforme a lo expuesto por Hernández, Fernández y Baptista (2014a): este enfoque se basa en recoger información numérica de forma sistemática, lo que permite responder preguntas de investigación y comprobar hipótesis a través de análisis estadísticos que revelan patrones de comportamiento. Gracias a este enfoque, fue posible obtener datos numéricos mediante instrumentos bien estructurados que ayudaron a detectar patrones y relaciones entre las variables del estudio. También, Hernández-Sampieri y Mendoza (2018): destacan que la metodología cuantitativa ofrece la ventaja de poder generalizar los resultados y replicar el estudio en otros contextos.

En cuanto al diseño, se trabajó con un esquema no experimental, transversal y correlacional. No experimental porque las variables no fueron alteradas intencionalmente, sino observadas en su estado natural. Transversal porque los datos se recogieron en un único momento, lo que permitió captar una fotografía de la situación en ese instante. Y correlacional porque el interés principal era identificar si existía una asociación entre el liderazgo directivo y el clima institucional. Tal como señalan Hernández, Fernández y Baptista (2014b): este tipo de investigación busca establecer qué tan relacionadas están diferentes variables dentro de un contexto determinado.

La investigación se desarrolló en la Unidad Educativa 22 de Marzo, ubicada en el cantón San Lorenzo, provincia de Esmeraldas, Ecuador, durante el período lectivo 2025. El estudio se ejecutó en un plazo de seis meses, comprendiendo las fases de planificación, recolección de datos, análisis y elaboración de resultados.

La población estuvo conformada por el personal directivo y docente de la Unidad Educativa 22 de Marzo, totalizando 65 personas (60 docentes y 5 directivos). Esta población fue de tipo finita y accesible, limitándose a los miembros activos de la institución durante el período de estudio. Se aplicó un muestreo probabilístico aleatorio simple para garantizar que todos los miembros de la población tuvieran la misma probabilidad de ser seleccionados.

La muestra se calculó utilizando la fórmula para población finita, con los siguientes parámetros: $N = 65$ (tamaño de la población), $Z = 1,96$ (nivel de confianza del 95%), $p = 0,5$ (probabilidad de éxito), $q = 0,5$ (probabilidad de fracaso), $e = 0,05$ (margen de error). El cálculo arrojó un resultado de 55,69 participantes, redondeándose a 55 para efectos prácticos. La distribución proporcional resultó en 51 docentes (92,73%) y 4 directivos (7,27%).

Se definieron dos variables principales: Variable 1: Liderazgo directivo, conceptualizada como el conjunto de acciones, decisiones y estilos de conducción que aplicó la autoridad educativa para guiar a la institución hacia el logro de sus objetivos. Esta variable se operacionalizó a través de tres dimensiones: estilo de liderazgo, comunicación y toma de decisiones. Variable 2: Clima institucional, definida como el ambiente percibido dentro de la institución educativa, conformado por las relaciones entre directivos, docentes, estudiantes y personal de apoyo. Se operacionalizó a través de tres dimensiones: relaciones interpersonales, motivación laboral e identidad institucional.

Se utilizó la técnica de encuesta mediante la aplicación de un cuestionario estructurado con escala tipo *Likert* de cinco puntos (1 = Totalmente en desacuerdo, 2 = En desacuerdo, 3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4 = De acuerdo, 5 = Totalmente de acuerdo). El instrumento constó de 12 ítems distribuidos equitativamente entre las dimensiones de ambas variables (dos ítems por cada una de las seis dimensiones), diseñado

para medir las percepciones del personal sobre las prácticas de liderazgo directivo y las características del clima institucional.

Previo a la aplicación de los instrumentos, se gestionó la autorización institucional correspondiente mediante la entrega de un oficio formal dirigido a la rectora de la institución, Lcda. Rocío Rodríguez Lerma. Una vez obtenida la autorización, se procedió a la aplicación de las encuestas al personal seleccionado en la muestra, garantizando la confidencialidad y el uso exclusivo de los datos con fines académicos.

Los datos recolectados se procesaron mediante análisis estadístico descriptivo, utilizando medidas de tendencia central y distribución de frecuencias. Se emplearon tablas de distribución porcentual para presentar los resultados por dimensiones y variables, facilitando la interpretación de los hallazgos y el establecimiento de conclusiones.

El estudio contó con la aprobación de las autoridades institucionales de la Unidad Educativa 22 de Marzo y se rigió por los principios éticos de la investigación educativa. Se garantizó la confidencialidad de los participantes, el consentimiento informado y el uso exclusivamente académico de la información recolectada, cumpliendo con los estándares éticos establecidos para investigaciones en el ámbito educativo.

3. Resultados (análisis e interpretación de los resultados)

Los resultados obtenidos a partir de las encuestas aplicadas a los 55 participantes se organizaron según las dimensiones establecidas para cada variable de estudio. Se presentaron los hallazgos correspondientes al liderazgo directivo y al clima institucional en la Unidad Educativa 22 de Marzo.

3.1. En relación con la variable liderazgo directivo, los resultados

Se organizaron en tres dimensiones: estilo de liderazgo, comunicación y toma de decisiones. Se aplicaron seis ítems distribuidos equitativamente

entre las dimensiones mencionadas, los cuales permitieron evaluar las percepciones del personal docente y directivo sobre las prácticas directivas ejercidas en la institución educativa.

Tabla 1. Dimensión 1 - Estilo de liderazgo.

N.º	Ítem	Escala					Total
		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	
1	El director promueve la participación del personal en la toma de decisiones	3,3%	8,3%	16,7%	41,7%	30%	100%
2	El estilo de liderazgo del director fomenta un ambiente democrático	5%	6,7%	20%	36,7%	31,7%	100%
Nota. Totalmente en desacuerdo (TD); En desacuerdo (ED); Ni de acuerdo ni en desacuerdo (AD); De acuerdo (DA); Totalmente de acuerdo (TA).							

Fuente: Los Autores (2025).

Los datos de la tabla 1 reflejaron que el 71,7% (DA+TA) del personal percibió que el director promovía la participación en la toma de decisiones, mientras que el 68,4% (DA+TA) consideró que el estilo de liderazgo fomentaba un ambiente democrático en la institución.

Tabla 2. Dimensión 2 - Comunicación.

N.º	Ítem	Escala					Total
		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	
3	La comunicación entre la dirección y el personal es clara y constante	1,7%	5%	23,3%	45%	25%	100%
4	Recibo información oportuna sobre decisiones institucionales	3,3%	8,3%	21,7%	41,7%	25%	100%

Fuente: Los Autores (2025).

La tabla 2 registró que el 70% (DA+TA) del personal valoró

positivamente la claridad de la comunicación directiva, mientras que el 66,7% (DA+TA) confirmó recibir información oportuna sobre las decisiones institucionales.

Tabla 3. Dimensión 3 - Toma de decisiones.

N.º	Ítem	Escala					Total
		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	
5	Se me consulta en temas importantes que afectan a la institución	8,3%	11,7%	25%	33,3%	21,7%	100%
6	El director considera las opiniones del personal antes de tomar decisiones	6,7%	13,3%	23,3%	35%	21,7%	100%

Fuente: Los Autores (2025).

La tabla 3 mostró que el 55% (DA+TA) del personal manifestó ser consultado en temas importantes, mientras que el 56,7% (DA+TA) indicó que el director consideraba sus opiniones en la toma de decisiones institucionales.

3.2. Respecto a la variable clima institucional, los hallazgos

Se estructuraron en tres dimensiones: relaciones interpersonales, motivación laboral e identidad institucional. Se emplearon seis ítems distribuidos proporcionalmente entre estas dimensiones, los cuales facilitaron la medición de las percepciones del personal sobre el ambiente organizacional y las condiciones de trabajo existentes en la unidad educativa.

Tabla 4. Dimensión 4 - Relaciones interpersonales.

N.º	Ítem	Escala					Total
		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	
7	Existe un ambiente de respeto y colaboración entre colegas	1,7%	3,3%	16,7%	43,3%	35%	100%
8	La relación entre docentes y	1,7%	5%	18,3%	41,7%	33,3%	100%

Artículo Original / Original Article

	directivos es cordial y profesional						
--	-------------------------------------	--	--	--	--	--	--

Fuente: Los Autores (2025).

La tabla 4 evidenció que el 78,3% (DA+TA) del personal reconoció la existencia de un ambiente de respeto y colaboración entre colegas, mientras que el 75% (DA+TA) valoró como cordial y profesional la relación entre docentes y directivos.

Tabla 5. Dimensión 5 - Motivación laboral.

N.º	Ítem	Escala					Total
		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	
9	Me siento motivado y satisfecho en mi ambiente de trabajo	5%	8,3%	20%	40%	26,7%	100%
10	Las condiciones laborales en la institución son adecuadas para realizar mi trabajo	3,3%	6,7%	21,7%	41,7%	26,7%	100%

Fuente: Los Autores (2025).

La tabla 5 reveló que el 66,7% (DA+TA) del personal se sintió motivado y satisfecho en su ambiente de trabajo, mientras que el 68,4% (DA+TA) consideró adecuadas las condiciones laborales para desempeñar sus funciones.

Tabla 6. Dimensión 6 - Identidad Institucional.

N.º	Ítem	Escala					Total
		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	
11	Me siento identificado con la misión y visión de la institución	1,7%	3,3%	15%	43,3%	36,7%	100%
12	Me enorgullece pertenecer a esta Unidad Educativa	0%	1,7%	13,3%	46,7%	38,3%	100%

Fuente: Los Autores (2025).

La tabla 6 registró que el 80% (DA+TA) del personal se sintió identificado con la misión y visión institucional, mientras que el 85% (DA+TA) expresó sentirse orgulloso de pertenecer a la unidad educativa.

Los resultados mostraron que las dimensiones con mayor valoración positiva fueron la identidad institucional (82,5% promedio) y las relaciones interpersonales (76,65% promedio). Las dimensiones del liderazgo directivo presentaron valoraciones positivas que oscilaron entre 55,85% en toma de decisiones y 70,05% en estilo de liderazgo. La motivación laboral registró un 67,55% de valoración positiva, evidenciando niveles satisfactorios de satisfacción del personal con su ambiente de trabajo.

4. Conclusiones

Los resultados de este trabajo ponen en evidencia que la forma en que se ejerce el liderazgo directivo guarda una relación directa con cómo el personal percibe el clima de la institución. En términos prácticos, estos hallazgos apuntan a la necesidad de fortalecer las competencias de los directivos a través de estrategias participativas que eleven la satisfacción y el compromiso del personal. Los datos evidencian que un liderazgo comunicativo y democrático genera ambientes laborales más armoniosos, lo cual constituye un factor determinante para la mejora de la calidad educativa.

Este estudio ofrece información valiosa sobre cómo funciona el liderazgo en escuelas rurales de Esmeraldas, un contexto poco estudiado hasta ahora. Llama la atención que, mientras los niveles de identificación con la institución son altos, la participación en las decisiones es notablemente menor, lo que representa una contradicción que merece ser atendida. Esto sugiere que sentirse parte de la institución no implica automáticamente que el personal se sienta tomado en cuenta en las decisiones importantes.

En el ámbito rural, el liderazgo tiene un impacto particular sobre el clima de trabajo. Las características propias de estas instituciones, diferentes a las

urbanas, hacen que factores socioculturales y las relaciones con la comunidad tengan un peso importante en cómo el personal percibe su entorno laboral.

Estos resultados aportan al campo de la gestión educativa al mostrar que el clima institucional actúa como puente entre lo que hace el directivo y los resultados que obtiene la organización. El estudio puede servir de base para diseñar programas de capacitación para directivos que tomen en cuenta las particularidades del entorno educativo rural.

Para futuras investigaciones, sería valioso realizar estudios que sigan la evolución del clima institucional a lo largo del tiempo, tras implementar acciones de mejora en el liderazgo. También resultaría interesante explorar si el estilo de liderazgo tiene algún efecto sobre el rendimiento académico de los estudiantes. Asimismo, se sugiere explorar la influencia de factores contextuales específicos como la ubicación geográfica, el tamaño institucional y las características socioeconómicas de la comunidad educativa en la configuración del clima organizacional.

Es importante reconocer que el estudio tiene limitaciones. El diseño transversal no permite afirmar con certeza que una variable cause cambios en la otra. Además, aunque la muestra es representativa para esta institución, el hecho de haberse realizado en un solo centro educativo restringe la posibilidad de extrapolar los resultados a otros contextos. Sin embargo, el cuidado con que se aplicó el instrumento y el rigor del análisis estadístico respaldan la validez de los resultados para el caso particular estudiado.

El liderazgo directivo tiene una influencia clara en el clima de la Unidad Educativa 22 de Marzo, especialmente en lo que respecta a la comunicación y las relaciones entre el personal. Si bien la identificación institucional y las relaciones entre compañeros muestran niveles favorables, queda margen para mejorar la participación del personal en las decisiones. Puede afirmarse que un liderazgo que apueste por la participación, la buena comunicación y el reconocimiento del trabajo del personal resulta fundamental para construir

ambientes laborales sanos, que a su vez impulsan el desarrollo de la organización y la calidad educativa en el sector rural del Ecuador.

5. Referencias

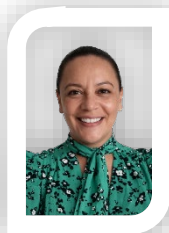
- Arenas, O. (2017). **El Clima Organizacional para el Desempeño Exitoso de la labor Docente. Reto de la Función Orientadora**. Trabajo de Grado. Guanare, Venezuela: Universidad de Carabobo.
- Bass, B. (1985). **Leadership and performance beyond expectations**. ISBN: 978-0029018101. New York, United States: The Free Press.
- Bass, B., & Riggio, R. (2006). **Transformational leadership**. 2ª edición, ISBN: 9781410617095. New York, United States: Psychology Press.
- Burns, J. (1978). **Leadership**. New York, United States: Harper & Row.
- Chiavenato, I. (2009a,b). **Comportamiento Organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones**. 2a edición, ISBN: 978-970-10-6876-2. México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014a,b). **Metodología de la Investigación**. Sexta edición, ISBN: 978-1-4562-2396-0. México: McGraw-Hill / Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- 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.
- Northouse, P. (2021). **Leadership: Theory and practice**. 9ª edición. United States: SAGE Publications, Inc.
- Robbins, S., & Judge, T. (2013). **Comportamiento organizacional**. 15ª edición, ISBN: 978-607-32-1980-8. México: Pearson Education.
- Serrano, B., & Portalanza, A. (2014). **Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional**. *Suma de Negocios*, 5(11), 117-125, ISSN: 2215-910X.
Recuperado de: [https://doi.org/10.1016/S2215-910X\(14\)70026-6](https://doi.org/10.1016/S2215-910X(14)70026-6)

Oscar Javier Torres Arizala

e-mail: ojtorresa@ube.edu.ec



Nacido en San Lorenzo, cantón de la provincia de Esmeraldas, Ecuador, el 15 de septiembre del año 1984. Licenciado en Ciencias de la educación, Mención Educación General Básica por la Universidad Tecnológica Equinoccial (UTE); cuento con amplia experiencia en el ámbito educativo y social, desempeñando funciones tanto administrativas como docentes en instituciones públicas del país; mi trayectoria refleja un firme compromiso con la educación pública, el liderazgo institucional y la formación integral de niños, niñas y adolescentes.

Eliza Mabel Vega Bermúdeze-mail: emvegab@ube.edu.ec

Nacida en la provincia de Manabí, Ecuador, el 19 de mayo del año 1980. Licenciada en Ciencias de la Educación, Mención Educación Primaria por la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí (ULEAM); cuento con una sólida experiencia en el ámbito social, administrativo y de gestión pública, desempeñando importantes cargos en coordinación interinstitucional y liderazgo territorial; a lo largo de mi carrera he impulsado políticas públicas orientadas al bienestar social, la protección de derechos, el desarrollo territorial y la participación ciudadana.