

**Liderazgo y cultura organizacional en  
la Unidad Educativa 30 de Abril**

**Leadership and organizational culture in  
the Educational Unit 30 de Abril**

**Mayra Maribel Tufiño-Guaicha<sup>1</sup>**  
Red de Educadores - Ecuador  
[mmtufino@uees.edu.ec](mailto:mmtufino@uees.edu.ec)

**Piedad Verenice Manobanda-Ruiz<sup>2</sup>**  
Red de Educadores - Ecuador  
[pmanobanda@uees.edu.ec](mailto:pmanobanda@uees.edu.ec)

**[doi.org/10.33386/593dp.2022.5-3.1107](https://doi.org/10.33386/593dp.2022.5-3.1107)**

V7-N5-3 (oct) 2022, pp. 5-18 | Recibido: 30 de marzo de 2022 - Aceptado: 13 de septiembre de 2022 (2 ronda rev.)  
Edición especial

---

1 Magister en Gestión Educativa en la Universidad de Especialidades Espiritu Santo.  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0866-5712>

2 Magister en Gestión Educativa en la Universidad de Especialidades Espiritu Santo.

### Cómo citar este artículo en norma APA:

Tufiño-Guaicha , M., & Manobanda-Ruiz, P., (2022). Liderazgo y cultura organizacional en la Unidad Educativa 30 de Abril. 593 Digital Publisher CEIT, 7(5-3), 5-18 <https://doi.org/10.33386/593dp.2022.5-3.1107>

Descargar para Mendeley y Zotero

## RESUMEN

El presente estudio tiene como objetivo analizar la influencia del Liderazgo en la Cultura organizacional del personal docente y administrativo de la Unidad Educativa 30 de Abril, se obtuvo la base teórica de las variables de la investigación, a partir de la recopilación bibliográfica, con una búsqueda de artículos científicos de relevancia, en distintos repositorios como: Scopus, Ebook, Taylor and Francis, etc. Esta investigación descriptiva desarrolló una metodología de enfoque cualitativo. Se diseñó un instrumento de recolección de datos, avalado por un experto, el cual se aplicó a personal docente y administrativo de la institución. Se concluye que el liderazgo influye directamente en la cultura organizacional, potenciando el desempeño de los docentes y administrativos promoviendo el cumplimiento de valores y hábitos para la mejora del entorno de la organización.

**Palabras clave:** liderazgo; cultura organizacional; valores

## ABSTRACT

The present study aims to analyze the influence of Leadership in the organizational culture of the teaching and administrative staff of the Educational Unit April 30, the theoretical basis of the research variables was obtained, from the bibliographic compilation, with a search for relevant scientific articles, in different repositories such as: Scopus, Ebook, Taylor and Francis, etc. This descriptive research developed a qualitative approach methodology. A data collection instrument was designed, endorsed by an expert, which was applied to the teaching and administrative staff of the institution. It is concluded that leadership directly influences the organizational culture, enhancing the performance of teachers and administrators, promoting compliance with values and habits for the improvement of the organization's environment.

**Palabras clave:** leadership; organizational culture; values

## Introducción

Las instituciones educativas en el Ecuador, se encuentran administradas bajo sistemas fiscales, fiscomisionales y privados, sin embargo en estos tres espacios se muestran deficiencias como una administración eficiente que permita una educación de calidad, a ello se añade que el débil reconocimiento a docentes y estudiantes ha ocasionado una disminución de pertenencia con los establecimientos y la cultura organizacional; así la población considera que se debe impulsar el liderazgo de las autoridades para disponer de instituciones mas eficientes y competitivas que garantice un desarrollo integral de los miembros del sector educativo.

Considerando que es necesaria la presencia de un liderazgo con valores como la integridad y responsabilidad que enfoque las creencias y hábitos dentro de la organización para producir normas de comportamiento adecuadas; esto con la finalidad de inspirar y motivar a sus seguidores para desarrollar cualidades personales y el trabajo en equipo.

De ahí la importancia de identificar la influencia del liderazgo sobre la cultura organizacional en la Unidad Educativa 30 de Abril, para evitar el deterioro de la eficiencia y creatividad en el desempeño de actividades e interrelación entre los integrantes de la comunidad educativa.

Para Mondragón (2016), en su estudio, *“Propuesta para mejorar la cultura organizacional de trabajo de la DGTIC de la SEDESOL”*, menciona que: El objetivo de la investigación fue establecer puntos específicos que permitirán mejorar la cultura organizacional y el trabajo en equipo, mediante una investigación de carácter exploratorio y explicativo con diseño cualitativo, que concluye es importante aprender y familiarizarse con el trabajo en equipo el cual permite cambiar la cultura organizacional, además, garantiza crecer personal y profesionalmente generando un sentimiento de orgullo hacia la institución (pág. 11).

Del mismo modo, González (2017), en su investigación, *“Influencia del Liderazgo en el clima organizacional del personal del GAD de la provincia del Cañar”*, afirma: El objetivo fue evaluar el nivel de influencia del liderazgo en el clima organizacional de los empleados, su enfoque de investigación, fue de carácter cuantitativo no experimental con un alcance explicativo-propositivo, aplicando el método deductivo, para llegar a la conclusión que el líder ejerce sus habilidades, estimulando la responsabilidad en los seguidores para lograr niveles óptimos de desempeño; por tanto, el liderazgo influye de manera positiva en el clima organizacional del personal de la institución (pág. 3).

Así mismo, Sánchez (2019) analizó la relación existente entre liderazgo directivo y el clima organizacional de una institución educativa pública del Collao. El diseño de investigación es descriptiva, no experimental; Concluye que existe una relación significativa entre las variables que son liderazgo y clima organizacional. Los docentes perciben que el liderazgo directivo es inadecuado por ende el clima organizacional es deficiente. También concluye que la capacidad de los directivos para tomar decisiones adecuadas es poco desarrollada.

Ramírez (2018), tuvo como objetivo determinar la influencia del Liderazgo Directivo en el clima organizacional en los docentes del nivel secundario en la Institución Educativa “Sagrado Corazón”. El diseño de la investigación fue de tipo descriptivo correlacional. Concluye que se logró determinar que existe una relación significativa entre el liderazgo directivo y el clima organizacional.

De igual forma Contreras y Jiménez (2016) en su estudio investigativo titulado Liderazgo y Clima Organizacional en un colegio de Cundinamarca, con el objetivo de describir el estilo de liderazgo de los directivos y las características del clima organizacional de un colegio de Cundinamarca. La investigación presenta un enfoque cuantitativo, no experimental. Su diseño es transversal ya que describe las variables y analiza su incidencia.

Concluye que hay una tendencia hacia el estilo de liderazgo no deseable. La percepción del clima laboral refleja poca cohesión en las políticas de trabajo y su implementación.

Del mismo modo, Bombón (2016) investigó la incidencia del liderazgo en la cultura organizacional del personal docente y administrativo de la Unidad Educativa Pedro Fermín Cevallos. Su diseño de investigación se enmarca en el nivel exploratorio y correlacional, con un enfoque cualitativo y cuantitativo. Por tanto, se concluye que el liderazgo dentro de esta institución es desacertado influyendo negativamente en el personal docente de la institución educativa. Además, se valora escasamente la opinión del personal docente y administrativo limitando su participación en la toma de decisiones.

En este trabajo investigativo se determina la importancia que tiene el liderazgo sobre la cultura organizacional, se concluye que en la institución Pedro Fermín Cevallos existe un limitado liderazgo viéndose afectado el desarrollo de actividades y toma de decisiones, creando un clima organizacional negativo entre el personal docente y administrativo de esta institución.

El presente artículo de investigación aplicada tiene como objetivo analizar la influencia del liderazgo en la Cultura organizacional del personal docente y administrativo de la Unidad Educativa 30 de Abril; mismo que permite describir la relación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral docente con la finalidad de identificar factores relacionados con la eficiencia y creatividad en las actividades planificadas para fortalecer el trabajo en equipo.

La metodología utilizada en el presente trabajo de investigación aplicada, fue de tipo descriptivo con un enfoque de carácter cuantitativo y cualitativo, para cuantificar y detallar las variables en la recolección y análisis de datos. Permite la realización de preguntas a través de la técnica de encuesta, mediante el instrumento de cuestionario. Se diseñó en el formulario en Google Forms, cuyo link fue remitido a los correos electrónicos de la

población a encuestar.

Este artículo está distribuido en las siguientes partes: primero, consta la revisión de la literatura, en la cual se definen los conceptos de cada variable involucrada, luego la metodología, donde se explica todo lo que se ha desarrollado, incluyendo el tipo de investigación, enfoque metodológico, diseño, instrumento utilizado para recolección de información y análisis posteriores aplicados a la población seleccionada, mismo que se encuentra en el apartado resultados, a continuación en la discusión se realiza una comparativa con otros autores sustentados en la investigación y antecedentes.

Se redacta la conclusión en base a lo obtenido en la investigación y el respectivo cumplimiento del objetivo general. Las futuras líneas de investigación, donde se sugiere a nuevos investigadores, continuar en las derivaciones, donde puedan profundizar y descubrir información actualizada y por último las referencias bibliográficas, donde se mencionan a todos los autores, los cuales proporcionaron sustento, para conceptualizar correctamente la presente investigación.

### **Revisión de literatura**

La revisión de la literatura contiene la definición de las variables del presente artículo académico, donde se describen las opiniones y conceptos de diferentes autores en base a sus investigaciones realizadas, lo cual ha sido revisado y analizado por la presente dupla para la aplicación y beneficio de la Cultura organizacional en la UE 30 de Abril.

### **Definición de liderazgo**

Se menciona al líder como parte de una organización, este individuo es el creador de la cultura organizacional y es quién marca las metas, valores y normas de dicha organización; tiene que intentar que el grupo se mantenga unido, y que los integrantes se encuentren mínimamente satisfechos, generando así el liderazgo que es considerado un concepto dinámico, donde se integra el ejercicio de

influencia y tiene como finalidad alcanzar los objetivos como grupo o colectividad (Zuzama, 2015).

### Teorías del Liderazgo

La comunicación entre el líder y su equipo de trabajo debe ser continua donde prevalezca la asimilación de funciones sin ningún tipo de discrepancia.

### Liderazgo situacional

Esta teoría sostiene que cualquier miembro del equipo de trabajo está en la posibilidad de asumir responsabilidades de liderazgo en un momento dado Veloz (2014).

### Teoría de la interacción

Esta teoría se enfoca por aseverar las interacciones entre el líder y sus seguidores donde constantemente se asignan funciones del líder a los miembros de su equipo Hernández (2013)

### Teoría de los rasgos

Esta teoría intenta determinar particularidades definitivas que caracterizan a los buenos líderes para que cumplan las funciones de dirigir una institución o empresa. Lo que define a un líder es la personalidad, los rasgos, las características intelectuales Novela (2016).

**Tabla 1**

### *Tipos de Liderazgo*

Liderazgo Laissez-faire	Es un líder que trabaja en positivo, confiando en el saber hacer de su equipo, este es consciente de que sus miembros están preparados para desempeñar las tareas que les ha encomendado y por, lo tanto, hay que dejarles participar con autonomía.
Liderazgo democrático	Los líderes que apuestan por esta tipología creen firmemente en la relevancia de la implicación de su equipo, promueven su participación y genera en ellos un entusiasmo porque sienten que sus opiniones son tomadas en cuenta, dejando a un lado el autoritarismo y permitiendo una comunicación asertiva.
Liderazgo autocrático	Se sitúa al extremo contrario del anterior tipo de liderazgo, el democrático, aquí es el directivo quien ostenta y demuestra su poder sin que nadie pueda mostrar disconformidad con sus decisiones ni expresar su opinión.
Liderazgo transaccional	Se basa en el intercambio, habitualmente de incentivos económicos, del directivo al equipo, como recompensa por el trabajo bien hecho o la consecución de sus objetivos; ambas partes salen beneficiadas.
Liderazgo transformacional	El líder transformacional se centra en el capital humano de la institución, es decir, en su equipo. Es consciente de que la transformación solo es posible si incide en el compromiso de los miembros, confía en ellos y permite una comunicación fluida.

**Nota:** Elaboración con base a (Villacorta, 2019).

### Características del liderazgo

Dentro de las características de un buen líder se destaca: tener una gran capacidad de resolver problemas ya sean dentro y fuera de la institución de una manera eficiente.

Otra de las características de un buen líder es mantener una buena comunicación e interacción con su equipo de trabajo para poder resolver de manera eficiente las dificultades que se presenten. Así mismo debe ser guía para su equipo de trabajo y lograr cumplir los objetivos propuestos (Rocafuerte, 2016).

A continuación, se delimitan varias características que debe poseer el líder para ejercer liderazgo en su equipo de trabajo, según Landolfi.

**Tabla 2**

*Características del líder para comunicar el liderazgo*

Ética y valores
Para que una persona llegue a ser reconocida como un líder, es necesario que todo su liderazgo esté construido sobre una base sólida, conformada por un conjunto de valores y que estos sean transmitidos a cada uno de los integrantes del equipo de trabajo u organización a la cual pertenece dicho miembro. Los valores implican principios que rigen el comportamiento humano.
Influencia y carisma
Consiste en motivar e inspirar de forma positiva con actitudes centradas en: respetar, amar, valorar, tener fe, unir y visualizar.
Una buena comunicación
Realizar la construcción de un liderazgo es tener una buena comunicación con el equipo, la importancia radica en el hecho de que no sea unilateral, un buen líder escucha a todos y cada uno de los miembros de su equipo de trabajo.
El líder persuade, no impone
Un líder consolidado se diferencia de un jefe ordinario ya que este tiene la capacidad de exponer sus ideas de una manera que las personas a su cargo se contagian de toda su convicción.
El compromiso
Un líder comprometido hará todo lo posible por transmitirle ese nivel de entrega a cada uno de los integrantes de su equipo, logrando así, que cada uno de ellos trabaje en conjunto con un solo objetivo.
Dominio
Asumen grandes responsabilidades, pero no intimidan a las personas bajo su mando, trabajan en conjunto para desarrollar sus habilidades y en el proceso mejorar su iniciativa y responsabilidad.
Sabe que debe delegar
Al delegar funciones, se estimula el desarrollo profesional y personal de los miembros del equipo. Contribuyendo, no solo a su crecimiento propio como líder, también la evolución de la organización.
Siempre está en la búsqueda de mejorar
Un buen líder no puede quedarse con los procesos ya establecidos, la generación de ideas innovadoras que tengan como objetivo mejorar la productividad son una característica clave dentro de las cualidades de un líder.
Confianza en sí mismos
Los líderes usan su autoconfianza como indicador de eficacia, tienen seguridad para resolver cualquier problema. Los miembros de su equipo no los ven como arrogantes por el contrario admiran la capacidad de resolución que tienen.
Sensibilidad
Un buen líder esta atento a lo que les sucede a las personas de su equipo y por el crecimiento de ellas en lo profesional, cuida de los intereses de los demás antes que, de los suyos propios, y como recompensa recibe obediencia y lealtad indiscutible.

**Nota:** Elaboración con base (Landolfi, 2018).

**Cultura organizacional**

**Definiciones:**

Según Robbinson (2013), “La cultura corporativa u organizacional es el conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten y aceptan los miembros de una organización”

Zapata & Rodríguez (2008) afirman que la cultura organizacional es un esquema de referencias, actitudes, tradiciones, hábitos para patrones de comportamiento y actitudes, los cuales determinan el grado de adaptación laboral. Representan los aprendizajes continuos que permiten enriquecer a la cultura organizacional.

Según Schein 1992, citado en el trabajo de Martínez & Robles (2009) expone que la Cultura Organizacional es un patrón de premisas básicas compartidas que un grupo desarrolla al aprender. Permite la solución de problemas de adaptación externa y de integración interna.

**Características de la cultura organizacional**

Según Nadiu (2014), propone 7 características que deben tener las organizaciones:

Autonomía individual; consiste en la libertad que tienen los individuos para ejecutar determinada acción, pero con responsabilidad e iniciativa.

Estructura; son las normas y reglas asignadas, así como el control del comportamiento de los colegas.

Apoyo; es el grado ayuda y confianza demostrada por las autoridades a su personal laboral.

Identidad; se refiere a cuanto se identifican los trabajadores con su organización mas no con su grupo o campo de trabajo.

Desempeño – premio; Incentivo reconocido en base a los principios relativos de desempeño.

Tolerancia al conflicto; mejores interrelaciones junto al deseo de honestos ante las diferencias.

Tolerancia al riesgo; Motivación a la innovación y el esfuerzo de tomar riesgos por parte del personal que labora.

**Elementos de la Cultura Organizacional**

La cultura organizacional está formada por 3 elementos esenciales, denominados Niveles de conocimientos, estos elementos, son:

### **Artefactos y comportamientos**

Son los materiales y códigos con los cuales se generan la convivencia institucional: infraestructura, imagen institucional, mobiliario, uniformes, código de convivencia, etc.

### **Supuestos inconscientes**

La convicción de seguir y apropiarse de los elementos institucionales como el bagaje histórico y prestigio que trasciende en los miembros hasta incluso convertirlos en defensores de lo logrado sin caer en fanatismos.

### **Valores propuestos**

La misión y visión de la organización que todos los integrantes se conviertan en parte de un equipo y generen empatía entre pares por el trabajo en equipo que asegure el desarrollo educativo inclusivo.

### **Clima de la cultura organizacional**

Según Raffino (2020) El clima que se genera entre los miembros de una organización se define por:

Ambiente físico

Ambiente Social

Características estructurales

Aptitudes y actitudes personales

Comportamiento organizacional

### **Metodología**

El presente proyecto investigativo se enmarca en la línea de investigación 5. Liderazgo y Cambio en Instituciones Educativas, en la cual se sustenta las mejoras del proceso de gestión y búsqueda de calidad educativa a través del liderazgo y Cultura Organizacional, con la finalidad de valorar y fortalecer los valores y hábitos de los docentes y directivos dentro de

institución seleccionada.

El presente trabajo está basado en la investigación aplicada, en donde el enfoque cuantitativo y cualitativo permite describir la relación entre variables.

(Solis, 2019). Define que el enfoque cuantitativo está basado en una serie de recolección de datos en donde básicamente usa números para su respectivo análisis, en donde utiliza una variedad de instrumentos de investigación tales como el cuestionario y la encuesta, con la finalidad de anticipar el comportamiento de la población en ciertas situaciones.

Del mismo modo y en consideración a la variable de cultura organizacional se trabaja con el enfoque cualitativo, que permite la observación para recopilar datos no numéricos. Se suele determinar o considerar técnicas cualitativas todas aquellas distintas al experimento. Es decir, entrevistas, encuestas.

En el presente trabajo se toma en cuenta a toda la población de la institución como objeto de estudio.

### **Tipo de investigación**

Se realizará una investigación descriptiva, con un enfoque cuantitativo y cualitativo.

### **Diseño de la investigación**

Para el desarrollo de la presente propuesta, se plantea utilizar el diseño de investigación de tipo descriptivo. Con un enfoque cuantitativo ya que vamos a cuantificar las variables a través del software Excel. Es de tipo descriptivo ya que detalla la extracción de afirmaciones y conclusiones de forma ordenada y coherente a la realidad.

### **Técnicas e instrumentos por utilizar**

Las técnicas de recolección de datos son los procedimientos y actividades que le dan acceso al investigador a obtener la información necesaria para dar cumplimiento al objetivo de la investigación (Mendez, 2018).

La técnica de recolección de información con la que se trabajará en la presente investigación es la encuesta. El instrumento a utilizar es el cuestionario con una escala de valoración elaborada por los investigadores.

### Población y muestra

La población es el conjunto total de los que se desea conocer cierta información en una investigación (Arias y otros, 2016). Para este estudio, la población lo conforman los 36 docentes de la Unidad Educativa 30 de Abril, incluido el personal administrativo.

La muestra es una parte de la población a la que podemos tener acceso y sobre el que realmente hacemos la investigación, los miembros deben ser seleccionados de la población (Hernández y otros, 2014). Para la presente investigación no se seleccionó ninguna muestra para tener resultados más específicos. Por lo tanto, se tomará en cuenta a todo el personal docente y administrativo de la población que en total es 36.

### Resultados

La presente encuesta se aplicó a todo el personal docente y administrativo de la Unidad Educativa 30 de Abril, la misma que se la llevó a efecto mediante la aplicación de un cuestionario en Google Forms con la finalidad de analizar la influencia del liderazgo en la cultura organizacional de la institución, obteniendo los siguientes resultados.

### Variable liderazgo

En relación con la variable liderazgo se ha evaluado los tipos de liderazgo que están presentes en la unidad educativa, y por medio de la característica predominante se generó una puntuación para percibir el nivel de influencia en la tabla 3.

**Tabla 3**

*Estadísticas descriptivas para la variable liderazgo*

Tipo de liderazgo	Característica predominante	Alto	Medio	Bajo	Total
Liderazgo Laissez-faire	Confía en el saber hacer de su equipo	1	2	2	5
Liderazgo democrático	Trabaja en equipo	6	1	2	9
Liderazgo autocrático	Trabaja solo	0	2	4	6
Liderazgo transaccional	Genera incentivos	2	3	1	6
Liderazgo transformacional	Pone énfasis en el talento humano y la comunicación fluida	4	5	1	10
Total		13	13	10	36

Una vez consultados los 36 integrantes de la unidad educativa se pudo observar que el liderazgo con un impacto alto y de mayor presencia en la institución es el liderazgo democrático, mismo que es avalado cuando existe mayor trabajo en equipo, además el liderazgo de mayor frecuencia es el transformacional que hace énfasis en el talento humano y la comunicación acertada entre los individuos de un sector en particular, en este caso el educativo.

Para Villalva y Fierro (2017), un líder es democrático cuando fomenta el trabajo en equipo, el diálogo, los acuerdos por consenso, el cumplimiento de los deberes de todos los miembros del grupo no actúa de manera individual, sino que lo hace con el equipo y en su representación (pág. 60). Afirmando que en la institución educativa en estudio las condiciones de liderazgo son positivas y permiten un buen desempeño de los integrantes de la comunidad educativa.

Por otra parte, se ha considerado identificar la característica esencial que permite el desarrollo del liderazgo en la institución educativa, a continuación, se detalla varias características que fueron sometidas a evaluación en la tabla 4.

**Tabla 4**

*Características de liderazgo presentes en la población objetivo*

Características de liderazgo presentes	Alto	Medio	Bajo	Total
Ética y valores	0	2	0	2
Influencia y carisma	1	3	0	4
Una buena comunicación	0	2	0	2
El líder persuade, no impone	1	0	1	2
El compromiso	2	1	0	3
Dominio	2	3	0	5
Sabe que debe delegar	1	5	0	6
Siempre está en la búsqueda de mejorar	0	4	0	4
Confianza en sí mismo	1	3	0	4
Sensibilidad	1	2	1	4
Total	9	25	2	36

La característica de liderazgo más recurrente es la delegación de funciones, pues los integrantes de la comunidad educativa afirman que el líder ejecuta de una forma acertada esta función encomendada, además se debe considerar que existe un dominio sobre las actividades ejecutadas por el líder que es una de las características que secunda la frecuencia de afirmación.

Según Salgado (2018), aunque la delegación de funciones constituye una técnica muy usada de la organización de la Administración pública, los tipos de delegación no se encuentran en todos los ordenamientos jurídicos; es decir lo realizan empíricamente, mientras que los que sí están normados, han adquirido las características propias de cada sector, adaptándose a sus circunstancias (pág. 32).

En este caso en el sector educativo la delegación de funciones es común, puesto que se encuentra normada y así el líder es quien tiene mayor disponibilidad para ejercer esta competencia, todo dependerá de la necesidad generada por lo tanto es razonable que sea muy frecuente en la institución educativa en estudio.

A continuación, se evalúa la apreciación sobre la cultura organizacional de los integrantes

de la comunidad educativa, partiendo de los ejes y sus características más relevantes que fueron identificadas por la población en estudio.

**Variable cultura organizacional**

**Tabla 5**

*Estadísticas descriptivas para la variable cultura organizacional*

Ejes de la cultura organizacional	Característica predominante	Alto	Medio	Bajo	Total
Autonomía individual	Libertad para trabajar	4	2	1	7
Estructura	Normas y reglas asignadas	2	2	2	6
Apoyo	Trabajo conjunto	4	1	0	5
Identidad	Nivel de identificación con la institución	3	2	2	7
Desempeño-premio	Número de logros	1	1	2	4
Tolerancia al conflicto	Empatía	2	0	1	3
Tolerancia al riesgo	Innovación	1	1	1	3
Total		17	9	10	36

Considerando la cultura organizacional se ha identificado que las características más presentes en la institución son la autonomía individual que garantiza la libertad para trabajar, además, el apoyo entre los integrantes que impulsa el trabajo en equipo; esto conlleva que exista empatía entre las personas que confluyen y se identifiquen con la institución de la que son parte.

Para Tamayo (2016), la autonomía es realizar las labores correspondientes con el trabajo de manera independiente, teniendo la oportunidad de decidir qué es lo mejor y cómo llevarlo a cabo, y no necesariamente necesitando una constante supervisión y/o aprobación de terceras personas (pág. 26). Asumiendo así que los integrantes de la institución educativa no se sienten presionados por los directivos o el líder, sin embargo, acuden a su consejo antes de ejecutar actividades, además si es necesario solicitan el apoyo de sus compañeros.

Por otra parte, desde la estructura interna de la institución educativa se han valorado tres aspectos importantes que permiten entender la cultura organizacional sobre la aceptación de los miembros al encontrarse en un mismo entorno en la tabla 6.

**Tabla 6**

*Cultura organizacional desde la institución educativa*

Cultura organizacional de la institución educativa	Característica predominante	Alto	Medio	Bajo	Total
Artefactos y comportamientos	Materiales y códigos	5	4	1	10
Supuestos inconscientes	Convicción	7	5	3	15
Valores propuestos	Misión y visión	6	4	1	11
Total		18	13	5	36

El aspecto de mayor relevancia desde la cultura organizacional de la institución educativa recae en los supuestos inconscientes, pues existe convicción de los integrantes por mejorar constantemente y en conjunto impulsar el desarrollo de la institución educativa, cercano a ello afirman que cumplen y persiguen los valores propuestos como lo es la misión y visión.

Los ambientes de mayor influencia que permiten el desarrollo de liderazgo y una cultura organización acertada se sintetizan a continuación en la tabla 7:

**Tabla 7**

*Sectores y ambientes*

Sectores/ambientes	Alto	Medio	Bajo	Total
Ambiente físico	0	2	0	2
Ambiente Social	1	3	0	4
Características estructurales	0	2	0	2
Aptitudes y actitudes personales	1	0	1	2
Comportamiento organizacional	2	1	0	3
Total	9	25	2	36

Los consultados aseguran que el ambiente social es el mas adecuado para poder impulsar la construcción de liderazgos que mejoren progresivamente la cultura organizacional, puesto que aún existen diferencias entre las aptitudes y actitudes individuales.

**Tabla 8**

*Impacto de las variables*

Niveles	Alto	Medio	Bajo	Total
Nivel directivo	4	5	3	12
Nivel administrativo	5	2	3	10
Nivel operativo	2	1	2	5
Nivel de apoyo	2	4	3	9
Total	13	12	11	36

El impacto de las variables liderazgo y cultura organizacional tienen un alcance alto en el nivel administrativo, considerando que son ellos quienes están en contacto, tanto con los directivos como los operarios para solventar cualquier necesidad, además se visualiza un impacto medio en el nivel directivo, siendo este sector el de mayor influencia, pues es desde donde se delegan las funciones y se reafirma el trabajo en equipo entre los miembros de la institución educativa.

**Discusión**

La misión y visión de la organización son percibidas positivamente y el personal se siente involucrado en los parámetros establecidos, contribuyendo así al desempeño del personal. Instituciones para lograr objetivos. Se induce que los valores propuestos se vinculen en relación con el consenso propuesto por los miembros de la institución respecto a la misión, visión y metas de la institución.

Según Bombón (2016): “El involucramiento de todos los sectores o miembros de una organización, garantiza el desempeño optimo y consecución de actividades hacia el éxito institucional”. Se puede evidenciar en la herramienta de investigación, que los administrativos de la Unidad Educativa

consideran en un nivel elevado el enfoque del bienestar profesional y personal de los docentes, un aspecto relevante del compromiso y empatía reflejado por el liderazgo democrático institucional puesto que los directivos creen firmemente en la relevancia de la implicación y respeto hacia su equipo, lo cual se demuestra en las respuestas dos, doce.

Para Contreras y Jiménez (2016): “El liderazgo implica un proceso de dirección y delegación de responsabilidades, sin dejar de lado el reconocimiento profesional de quien ejecuta las acciones”. Dado este parámetro se afirma que el líder de la institución contribuye positivamente a solucionar conflictos que se presentan en el entorno laboral mediante la teoría de la interacción, lo cual es demostrado afirmativamente en las respuestas de las preguntas tres, siete y trece; en donde se verifica un acertado dialogo.

Se desarrolla el trabajo en equipo para organizar las ideas y cumplir los objetivos propuestos de una forma eficiente, permitiendo así, el liderazgo del personal docente y administrativo que se establece en el clima de la cultura organizacional y se define por el ambiente físico, social, las características estructurales, personales y el comportamiento organizacional (Gastezzi & Lalangui, 2020). En base a la descripción del autor, se concluye que existe gran aceptación en las respuestas a las preguntas seis, ocho y catorce determinadas en el instrumento de investigación del presente artículo.

Por otra parte, en las preguntas nueve y diez y quince, se demuestra que conlleva al cumplimiento y apoyo demostrado por los directivos y docentes hacia la cultura organizacional misma que se vincula al desempeño acertado mediante actividades que permitan fomentar y delimitar ciertos aspectos característicos identificados en la institución, que según Nadiu (2014), deben tener las organizaciones: “Autonomía individual: docentes y personal administrativo disponen de competencias específicas que pueden ejecutarlas bajo su propia iniciativa. La estructura;

normas y reglas asignadas, así como el control del comportamiento mediante códigos de convivencia y normativas laborales vigentes”.

## Conclusión

Con la aplicación del instrumento de investigación, se concluye que la influencia del liderazgo en la cultura organizacional del personal docente y administrativo de la Unidad Educativa 30 de Abril, es elevada, porque los docentes y personal administrativo manifiestan el visto bueno de las acciones y gestión que se viene realizando. A esto se apegan los protocolos de atención en las relaciones laborales de los directivos hacia docentes, personal administrativo y viceversa; considerando que existe normas internas y externas de control que garantizan una convivencia armónica entre los miembros.

Mediante la técnica de encuesta aplicada, se obtiene como resultado que en la institución educativa se practica el liderazgo democrático, por cuanto la participación en la toma de decisiones es horizontal y todos aportan en la construcción de misión, visión y objetivos institucionales. El trabajo en equipo y las buenas relaciones interpersonales en los espacios internos y externos a la institución, ayudan a fortalecer la cultura organizacional la cual merece ser replicada en el ámbito familiar y social.

El resultado de la encuesta afirma que el liderazgo del personal docente y administrativo de la Unidad Educativa 30 de Abril, está orientado a satisfacer las necesidades estudiantiles y sociales; es objetivo y promueve el cumplimiento de valores para la mejora del entorno de la organización.

Además, la cultura organizacional parte del respeto a los sentimientos, buenas costumbres, hábitos y creencias que los identifica como institución, la puesta en marcha de una identidad y la empatía que tienen entre los miembros de la comunidad educativa, creando un ambiente interactivo, sin desmerecer los logros personales o colectivos que dejan huella en el desempeño histórico institucional.

## Fortalezas y limitaciones

La presente investigación presentó fortalezas en la ejecución, metodologías y aplicación de la herramienta de investigación de una forma clara y precisa que permitió sintetizar la información, el enfoque cualitativo con la fundamentación epistemológica permite realizar un análisis comparativo de datos y actualizar los conocimientos, la encuesta presenta un cuestionario con preguntas cerradas que valoran el nivel de acción de cada ítem, en una escala de incorporación cinco, se ofrece la posibilidad de obtener una proyección estimada en tiempo real para orientar y perfeccionar el instrumento indicado.

Una de las limitaciones es el actual estado de restricción a la movilidad que implica la poca ejecución de actividades investigativas in situ, donde se puede tener un mayor control de los datos e interactuar con la población objetivo, limitando así, la posibilidad de indagar mejor acerca del liderazgo y la cultura organizacional de la institución; teniendo como antecedente que estos dos ejes se ejecutan o son verificables en un proceso de enseñanza-aprendizaje presencial, más que en un proceso en línea.

## Futuras líneas de investigación

Es necesaria la ampliación o cobertura de aplicación de la herramienta de investigación vinculándola a otros miembros de la institución educativa, entre ellos los estudiantes que son base fundamental para sustentar un producto íntegro; también es necesaria la evaluación de un agente externo; los padres de familia que interactúan con los miembros de la institución y son el principal nexo con la parte administrativa y docentes; ellos pueden proporcionar otro punto de vista que magnifique los resultados y garantice la aplicación de estrategias reales y efectivas en un corto plazo sin disponer de muchos recursos o grandes esfuerzos por parte del talento humano disponible.

Incorporar nuevos estándares y herramientas de investigación como entrevistas y fichas de observación que faciliten la

tabulación y análisis de datos, además se debe considerar plataformas de interacción en tiempo real que permitan ejecutar estas acciones sin una necesaria presencia física que implique contacto directo; esto para respetar la normativa referente a la bioseguridad y también propiciar un manejo práctico en las plataformas digitales que incentiven a la investigación en línea.

La gestión educativa y académica también debe incorporarse al análisis del liderazgo y cultura organizacional del personal docente y administrativo, esto por cuanto la planificación estratégica institucional vincula a todos los ejes de acción y actividades en una planificación anual que dispone de recursos y talento humano con asignación de responsabilidades que deben ser considerados prioritarios a la hora de emprender cualquier iniciativa de mejora en la institución.

## Referencias bibliográficas

- Arias, J., Villasís, M., & Miranda, M. (Abril-Junio de 2016). El protocolo de investigación III: la población de estudio. *Revista Alergia México*, 63(2), 201-206. *Revista Alergia México*: <https://www.redalyc.org/pdf/4867/486755023011.pdf>
- Bombón, J. (1 de diciembre de 2016). *El liderazgo y la Cultura Organizacional del personal docente y administrativo de la Unidad Educativa "Pedro Fermin Cevallos" del Canton Cevallos provincia de Tungurahua*. Universidad Técnica de Ambato . Universidad Técnica de Ambato: [http://repositorio.uta.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/24388/1/BOMB% c 3 % 9 3 N - M A Y O R - G A - J O S % c 3 % 8 9 - L U I S - T E S I S . p d f](http://repositorio.uta.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/24388/1/BOMB%c3%93N-MAYOR-GA-JOS%c3%89-LUIS-TESIS.pdf)
- Contreras, D., & Jiménez, L. (abril de 2016). *Liderazgo y Clima Organizacional en un colegio de Cundinamarca. Lineamientos básicos para su intervención*. Universidad del Rosario. Repositorio Universidad del Rosario: <https://repositorio.urosario.edu.co/handle/10336/11983>

- Gastezzi, E., & Lalangui, J. (3 de marzo de 2020). *Análisis de la Cultura Organizacional y su impacto en el aprendizaje organizacional de una empresa familiar del Ecuador*. Universidad Católica de Guayaquil. Repositorio Ucsq: <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/14466/1/T-UCSG-PRE-FIL-CPO-258.pdf>
- González, M. (13 de agosto de 2017). *Influencia del Liderazgo en el clima organizacional del personal del GAD de la provincia del Cañar*. Universidad Espíritu Santo. Repositorio digital de la Universidad de Especialidades Espíritu Santo: [http://repositorio.uees.edu.ec/bitstream/123456789/2252/1/GONZALEZ\\_MALDONADO\\_MARCIA\\_HIPATIA\\_MDTM-OL-2014-B-2.pdf](http://repositorio.uees.edu.ec/bitstream/123456789/2252/1/GONZALEZ_MALDONADO_MARCIA_HIPATIA_MDTM-OL-2014-B-2.pdf)
- Hernández, Fernández, & Del Pilar. (2014). *Metodología de la investigación*. México: McGRAW-HILL. <http://observatorio.epacartagena.gov.co/wp-content/uploads/2017/08/metodologia-de-la-investigacion-sexta-edicion.compressed.pdf>
- Hernández, J. (2013). *El Liderazgo Organizacional: Una aproximación desde la perspectiva etológica*. Universidad del Rosario. <https://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/4848/Hernandez-Cuesta-JorgeLuis-2013.pdf?sequence=1>
- Landolfi, H. (2018). *Liderazgo empresarial*. Argentina. [https://www.academia.edu/36851987/Liderazgo\\_empresarial](https://www.academia.edu/36851987/Liderazgo_empresarial)
- Martínez, E., & Robles, C. (diciembre de 2009). *Cultura Organizacional en el sistema de gestión de calidad en las Dependencias de Educación superior (DES)*. DSPACE: <http://zaloamati.azc.uam.mx/handle/11191/3002>
- Mendez, Y. (21 de Junio de 2018). *Taller de investigación*. Técnicas e instrumentos para la recolección de datos: <http://tallerinvestigacion1ryc.blogspot.com/p/17-tecnicas-e-instrumentos-para-la.html>
- Mondragón, Á. (26 de febrero de 2016). *Propuesta para mejorar la cultura organizacional de trabajo de la DG-TIC de la SEDESOL*. INFOTEC. repositorio institucional: <https://infotec.repositorioinstitucional.mx/jspui/bitstream/1027/112/1/PROPUESTA%20PARA%20MEJORAR%20LA%20CULTURA%20ORGANIZACIONAL.pdf>
- Nadiu. (2014). *Cultura Organizacional*. Monografias.com: <https://www.monografias.com/trabajos65/cultura-organizacion/cultura-organizacion2.shtml>
- Novela, R. (2016). *Teoría de los rasgos*. <https://selvv.com/teoria-de-los-rasgos/>
- Raffino, M. (18 de junio de 2020). *Cultura Organizacional*. Concepto.de: <https://concepto.de/cultura-organizacional/#:~:text=Se%20entiende%20por%20cultura%20organizacional,y%20experiencias%20de%20una%20organizaci%C3%B3n.&text=Tambi%C3%A9n%20suele%20definirse%20a%20la,interior%20de%20una%20determinada%20organizaci%C3%B3n.>
- Ramírez, L. (2018). *Liderazgo directivo y clima organizacional en los docentes del nivel secundario en la Institución Educativa Sagrado Corazón, Iquitos*. Universidad César Vallejo: [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/32723/ramirez\\_gl.pdf?sequence=1](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/32723/ramirez_gl.pdf?sequence=1)
- Robinson, S. (octubre de 2013). *Cultura Organizacional*. SCRIBD: <https://es.scribd.com/document/105849102/La-Cultura-Organizacional>
- Rocafuerte, D. (Octubre de 2016). *El Liderazgo Transformacional: Una Aproximación Conceptual*. Uees Universidad Espíritu Santo: [http://repositorio.uees.edu.ec/bitstream/123456789/1193/1/ROCAFUERTE\\_MOSQUE](http://repositorio.uees.edu.ec/bitstream/123456789/1193/1/ROCAFUERTE_MOSQUE)

RA\_DANNY\_EMANUEL\_MD-  
TH-OL-2014-B-2016-000.pdf

A p r o x i m a c i % C 3 % B 3 n % 2 0  
C o n c e p t u a l % E 2 % 8 0 % 9 D . p d f

Salgado, S. (2018). *Alcances y límites de la delegación de funciones y su régimen de responsabilidades en la Contraloría General del Estado*. Universidad Andina Simón Bolívar. <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/6425/1/T2741-MDACP-Salgado-Alcances.pdf>

Zapata, A., & Rodríguez, A. (2008). *La cultura organizacional*. SCRIBD: <https://es.scribd.com/doc/177661392/ZAPATA-RODRIGUEZ-2008-Libro-Cultura-Organizacional-1-1>

Sánchez, M. (2019). *Liderazgo directivo y clima organizacional en una Institución Educativa Pública de la Región Callao*. Universidad San Ignacio de Loyola: [http://200.37.102.150/bitstream/USIL/8800/3/2019\\_Sanchez-Flores-De-Sanchez.pdf](http://200.37.102.150/bitstream/USIL/8800/3/2019_Sanchez-Flores-De-Sanchez.pdf)

Zuzama, J. M. (2015). *Liderazgo: estilos de liderazgo según Kurt Lewin y análisis de un caso real*. Islas Baleares: Universitat de les Illes Balears.

Solis, L. D. (21 de Mayo de 2019). *Investigalia*. El enfoque cuantitativo de investigación: <https://investigaliacr.com/investigacion/el-enfoque-cuantitativo-de-investigacion/>

Tamayo, C. (2016). *Percepción de la tensión autonomía laboral-autoridad en docentes de psicología de la ciudad de Medellín*. Universidad EAFIT. [https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/12042/LauraCristina\\_TamayoPerez\\_2016.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/12042/LauraCristina_TamayoPerez_2016.pdf?sequence=2&isAllowed=y)

Veloz, W. (02 de Junio de 2014). *Teoría del liderazgo situacional de Hersey y Blanchard*. <https://www.eoi.es/blogs/mintecon/2014/06/02/teoria-de-liderazgo-situacional-de-hersey-y-blanchard/>

Villacorta, D. (26 de Noviembre de 2019). *Georgia Hispanic*. Estilos de Liderazgo más comunes: <https://ghcc.org/es/los-8-estilos-de-liderazgo-mas-comunes/>

Villalva, M., & Fierro, I. (2017). El liderazgo Democrático: Una Aproximación Conceptual. *INNOVA Research Journal*, 2(4), 155-162. <https://repositorio.uide.edu.ec/bitstream/37000/3758/15/%E2%80%9CE1%20liderazgo%20Democr%C3%A1tico%20Una%20>